



DOI: 10.18276/sip.2018.51/3-28

Ireneusz Żuchowski*

Wyższa Szkoła Agrobiznesu w Łomży

Wydział Rolniczo-Ekonomiczny

RELACJE Z PODWŁADNYMI, STYLE KIEROWANIA A POSTAWY PRZEDSIĘBIORCZE MENEDŻERÓW

STRESZCZENIE

Przedsiębiorczy menedżer charakteryzuje się m.in. umiejętnością wykorzystania pojawiających się szans i okazji biznesowych. W części teoretycznej artykułu omówiono postawy charakteryzujące przedsiębiorczych menedżerów i znaczenie relacji menedżera z podwładnym. Przedstawiono wyniki badań własnych dotyczących postaw przedsiębiorczych menedżerów w kontekście ich relacji z podwładnymi oraz stylów kierowania. Celem badań była ocena poziomu przedsiębiorczości kierowników sektora MŚP w kontekście stylu kierowania i ich relacji z podwładnymi.

Słowa kluczowe: menedżer, przedsiębiorczość, relacje, style kierowania

Wprowadzenie

Zamiany zachodzące w przedsiębiorstwach oraz ich otoczeniu determinują nowe podejście do zarządzania, w tym również postrzegania roli pracowników. Jedną z ważnych grup pracowniczych są menedżerowie, którzy w każdym przed-

* Adres e-mail: ireneusz.zuchowski@wsa.edu.pl

siębiorstwie są kluczowym zasobem, od nich zależy sposób i efektywność jego funkcjonowania. Z drugiej strony bardzo ważne jest kreowanie przedsiębiorczości w organizacjach. W tym zakresie duże znaczenie ma m.in. system organizacyjny w przedsiębiorstwie, wsparcie przywódców, duch zespołowy (Srivastava, Agrawal, 2010, s. 168).

Wielowymiarowość pojęcia przedsiębiorczość, jak podkreśla Pluto (2016, s. 159), powoduje, że z jednej strony jest rozpatrywana w różnych aspektach, co wynika z tego, że przedsiębiorczością zajmują się specjaliści i badacze z różnych dyscyplin, a z drugiej strony, jak stwierdza autorka, badanie przedsiębiorczości jest jednym z najobszerniejszych tematów współczesnej nauki o zarządzaniu.

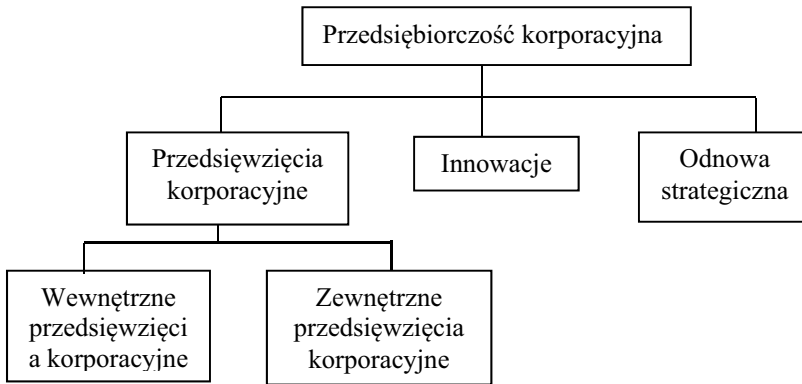
Celem opracowania jest identyfikacja postaw przedsiębiorczych menedżerów w kontekście stylu kierowania i relacji z podwładnymi. Na podstawie badań własnych dokonano oceny wpływu relacji przełożony–podwładny oraz stylu kierowania na postawy przedsiębiorcze menedżerów, a także ich podwładnych.

1. Przedsiębiorczość menedżerów

Przedsiębiorczość korporacyjna jest koncepcją leżącą na pograniczu przedsiębiorczości i zarządzania strategicznego (Chen, Nadkarni, 2017, s. 37). Dotyczy działalności przedsiębiorczej w firmach jako całości (Schmelter, Mauer, Börsch, Brettel, 2010, s. 719) i obejmuje działania podejmowane przez jednostki bądź grupy osób mające na celu identyfikację i wykorzystanie szans rynkowych, a także wprowadzenie zmian (Klonowska-Matynia, Palinkiewicz, 2013, s. 34). Rodzaje przedsiębiorczości korporacyjnej będącej zbiorem obejmującym innowacje, przedsięwzięcia korporacyjne i odnowienie strategiczne (Chen, Nadkarni, 2017, s. 37) przedstawił w pracy Lichtarski (2013) (rys. 1).

