

Anna Michalska

Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy

STYLE KIEROWANIA W SPÓŁKACH Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ

STYLES OF MANAGEMENT IN PRIVATE LIMITED COMPANIES

Słowa kluczowe: style kierowania, kierownik, spółka z ograniczoną odpowiedzialnością

Key words: styles of management, manager, private limited company

Synopsis. Zaprezentowano część wyników badania przeprowadzonego w siedmiu spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością. Wyniki wskazują, że w firmach tych często przydziela się funkcje kierownicze osobom młodym lub z małym oraz średnim doświadczeniem w zakresie kierowania zespołem. Jednym z najczęściej stosowanych stylów kierowania wyznaczonych zgodnie z metodą W.J. Reddina jest styl realizacyjny.

Wstęp

Obecna sytuacja ekonomiczno-gospodarcza w naszym kraju wzbudziła zainteresowanie właścicieli firm umiejętnościami i kwalifikacjami własnej kadry kierowniczej. Wiele badań wskazuje, że właściwe wyszkolenie kierowników i zachęcanie ich do ciągłego doskonalenia oraz wykorzystywanie wiedzy i umiejętności we właściwym kierowaniu personelem przynosi widoczne efekty.

Trudna sytuacja spowodowana różnymi czynnikami zarówno zewnętrznymi, jak i w konsekwencji wewnętrznymi zmusiła kierowników niektórych firm do nagłej zmiany stylu kierowania podwładnymi. Przełożeni, którzy od dawna współpracowali z pracownikami na zasadach partnerskich, w takiej sytuacji nie mają problemu z wytłumaczeniem zmian, a ich decyzje nie wywołują zbędnych nieporozumień i braku zaufania ze strony podwładnych. Jednak, aby osiągnąć taki stan kierownicy ci musieli ciężko pracować. Musieli poznać swoje mocne i słabe strony oraz możliwości i cechy swoich podwładnych. Jak powszechnie wiadomo style kierowania są zależne od bardzo wielu czynników, a każda ich zmiana musi być przeprowadzona w sposób umiemy, gdyż często budzi niepokój wśród osób kierowanych oraz niesie ze sobą ryzyko niepowodzenia. Kierownik może radzić sobie doskonale, stosując jeden czy dwa style kierowania, a w przypadku kiedy jest zmuszony do zastosowania stylu kierowania zupełnie innego od preferowanych przez niego jest narażony na porażkę, która niesie za sobą często nieodwracalne konsekwencje w różnych wymiarach funkcjonowania kierownika w przedsiębiorstwie.

Określenie stylu kierowania kierowników pracujących w danym przedsiębiorstwie może ułatwić właścicielowi firmy zauważenie i przeprowadzenie niezbędnych zmian w celu zwiększenia efektywności w wynikach pracy pracowników, a co za tym idzie polepszenia funkcjonowania całej firmy.

Celem pracy było przedstawienie wyników badania przeprowadzonego w siedmiu spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością.

Kierownik. Wielu badaczy przedmiotu przedstawia teorie dotyczące określenia kim jest kierownik. Buczkowski [1977] opisuje kierownika jako osobę, która tworzy zespół wraz ze swoimi podwładnymi. Zespoły mogą składać się zarówno z kierownika i pracowników, jak i z samych kierowników. Autor podkreśla, że kierownik jest formalnie powołany na swoje stanowisko, a jego zadaniem jest podejmowanie decyzji dotyczących działalności jego podwładnych oraz dysponowania środkami rzeczowymi i finansowymi [Mroziwski 2005].

Jednak zawód kierownika poza niezbędnym zasobem wiedzy powinien charakteryzować się również posiadaniem przez osobę przełożonego pewnego zespołu umiejętności często nazywanych kwalifikacjami kierowniczymi, w których skład włącza się między innymi: umiejętność myślenia szerszymi kategoriami, umiejętność analizy i syntezy, obcowania z ludźmi, przekonywania, motywowania, zdolności rozumienia ludzi i gotowości do poznania cudzych poglądów czy umie-

jętność wychowywania załogi. Powyższe kwalifikacje stają się niezbędne przy skutecznym kierowaniu podwładnymi i dostosowywaniu odpowiedniego stylu kierowania do sytuacji w jakiej jest firma [Kieżun 1997].