Na kształtowanie aktywnych postaw oraz procesów innowacyjnych wpływa przede wszystkim kultura organizacyjna tworzona przez wszystkich uczestników organizacji i sprzyjająca przedsiębiorczości. Jej głównymi elementami są preferowane przez kierownictwo style zarządzania, zachowania i postawy pracowników, sprzyjająca przedsiębiorczości struktura organizacyjna oraz sprawnie funkcjonujące systemy informacyjno-decyzyjne (Czerniachowicz, 2011, s. 201).

Rysunek 1. Rodzaje przedsiębiorczości korporacyjnej



Źródło: Lichtarski (2003, s. 54).

Zagadnienie przedsiębiorczości wśród menedżerów różnego szczebla jest szeroko opisane w literaturze. Z jednej strony menedżerowie wszystkich szczebli pełnią strategiczne funkcje w kształtowaniu przedsiębiorczości korporacyjnej (Mustafa, Richards, Ramos, 2013, s. 21), z drugiej strony badacze starają się dowieść wpływ menedżerów na przedsiębiorczość korporacyjną menedżerów poszczególnych szczebli. Jest to jeden z ważnych nurtów badań dotyczących działań menedżerów średniego szczebla, gdyż uznawani są za osoby najbardziej zaangażowane w przedsiębiorczość korporacyjną, która wpływa na innowacyjne i proaktywne zachowania (Mustafa, Lundmark, Ramos, 2016, s. 276). Badania wykazują, że menedżerowie mają tendencję do preferowania projektów, które przejawiają wysokie dopasowanie strategiczne i przyczyniają się do zrównoważonego portfela przedsiębiorstwa, ale jednocześnie ich specyficzne cechy indywidualne wpływają na proces wyboru składu portfela, a docelowo strategii przedsiębiorstwa, przez co wpływają subiektywnie na poziom przedsiębiorczości korporacyjnej (Behrens, Patzelt, 2016, s. 834).

Znaczenie przywództwa transformacyjnego dla rozwoju przedsiębiorczości korporacyjnej wydaje się niepodważalne. Może być ważnym krokiem do rozwoju przedsiębiorczości korporacyjnej, a także ważnym efektem rozwoju tej przedsiębiorczości jest innowacyjność przedsiębiorstwa. Autorzy w badaniach wykazali wpływ przywództwa transformacyjnego na klimat wymaganej do wspierania przedsiębiorczości korporacyjnej i innowacyjnego produktu danej firmy (Chen, Tang, Jin,

Xie, Li, 2014, s. 13–14). Również indywidualna satysfakcja menedżera wpływa na proces przedsiębiorczości korporacyjnej (Kuratko, Hornsby, Bishop, 2005, s. 287). Przedsiębiorczość korporacyjna jest wspierana przez wiele czynników o różnym znaczeniu, których przeglądu dokonali Srivastava i Agrawal (2010, s. 164), zestawiając wybrane czynniki z różnych badań (tab. 1).

Tabela 1. Wspólne czynniki środowiskowe wspierające przedsiębiorczość korporacyjną

Czynniki	Źródła
Nagrody i motywacja	Fry, 1987; Omati, 1987
Wsparcie	Hisrich, Peters, 1986; MacMillan, Block, Narasimha, 1986; Sykes, 1986; Sykes, Block, 1989
Dostępność zasobów	Damanpour, 1991; Von Hippel, 1977; Hisrich, Peters, 1986; Katz, Gartner, 1988; Sykes, 1986; Sykes, Block, 1989
Struktura organizacyjna	Bird, 1988; Damanpour, 1991; Hisrich, Peters, 1986; Sykes, 1986; Schuler, 1986; Sykes, Block, 1989
Podejmowanie ryzyka	Bird, 1988; MacMillan, Block, Narasimha, 1986; Sykes, 1986; Sykes, Block, 1989

Źródło: Srivastava, Agrawal (2010).

Jak wykazali Mustafa, Martin, Hughes (2016, s. 34), także uczucia osobiste mogą mieć bezpośredni wpływ na zachowanie przedsiębiorcze menedżerów średniego szczebla, a satysfakcja z pracy może te zachowania jeszcze zwiększyć.

2. Style kierowania i relacje

Styl kierowania jest definiowany jako stosunkowo trwały oraz powtarzalny sposób oddziaływania przełożonego na podwładnych (Olechnowicz-Czubińska, 2014, s. 115; Wyszowska, 2014, s. 282; Żukowski, Galla, 2009, s. 21). Pomimo występowania różnic w definiowaniu menedżera i przywódcy, o których szerzej pisze Martins da Silva (2010, s. 1), występują wspólne elementy zarządzania i przywództwa, takie jak wizja, strategia, mobilizacja, motywacja, gra o władzę, formalizacja, ideowy projekt struktury, reprezentacja (Borkowski, Żelechowski, 2011, s. 237). Przejawia się to również tym, że terminy: kierownik, menedżer, lider, są nieostre, a pojęcie „kierownik” jest najbardziej pojemne i przystające do polskiej kultury organizacyjnej i językowej (Oleksyn, 1997, s. 25).