Z kolei Drucker zwraca uwagę, że kierownikiem jest każdy pracownik umysłowy, który w związku z pracą na swoim stanowisku lub wiedzy odpowiada za wkład pracy wpływający na zdolność organizacji do osiągnięć. Jednocześnie autor zauważa, że taka osoba musi podejmować samodzielne decyzje i nie może ograniczać się tylko do wykonywania poleceń. Z samego założenia taka osoba musi posiadać wiedzę, która umożliwi jej podejmowanie właściwych decyzji. Należy podkreślić, że nie jest to osoba niezastąpiona, ale właśnie między innymi dlatego powinna pełnić swoją funkcję formułować cele, ustalać standardy i określać własny wkład pracy [Drucker 2004].

Należy przyjąć, że skuteczny kierownik jest osobą wykorzystującą w sposób elastyczny swoje umiejętności i kompetencje oraz wiele stylów kierowania. Osoba taka potrafi wybrać odpowiedni styl kierowania do realizowanego zadania i stosunków interpersonalnych między nim a członkami zespołu. Skuteczny kierownik potrafi zorganizować sobie pracę w taki sposób, aby pełnienie przez niego czterech funkcji w postaci planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania nie utrudniały pracy jego i zespołu [Szewczuk 1998, Adamiec, Kożusznik 2000, Grzesiuk, Doroszewicz, Stojanowska 2001].

Style kierowania. W ostatnich latach bardzo modne stało się badanie stylów kierowania w firmach. Jest wiele teorii opisujących, czym powinien charakteryzować się najskuteczniejszy styl kierowania. W jednych teoriach, zwraca się uwagę na aspekty dotyczące umiejętności interpersonalnych kierownika, a w innych na strukturę grupy i cechy osobowości poszczególnych jej członków.

Na styl kierowania składają się różne techniki kierowania w postaci zestawów bodźców, za pomocą których kierownik oddziałuje na członków swojego zespołu. Każdy przełożony stosuje więc wiele technik kierowania jednocześnie, a tym samym w różny sposób oddziałuje na swoich podwładnych. Natomiast ogół stosowanych przez danego kierownika technik kierowania tworzy jego styl kierowania [Mroziwski 2005].

Jedna z definicji określa style kierowania jako całokształt stosunków między kierownikiem a jego podwładnymi, który jest uzależniony od osobowości kierownika i jego pozycji oraz sytuacji przedsiębiorstwa. Tutaj ujęte są wszystkie systemy metod i techniki stosowane względem podwładnych [Potocki 2005].

W przeprowadzonym badaniu, do określania stylów kierowania, wykorzystano metodę Reddina. Autor przedstawił koncepcję rozwijającą „siatkę kierowniczą” prezentowaną przez Blake i Jouton. Reddin obok orientacji na zadania i na ludzi wyróżnił orientację na efektywność. Powstała więc trójwymiarowa teoria, nazwana skrzynką stylów kierowania, w której zawartych zostało osiem stylów kierowania umieszczonych w obszarach niskiej lub wysokiej efektywności. W niskiej sferze efektywności badacz umieścił style:

- bierny – dla którego charakterystyczną jest minimalna troska zarówno o ludzi, jak i o zadania – gdzie kierownik jest osobą pasywną, niezdolną do posiadania władzy i kontroli nad pracownikami ani nawet do koordynacji ich działań, jako kierownik jest nieefektywny, bierny wobec wykonywanych przez siebie funkcji oraz w stosunku do członków zespołu,
- altruistyczny – gdzie typowa jest wysoka troska o ludzi i niska o zadania – charakteryzuje się tym, że kierownik stara się utrzymać przyjazne stosunki z podwładnymi i bardziej interesuje się tym niż realizacją zadań,
- autokratyczny – gdzie występuje niska troska o ludzi i wysoka o zadania – jest charakterystyczny dla kierowników dbających tylko o prawidłowe wykonanie zadań, kierownicy ci mało uwagi przywiązują do stosunków interpersonalnych panujących w zespole,
- kompromisowy – charakteryzujący się średnią troską zarówno o ludzi, jak i o zadania – kierownik reprezentujący ten styl zdaje sobie sprawę z konieczności zainteresowania się zarówno podwładnymi, jak i zadaniami przez nich realizowanymi, decyzje podejmuje zwykle dlatego, że jest do tego zmuszony, osoba ta jest przekonana, że planowanie i realizacja zadań powinny opierać się na kompromisie,

Natomiast w sferze wysokiej aktywności autor umieścił style:

- biurokratyczny, w którym typowa jest minimalna troska zarówno o ludzi, jak i zadania – kierownik jest efektywny dzięki ścisłemu przestrzeganiu zasad i przepisów stosowanych w przedsiębiorstwie, stara się nie komplikować swojej pracy „stwarzaniem problemów”,

- promocyjny – gdzie charakterystyczna jest wysoka troska o ludzi i niska o zadania – osoba stosująca ten styl kierowania ufa wszystkim i stara się, aby dobra atmosfera pracy sprzyjała rozwijaniu umiejętności u podwładnych, dlatego zna sposoby, aby zachęcić podwładnych do dawania z siebie więcej i wymaga, poświęca wiele czasu na pracę z podwładnymi i dyskutuje z nimi o problemach,
 - autokratyczno-życzliwy, charakteryzujący się niską troską o ludzi, a wysoką o zadania, kierownik stosujący ten styl potrafi stawiać wymagania podwładnym nie stwarzając przy tym napiętej atmosfery, stawia przed personelem ambitne zadania i wiele od niego wymaga, wykorzystując własne umiejętności indywidualne wpływa na pracowników i własnym przykładem wyzwała w nich motywację do pracy,
 - realizacyjny, gdzie typowa jest wysoka troska zarówno o zadania, jak i o ludzi – kierownik stosujący ten styl kierowania stara się wzbudzać zaangażowanie podwładnych przez pobudzenie ich zainteresowania, wdrażanie ich idei i uczestnictwo w dyskusjach, rozumie, że pracownicy mają podwójną potrzebę zależności oraz niezależności i stara się ją zaspokoić, stawia przed członkami zespołu duże i ambitne zadania, wymaga od pracowników wysokiej wydajności [Potocki 2005, Penc 2000, Mroziński 2005, Kowrygo, Górska-Warsewicz, Świątkowska 2008].
- Rozpatrując wszystkie powyższe teorie można stwierdzić, że trudno jest określić, który ze stylów kierowania jest tym najbardziej pożądanym, gdyż jest wiele zmiennych warunkujących powodzenie za każdym razem innego z nich. Najważniejsze zatem jest to, aby stosowany styl kierowania przynosił efekty i zadowolenie dla kierownika i jego podwładnych w danym momencie, odpowiednim dla sytuacji zespołu i przedsiębiorstwa.

Cel i metodyka badawcza

Głównym celem badania było sprawdzenie jakie style kierowania stosowane są w badanych przedsiębiorstwach oraz jakich ludzi obsadza się na stanowiskach kierowniczych w tych firmach. Cel główny został podzielony na cele cząstkowe:

- sprawdzenie stosowanych stylów kierowania w poszczególnych spółkach przy pomocy metody Reddina,
- ustalenie najczęściej stosowanego stylu kierowania w badanych przedsiębiorstwach,
- ustalenie w jakim wieku najczęściej są badani kierownicy w poszczególnych przedsiębiorstwach,
- ustalenie lat doświadczenia w pełnieniu funkcji kierowniczej respondentów w poszczególnych przedsiębiorstwach.

W badaniu zastosowano metodę stworzoną przez Reddina. W celu określenia stylu kierowania ocenianej osoby, należy wypełnić kwestionariusz składający się z 64 par stwierdzeń. Z każdej pary należy wybrać to stwierdzenie, które najlepiej określa osobę badaną. Uzyskane wyniki należy wpisać do arkusza odpowiedzi i przeliczyć zgodnie z instrukcją. W rezultacie otrzymamy dane umożliwiające określenie stylu kierowania stosowanego przez ocenianą osobę.