Sukces organizacyjny w osiągnięciu celów zależy od kierownictwa i stylu przywództwa. Korzystając z odpowiednich stylów przywódczych, menedżerowie mogą wpływać na satysfakcję z pracy, zaangażowanie i wydajność. Styl przywództwa można postrzegać jako liczne postawy menedżerskie, zachowania, cechy i umiejętności oparte na indywidualnych i organizacyjnych wartościach, zainteresowaniach przywódczych i niezawodności pracowników w różnych sytuacjach (Mosadegh Rad, Yarmohammadian, 2006, s. 13).

Przywódtwo było jednym z najbardziej rozpowszechnionych aspektów zachowań organizacyjnych. W rezultacie pojawiły się liczne teorie, które koncentrowały się na cechach lidera, stylu zachowania lidera, skutkach podrzędnego zachowania na późniejsze zachowanie lidera oraz aspektach sytuacji przywódczej (Szilagyi, Sims, 1974, s. 622).

Obecne teorie przywódcze opisują przywódców na podstawie cech lub siły wpływu wykorzystywanej do osiągnięcia celów. Korzystając z opisów opartych na cechach, liderów można sklasyfikować jako autokratów, demokratów, biurokratów lub charyzmatycznych (Srivastava, 2016, s. 63).

Lider zespołu odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu klimatu pracy w zespole, uświadamiając członków zespołu i wpływając na ich zachowanie, a skuteczność liderów pochodzi z czterech źródeł: poziomu władzy i wpływu lidera; sposobu, jaki lider oddziałuje na innych; osobistych cech oraz sytuacji lidera (Sarin, O'Connor, 2009, s. 189).

Przywódtwo jako proces jest przedmiotem intensywnej uwagi środowiska akademickiego i zawodowego od dziesięcioleci. W większości przypadków uwagę skupia się głównie na liderach, często tracąc z oczu fakt, że proces przywództwa składa się z dwóch podstawowych wymiarów: lidera i zwolennika. Wiele teorii przywództwa zakłada, że przywódcy zachowują się tak samo w stosunku do wszystkich pracowników. W rzeczywistości przywódcy najczęściej zachowują się inaczej w stosunku do indywidualnych zwolenników i rozwijają zupełnie inny rodzaj relacji z nimi.

Jak stwierdza Hortoványi (2012, s. 43), przedsiębiorcze firmy wyróżniające się zdolnością do innowacji, inicjowania zmian i szybkiego reagowania na zmiany to firmy, w których menedżerowie wyższego szczebla charakteryzują się przedsiębiorczymi stylami zarządzania. Badania autorki wykazały, że kierownicy o przedsiębiorczej orientacji i administratorzy charakteryzują się tendencją do ciągłego testowania

rentowności pomysłów biznesowych i ich realizacji pomimo niskich szans ich powodzenia (Hortoványi, 2012, s. 85).

Jedną z ważnych teorii jest teoria wymiany pomiędzy liderem a podwładnym (LMX), która pojawiła się w latach 70. Hipoteza mówiła, że menedżer ustanawia zróżnicowane interakcje z każdym ze swoich podwładnych, tworząc dwa różne typy dwójkowe. Członkowie tych dwójek otrzymują od kierownika zróżnicowane formy traktowania, nazywane amplitudą negocjacji. Autorzy określają je jako dwójki endo-grupy i egzogrupy (Martins da Silva, 2010, s. 3).

Punktem wyjścia teorii LMX jest to, że różne typy relacji między liderem a jego zwolennikami są rozwijane w jednostkach biznesowych lub grupie organizacyjnej. W teorii LMX przywództwo jest definiowane jako proces, w którym interakcje między liderami i zwolennikami są w centrum (Stojanović Aleksić, Stanisavljević, Bošković, 2016, s. 364).

Badania nad przywództwem przyniosły wiele koncepcji, które zaprezentowano w tabeli 2.

Tabela 2. Główne koncepcje przywództwa

Rok	Badacz	Koncepcja
1	2	3
1957	Hemphill i Coons	Jest to zachowanie danej osoby, kiedy kieruje działaniami grupy dla osiągnięcia wspólnego celu
1960	Janda	To szczególny rodzaj relacji władzy, charakteryzujący się postrzeganiem członków grupy jako członka mającego prawo do wyznaczania wzorców zachowań w pozycji tego, który kieruje, ze względu na jego działanie jako członka grupy
1970	Jacobs	To interakcja między ludźmi, w której jeden przedstawia informacje takiego rodzaju i w taki sposób, że inni stają się przekonani, że wyniki poprawią się, jeżeli będą zachowywać się w taki sposób, jaki zaproponował lub jaki sobie życzy
1974	Stogdill	To inicjowanie i utrzymywanie struktury pod względem oczekiwań i interakcji
1970	Fiedler i Chemers	Przywództwo to relacja między ludźmi, w której wpływy i władza nie są równomiernie rozłożone na prawnych podstawach (...) sugeruje, że naśladowcy powinni wyrazić ze swojej strony jawną lub niejawną zgodę na taką relację wpływów

1	2	3
1975	Dansereau, Graen i Haga	Przywództwo ma charakter wymian pionowych, które są realizowane między przełożonym a członkiem. Wpływ jest zakotwiczony w relacjach, które pozwalają na wymiany interpersonalne pomiędzy przełożonym a członkiem. Większa inicjatywa negocjacji daje członkowi świadomość znaczenia negocjacji jego zadań. Kiedy to się zdarza, istnieje większe prawdopodobieństwo, że przełożony ma doświadczenie w przywództwie. Kiedy to się nie zdarza, istnieje większe prawdopodobieństwo, że przełożony jest po prostu przełożonym członka
1978	Katz i Kah	To zwiększenie wpływu nad mechanicznym posłuszeństwem oraz nad rutynowymi wytycznymi organizacji
1979	Burns	(...) proces wzajemnej mobilizacji przez osoby (...) nakierowane na osiągnięcie samodzielných lub wspólnie zdefiniowanych celów, to zarówno liderzy, jak i zwolennicy
1990	Bass	To interakcja między dwoma lub więcej osobami w grupie, która bardzo często wiąże się z konstrukcją lub dekonstrukcją sytuacji, postrzegania i oczekiwań członków. Przywództwo pojawia się, kiedy członek grupy modyfikuje motywację lub kompetencje innych członków grupy. Każdy członek grupy może przedstawiać pewną pozycję lidera (...)
1998	Bennis	Przywództwo (...) to zawsze transakcja pomiędzy liderem a jego zwolennikami w celu osiągnięcia celu lub marzenia. Rezonans między liderami a zwolennikami czyni z nich sprzymierzeńców dzielących wspólną przyczynę
2002	Yukl	Jest to proces wpływania na innych, aby zrozumieli i zgodzili się, że wspólne potrzeby powinny być zaspokojone, oraz jak mogą być one skutecznie realizowane i jaki proces ułatwi indywidualne i zbiorowe wysiłki na rzecz osiągnięcia wspólnych celów (...)
2003	Graen	Przywództwo to złożona koncepcja, która zawiera co najmniej jednego lidera zespołu, jednego członka zespołu i relację wymiany pomiędzy liderem a członkiem (...) bez obecności tych trzech elementów nie można powoływać się na przywództwo

Źródło: Martins da Silva (2010, s. 16–17).

Wśród stylów zarządzania istnieją trzy podstawowe: autokratyczny, demokratyczny i liberalny (zwany też *laissez-faire*) oraz style mieszane (Roślak-Olczyk, 2015, s. 244).

Do szeroko znanych i opisywanych w literaturze klasyfikacji stylów kierowania m.in. należą:

- klasyfikacja oparta na teorii Blake’a i Moutona, zwana teorią siatki kierowniczej w literaturze (Farey, 1993, s. 111; Fołtyn, 2006, s. 84; Mroziewski, 2005, s. 69–70; Sadler, 2003, s. 72–73; Żukowski, Galla, 2009, s. 26–27), opisuje dwa czynniki, jakimi są orientacja na ludzi i orientacja na zadania ujęte w skali 1–9. Siatka obrazuje wielość stylów kierowania (81 szczegółowych pól), na podstawie których autorzy wyróżnili typowe style kierowania: bier-

ny (nieingerujący), demokratyczny, autokratyczny, kompromisowy i przywódca zintegrowany;

- style kierowania według Likerta i Balesa (Wojnarowska, Winiarska, 2011, s. 175; Żukowski, Galla, 2009, s. 25–26), wyodrębnione dwa style: konsultacyjny i partycypacyjny. Likert wyodrębnił ponadto dwa style: autokratyczny, autokratyczny życzliwy (Kieżun, 1997, s. 157; Neetha, Princy, 2015, s. 6);
- style kierowania według Reddina (Evans, 2004, s. 213; Kosendiak, Hyjek, Nowak, Kosendiak, Witkowski, 2016, s. 198; Wyszowska, Jakubczak, Doering, 2015, s. 113; Żuchowski, 2015, s. 44), tj. towarzyski (przyjazny), kompleksowy (zintegrowany), wyizolowany (separujący się) i gorliwy (poświęcający się).