Wyniki

Charakterystyka przedsiębiorstw

Spółka A. Przedsiębiorstwo A jako spółka z ograniczoną odpowiedzialnością jest zarejestrowana przez Sąd Rejonowy w Bydgoszczy. Przedmiotem działalności Spółki A jest produkcja wyposażenia elektrycznego, działalność usługowa w zakresie instalowania, naprawy i konserwacji sprzętu elektrycznego, produkcja urządzeń nadawczych telewizyjnych i radiowych oraz aparatów dla telefonii i telegrafii przewodowej, a także wykonywanie instalacji elektrycznych sygnalizacyjnych. Przedmiotem działalności są również prace w zakresie oprogramowania oraz prace badawczo-rozwojowe w dziedzinie nauk technicznych. W Bydgoszczy w przedsiębiorstwie zatrudnione jest 800 osób, w tym 40 osób pełni funkcje kierownicze.

Spółka B. Firma B została utworzona w 1991 roku. W przedsiębiorstwie na 140 hektarach uprawia się cebulę, którą sprzedaje się w lusce i obraną na biało. Najważniejszymi kupcami cebuli są klienci z Holandii i Niemiec. Uprawa cebuli i jej przerób gwarantuje pracę dla 80 osób przez cały rok i dla kolejnych 80 osób w okresie prac sezonowych. Drugim kierunkiem działania firmy jest produkcja spirytusu surowego i rektyfikowanego oraz wódki. Wysoka jakość produkowanego

spirytusu pozwoliła uzyskać certyfikat Instytutu Leków, co umożliwia sprzedaż tego produktu dla przemysłu farmaceutycznego.

Spółka C. Przedsiębiorstwo C powstało w Bydgoszczy w 1957 roku. W 1995 roku rozpoczęto proces prywatyzacji i powstała spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. Zakres certyfikacji Spółki C obejmuje projektowanie, rozwój, produkcję i serwis elektronicznych urządzeń i systemów do ochrony przeciwpożarowej oraz elektronicznych urządzeń do pomiaru promieniowania jonizującego. Urządzenia w największym zakresie sprzedaje się dla służb celnych i granicznych, wojska, przemysłu i szpitali, sprzedaje się je także dla zabezpieczeń i ochrony kościołów, muzeów, banków, hoteli.

Spółka D. Firma D w obecnej formie prawnej funkcjonuje od 1995 roku. W strukturze zasiewów przeznaczonych jest 620 hektarów na rośliny zbożowe, w tym pszenicę, żyto, pszenżyto, jęczmień i owies. Połowę zbiorów zbóż przeznacza się na sprzedaż i połowę na pasze. W gospodarstwie uprawia się także buraki cukrowe, rzepak, kukurydzę na zielonkę oraz rośliny motylkowe z trawami na zielonkę. W przedsiębiorstwie prowadzi się również chów bydła w cyklu zamkniętym. Bydło opasowe przeznacza się na sprzedaż i rocznie sprzedaje się 2,1 mln litrów mleka. Chów trzody chlewnej, podobnie jak bydła, odbywa się w cyklu zamkniętym, Rocznie sprzedaje się 1200 sztuk tuczników. W gospodarstwie jest 1500 sztuk gęsi z przeznaczeniem na jaja wylęgowe. Stado odnawia się co cztery lata, a w roku sprzedaje się 90 tys. jaj wylęgowych. Spółka D prowadzi również produkcję spirytusu.

Spółka E. Przedsiębiorstwo E rozpoczęło działalność gospodarczą w 1992 roku. Działalność obejmuje projektowanie i produkcję abonenckich central telefonicznych. W roku 1995 w Spółce G zatrudniano 29 osób we własnym pomieszczeniu o powierzchni 1200 m². Aktualnie w przedsiębiorstwie zatrudnia się 95 osób. Rozwój przedsiębiorstwa odbywa się przez zwiększenie oferty handlowej, unowocześnianie technologii, polepszenie warunków lokalowych, utworzenie nowych miejsc pracy, zwiększenie zatrudnienia w dziale konstrukcyjnym i technologicznym.