3. Przedsiębiorczość menedżerów – badania własne

W badaniach wzięło udział 200 kierowników pracujących w małych i średnich przedsiębiorstwach z województwa podlaskiego. Respondentów do badań dobrano metodą doboru celowego. Zastosowano następujące kryteria doboru: a) w przypadku menedżerów – praca na stanowisku kierowniczym w przedsiębiorstwie sektora MŚP w województwie podlaskim; b) w przypadku podwładnych – praca jako bezpośredni podwładny menedżera biorącego udział w badaniu. Charakterystyka kierowników obejmuje płeć, wiek, wykształcenie, liczbę lat pracy na stanowisku kierowniczym (tab. 3). W badaniu wzięło udział również 200 pracowników bezpośrednich podwładnych badanych kierowników (kierownik i jeden jego podwładny). Celem badań była ocena poziomu przedsiębiorczości kierowników sektora MŚP w kontekście stylu kierowania i ich relacji z podwładnymi. Sformułowano następujące hipotezy badawcze:

- H1: Kierownicy charakteryzujący się demokratycznym zarządzania stylem są przez podwładnych uznawani jako przedsiębiorczy.
- H2: Kierownicy utrzymujący dobre relacje z podwładnymi są przez nich oceniani jako przedsiębiorczy.

Tabela 3. Charakterystyka kierowników biorących udział w badaniu

Czynnik	Liczba	%
Płeć		
Kobiety	50	25,0
Mężczyźni	150	75,0
Wiek		
Do 30 lat	30	15,0
Powyżej 30 do 40 lat	40	20,0
Powyżej 40 do 50 lat	100	50,0
Powyżej 50 lat	30	15,0
Wykształcenie		
Wyższe	160	80,0
Średnie	40	20,0
Liczba lat pracy na stanowisku kierowniczym		
Do 5 lat	45	22,5
Powyżej 5 t do 10 lat	74	37,0
Powyżej 10 do 15 lat	44	22,0
Powyżej 15 lat	37	18,5

Źródło: badania własne.

Badania przeprowadzono od października 2016 do stycznia 2017 roku. Zakres badań obejmował identyfikację stylu kierowania z wykorzystaniem testu samooceny stylu kierowania na siatce kierowniczej NL i NZ zgodnie z procedurą prezentowaną przez Tokarskiego (1997, s. 217–223) oraz badanie relacji przełożony–podwładny. Do oceny relacji kierowników z podwładnymi oraz oceny poziomu przedsiębiorczości kierowników posłużono się ankietą, w której pytania dotyczyły m.in. subiektywnej oceny relacji przez podwładnych i oceny przedsiębiorczości przełożonego przez podwładnego.

Tabela 4. Style kierowania badanych kierowników (%) N-200

Styl demokratyczny	Styl zintegrowany	Styl nieingerujący	Styl autokratyczny
37	17	18	28

Źródło: badania własne.

Spśród biorących udział w badaniach kierowników 37% charakteryzuje się demokratycznym stylem kierowania (tab. 4). Duży odsetek badanych kierowników (28%) to autokraci. Natomiast styl nieingerujący reprezentuje 17%, a styl zintegrowany 18% badanych. Jest o stosunkowo mała grupa, jeśli porówna się wyniki do wyników badań Fołtyn (2006, s. 92), która zidentyfikowała aż 73% demokratów, a tylko 0,5% autokratów.

Tabela 5. Opinie podwładnych na temat jakości ich relacji z kierownikami (%) N-200

Poziom relacji	Odpowiedzi	%
Wyjątkowo niedobre	10	5
Poniżej średniej	26	13
Średnie	78	39
Powyżej średniej	50	25
Bardzo dobre	36	18
Razem	200	100

Źródło: badania własne.

Ocena relacji przełożony–podwładny w opinii podwładnych wskazuje na pozytywny ich odbiór przez badanych. Aż 83% badanych ocenia swoje relacje z menedżerami jako średnie i powyżej. Relacje jako bardzo dobre oceniło 18% badanych, a jako bardzo złe tylko 5%. Pomimo że wśród kierowników zidentyfikowano spory odsetek autokratów, ocena jakości relacji jest wysoka, co może świadczyć, że styl kierowania nie ma bezpośredniego wpływu na ich ocenę przez podwładnych.

Tabela 6. Ocena przedsiębiorczości kierowników w opinii ich podwładnych w skali 1–5

Poziom przedsiębiorczości	Odpowiedzi	%
5 – bardzo wysoki	40	20
4 – wysoki	48	24
3 – średni	70	35
2 – niski	30	15
1 – bardzo niski	12	6
Razem	200	100

Źródło: badania własne.

Badani pracownicy dobrze oceniają przedsiębiorczość swoich przełożonych. Aż 79% badanych ocenia przedsiębiorczość menedżerów w skali pięciostopniowej na 3 i więcej (tab. 6). Średnia ocena wyniosła 3,37. Tylko 6% badanych oceniło poziom przedsiębiorczości przełożonego jako bardzo niski, a 15% jako niski.

Rysunek 2. Przejawy postaw przedsiębiorczych menedżerów dostrzegane przez podwładnych (%)



* Respondenci mogli zaznaczyć więcej niż 1 odpowiedź.

Źródło: badania własne.

Badania pozwoliły również zidentyfikować przejawy postaw przedsiębiorczych menedżerów dostrzegane przez ich podwładnych (rys. 2). Najczęściej wskazywanym przez respondentów przejawem postawy przedsiębiorczej menedżerów było dążenie do wykorzystania pomysłów, szybkie ich wdrażanie (58%). Dążenie do zmian w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej oraz zachęcanie podwładnych do kreowania nowych pomysłów biznesowych wskazało po 45% badanych. Najrzadziej wskazywanym przejawem postawy przedsiębiorczej przez respondentów był brak obaw przed zmianami i funkcjonowaniem w warunkach niezdefiniowanych struktur.

Tabela 7. Styl kierowania a przedsiębiorczość kierowników (%)

Zidentyfikowany styl kierowania	Poziom przedsiębiorczości menedżerów				
	bardzo wysoki	wysoki	średni	niski	bardzo niski
Demokratyczny	11	16	9	1	0
Zintegrowany	4	4	7	2	0
Nieingerujący	3	1	8	4	2
Autokratyczny	2	3	11	8	4

Źródło: badania własne.

Zidentyfikowane style kierowania zestawiono z ocenami poziomu przedsiębiorczości. Analiza wskazuje, że wysoka ocena poziomu przedsiębiorczości związana jest częściej z menedżerem demokratą. Hipoteza 1 została zweryfikowana pozytywnie. Natomiast najwięcej ocen niskich i bardzo niskich poziomu przedsiębiorczości otrzymali menedżerowie autokraci.

Tabela 7. Relacje z podwładnymi a przedsiębiorczość kierowników (%)

Poziom przedsiębiorczości	Ocena relacji z podwładnymi				
	wyjątkowo niedobre	poniżej średniej	średnie	powyżej średniej	wyjątkowo dobre
Bardzo wysoki	–	1	4	4	11
Wysoki	1	2	3	12	6
Średni	1	10	16	8	0
Niski	2	0	11	1	1
Bardzo niski	1	0	5	0	0

Źródło: badania własne.

Zestawienie oceny relacji menedżerów z podwładnymi z oceną ich poziomu przedsiębiorczości wskazuje, że menedżerowie, którzy mają dobre relacje z podwładnymi, są przez nich częściej oceniani jako przedsiębiorczy (tab. 7). Hipoteza 2 została zweryfikowana pozytywnie.

Podsumowanie

Sukces przedsiębiorstwa, jego zdolność do skutecznego reagowania na zjawiska zachodzące w konkurencyjnym otoczeniu zależy przede wszystkim od jakości pracy menedżera (Kaczmarek, 2013, s. 175). Jakość jego pracy może być mierzona za pomocą różnych wskaźników ilościowych i jakościowych. Styl kierowania, relacje menedżera z podwładnymi i przedsiębiorczość to ważne elementy oceny jego pracy, wpływają bowiem na szeroko rozumianą efektywność przedsiębiorstwa. Szczególnego znaczenia nabiera zagadnienie przedsiębiorczości menedżerów, gdyż jak stwierdza Łochnicka (2015, s. 61), zadaniem współczesnych organizacji powinno stać się wspieranie procesów, dzięki którym pracownicy będą mogli stać się wewnętrznymi przedsiębiorcami, a wykorzystanie ich kreatywności będzie służyć tworzeniu nowych, innowacyjnych produktów lub usług. W pierwszej kolejności realizacja tego zadania dotyczy menedżerów, którzy powinni być przedsiębiorczy i jednocześnie kreować przedsiębiorczość wśród podwładnych.

Wyniki prezentowanych badań wskazują na powiązanie stylu kierowania z poziomem przedsiębiorczości menedżera dostrzeganym przez podwładnych. Jednocześnie dobre relacje menedżera z podwładnymi skutkują wyższym poziomem jego przedsiębiorczości, szczególnie jeśli podwładni dostrzegają takie przejawy przedsiębiorczości przełożonych, jak dążenie do wykorzystania pomysłów, szybkie wdrażanie je w życie czy zachęcanie podwładnych do kreowania nowych pomysłów biznesowych.

Prezentowane wyniki badań ze względu na obszar badań oraz wielkość próby badawczej nie pozwalają na uogólnianie wyników na całą populację, jednak mogą stanowić podstawę do dalszych analiz w celu oceny zależności pomiędzy stylem kierowania, poziomem relacji menedżerów z podwładnymi a przedsiębiorczością menedżerów. Badania powinny zostać poszerzone o ocenę wpływu powyższych zależności na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw, efektywność pracy oraz poziom konkurencyjności.

Literatura

- Behrens, J., Patzelt, H. (2016). Corporate Entrepreneurship Managers' Project Terminations: Integrating Portfolio-Level, Individual-Level, and Firm-Level Effects. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1042-2587, 815–842. DOI: 10.1111/etap.12147.
- Borkowski, S., Żelechowski, J. (2011). Kierowanie i przywództwo w szpitalu. W: J. Stepniewski, P. Karnieja, M. Kęsy (red.), *Innowacje organizacyjne w szpitalach* (s. 236–248). Warszawa: Wolters Kluwer.
- Chen, J., Nadkarni, S. (2017). It's about Time! CEOs' Temporal Dispositions, Temporal Leadership, and Corporate Entrepreneurship. *Administrative Science Quarterly*, 1 (62), 31–66.
- Chen, Y., Tang, G., Jin, J., Xie, Q., Li, J. (2014). CEOs' Transformational Leadership and Product Innovation Performance: The Roles of Corporate Entrepreneurship and Technology Orientation. *Journal of Product Innovation Management*, 31 (S1), 2–17.
- Czerniachowicz, B. (2011). Uwarunkowania przedsiębiorczości korporacyjnej na przykładzie przedsiębiorstw z województwa zachodniopomorskiego. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 21, 197–206.
- Evans, D. (red.) (2004). *Supervisory management: Principles & Practice*. 5th Edition Thomson.
- Farey, P. (1993). Mapping the leader/manager. *Management Education and Development*, 24/2, 109–121.
- Fołtyn, H. (2006). „Siatka kierownicza” w praktyce menedżerskiej. *Studia i Materiały – Wydział Zarządzania UW*, 2, 83–97. Pobrano z: http://www.sim.wz.uw.edu.pl/sites/default/files/artykuly/sim_2006_2_foltyn.pdf (28.01.2018).
- Hortoványi, L. (2012). *Entrepreneurial Management*. Corvinus University of Budapest Department of Strategic Management Published by AULA Kiadó Kft. Pobrano z: <http://mek.oszk.hu/11400/11406/11406.pdf> (28.01.2018).
- Kaczmarek, B. (2013). *Współczesne wyzwania dla zarządzania przedsiębiorstwami*. Toruń: TNOiK „Dom Organizatora”.
- Kieżun, W. (1997). *Sprawne zarządzanie organizacją*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Klonowska-Matynia, M., Palinkiewicz, J. (2013). Przedsiębiorczość w teorii ekonomicznej. *Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej*, 17, 29–40.
- Kosendiak, J., Hyjek, K., Nowak, A., Kosendiak, M., Witkowski, K. (2016). Style kierowania trenerów i instruktorów sportowych. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*, 3, 193–206.
- Kuratko, D.F., Hornsby, J.S., Bishop, J.W. (2005). Managers' Corporate Entrepreneurial Actions and Job Satisfaction. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1, 275–291.

- Lichtarski, J. (red.) (2003). *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Łochnicka, D. (2015). Ocena wewnętrznych uwarunkowań organizacyjnych rozwoju przedsiębiorczości pracowniczej. *Management Sciences / Nauki o Zarządzaniu*, 4 (25), 60–77.
- Martins da Silva, F. (2010). *Teoria leader member exchange – LMX: Uma Avaliação da qualidade da relação entre líder-liderado à serviço da formação de líderes*. ISCTE Business School, Instituto Universitario de Lisboa, Setembro 2010 (Dissertação de Mestrado em Gestão de Serviços de Saúde).
- Mosadegh Rad, A.M., Yarmohammadian, M.H. (2006). A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction. *Leadership in Health Services*, 2 (19), 11–28.
- Mroziewski, M. (2005). *Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje*. Warszawa: Difin.
- Mustafa, M., Lundmark, E., Ramos, H.M. (2016). Untangling the Relationship between Human Resource Management and Corporate Entrepreneurship: The Mediating Effect of Middle Managers' Knowledge Sharing. *Entrepreneurship Research Journal*, 3 (6), 273–295.
- Mustafa, M., Martin, L., Hughes, M. (2016). Psychological ownership, job satisfaction, and middle manager entrepreneurial behavior. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 3 (23), 272–287. Pobrano z: https://dspace.lboro.ac.uk/dspace-jspui/bitstream/2134/24331/3/JLOS_Revision_Final_R2_tEI-mm%20Accepted.pdf (28.01.2018).
- Mustafa, M., Richards, J.J., Ramos, H.M. (2013). High performance human resource practices and corporate entrepreneurship: the mediating effect of middle managers knowledge collecting and donating behaviour. *Asian Academy of Management Journal*, 2 (18), 17–36.
- Neetha, V.K., Goud, N., Princy, T. (2015). Impact of leadership role perspective on conflict resolution styles: A study on small and medium sized entrepreneurs of Karnataka State in India. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 4 (5), 1–20.
- Olechnowicz-Czubińska, M. (2014). Style kierowania menedżerów na przykładzie firmy pożyczkowej Partner Pożyczki Sp. z o.o. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 62, 115–126.
- Oleksyn, T. (1997). *Sztuka kierowania*. Warszawa: Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości im. Bogdana Jańskiego.
- Pluto, A. (2016). Przedsiębiorczość pracowników stymulantą rozwoju przedsiębiorstwa. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 419, 158–165.

- Roślak-Olczyk, M. (2015). Motivation and effective team building. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 3/3 (16), 237–252.
- Sadler, P. (2003). *Leadership*. 2nd edition. London & Sterling VA: Kogan Page.
- Sarin, S., O'Connor, G.C. (2009). First among Equals: The Effect of Team Leader Characteristics on the Internal Dynamics of Cross-Functional Product Development Teams. *Journal Product Innovation Management*, 26, 188–205.
- Schmelter, R., Mauer, R., Börsch, C., Brettel, M. (2010). Boosting corporate entrepreneurship through HRM practices: Evidence from German SMEs. *Human Resource Management*, 4 (49), 715–741.
- Srivastava, N., Agrawal, A. (2010). Factors supporting corporate entrepreneurship: an exploratory study. *The Journal of Business Perspective*, 3 (14), 163–171.
- Srivastava, P.C. (2016). Leadership styles in western & eastern societies and its relation with organizational performance. *The Journal of Management Awareness*, 1 (19), 60–76.
- Stojanović Aleksić, V., Stanisavljević, M., Bošković, A. (2016). The interdependence of leader-member exchange relation and the leadership style: research in Serbian organisations. *Economic Themes*, 3 (54), 363–383.
- Szilagyi, A.D., Sims Jr., H.P. (1974). An Exploration of the Path-Goal Theory of Leadership in a Health Care Environment. *Academy of Management Journal*, 4 (17), 622–634.
- Tokarski, S. (1997). *Kierowanie ludźmi*. Koszalin: Wydawnictwo Miscellanea.
- Wojnarowska, A., Winiarska, A. (2011). Style kierowania i ich determinanty. W: B. Czerniachowicz, B. Kryk (red.), *Gospodarowanie, finansowanie i zarządzanie w XXI wieku* (s. 173–183). Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Wyszkowska, Z. (2014). Style kierowania a przejawy kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 3 (39), 282–293.
- Wyszkowska, Z., Jakubczak, A., Doering, M. (2015). Styl kierowania a satysfakcja z życia zawodowego pracowników w małym przedsiębiorstwie produkcyjnym. *Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. Pragmata tes Oikonomias*, 9, 111–121.
- Żuchowski, I. (2015). Management Styles of Polish Managers. *International Journal in Economics and Business Administration*, 1 (3), 38–53. Pobrano z: http://www.ijeba.com/documents/papers/2015_1_p3.pdf (28.01.2018).
- Żukowski, P., Galla, R. (2009). Style kierowania przejawiane przez menedżerów w zarządzaniu organizacją. *Problemy Profesjologii*, 1, 21–40.

RELATIONS WITH SUBORDINATES, MANAGEMENT STYLES AND MANAGERIAL ATTITUDES

Abstract

An entrepreneurial manager is characterized by the ability to take advantage of emerging business opportunities and possibilities. The theoretical part of the article discusses attitudes characterising entrepreneurial managers and the significance of the manager's relationship with subordinates. The results of own research on the attitudes of managers in the context of their relations with subordinates and management styles are presented. The aim of the research was to assess the level of entrepreneurship of SME managers in the context of management style and their relations with subordinates.

Keywords: manager, entrepreneurship, relations, management styles

JEL codes: M12, L26