Spółka F. Firma F założona w 1998 roku. Spółka działa na zasadach Zakładu Pracy Chronionej. W początkowym okresie działalności w przedsiębiorstwie zatrudniano 26 pracowników, obecnie zatrudnia się 191 osób. Główne kierunki działań obejmują projektowanie, produkcję i sprzedaż mebli łazienkowych oraz sprzedaż wyposażenia łazienkowego. Spółka prowadzi także handel armaturą sanitarną. Oferta obejmuje ponad 500 podstawowych modeli wyrobów, z których można kompletować zestawy łazienkowe według indywidualnych potrzeb.

Spółka G. Przedsiębiorstwo G wpisano do rejestru handlowego w 1995 roku. Przedmiotem działalności firmy jest prowadzenie produkcji roślinnej i zwierzęcej, przetwórstwa rolno-spożywczego, sklepu spożywczego, sklepu z artykułami do produkcji rolnej oraz świadczenie usług na rzecz podmiotów gospodarczych i osób fizycznych.

Charakterystyka osób badanych

W badaniu udział wzięło 150 kierowników zatrudnionych w siedmiu przedsiębiorstwach produkcyjno-usługowych typu spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. Wśród osób badanych było 65 kobiet i 85 mężczyzn. W tabeli 1 przedstawiono podział osób badanych ze względu na wiek. Najwięcej respondentów (33,4%) znalazło się w przedziale wiekowym od 33 do 39 lat w przedziale wiekowym od 26 do 32 lat było 22,7% osób. Do przedziału wiekowego od 47 do 53 lat zakwalifikowano

Tabela 1. Podział osób badanych ze względu na wiek [%]

Spółki	Grupy wiekowe respondentów [lata]						Razem
	26-32	33-39	40-46	47-53	54-60	61-67	
Spółka A	5,3	12,7	2,0	2,7	1,3	0,0	24,0
Spółka B	2,0	2,7	1,3	4,0	0,7	1,3	12,0
Spółka C	4,0	3,3	0,7	2,7	2,0	0,0	12,7
Spółka D	1,3	4,7	2,0	1,3	0,0	0,0	9,3
Spółka E	4,0	3,3	2,7	2,0	2,7	0,0	14,7
Spółka F	4,7	4,0	2,7	3,3	2,7	0,0	17,3
Spółka G	1,3	2,7	2,0	1,3	0,7	2,0	10,0
Razem	22,7	33,4	13,3	17,3	10,0	3,3	100,0

Źródło danych: opracowanie własne.

17,3% badanych kierowników. Z kolei, w przedziale wiekowym od 40 do 46 lat znalazło się 13,3% respondentów. W przedziale wiekowym od 54 do 60 lat umieszczono 10% badanych kierowników. Najmniej (3,3%) badanych kierowników znalazło się w ostatnim przedziale wiekowym od 61 do 67 lat.

W tabeli 2 przedstawiono podział badanych osób ze względu na lata pełnienia funkcji kierowniczej. Najwięcej badanych kierowników (38,7%) zakwalifikowano do przedziału od 10 do 19 lat pełnienia funkcji kierowniczej. W kolejnym przedziale, od 20 do 29 lat pełnienia funkcji kierowniczej, umieszczono 30% respondentów. Kolejne 27,3% badanych kierowników, umieszczono w przedziale od 0 do 9 lat pełnienia funkcji kierowniczej. W ostatnim przedziale znalazło się tylko 4% kierowników, którzy wzięli udział w badaniu. W tabeli 3

Tabela 2. Podział osób badanych ze względu na lata pełnienia funkcji kierowniczej [%]

Spółki	Lata pełnienia funkcji kierowniczej			
	0-9	10-19	20-29	30-39
Spółka A	6,7	9,3	6,7	1,3
Spółka B	4,0	4,7	2,0	1,3
Spółka C	3,3	5,3	4,0	0,0
Spółka D	2,0	4,0	2,7	0,7
Spółka E	5,3	6,0	3,3	0,0
Spółka F	4,0	8,0	5,3	0,0
Spółka G	2,0	1,3	6,0	0,7
Razem	27,3	38,7	30,0	4,0

Źródło danych: opracowanie.

Tabela 3. Podział osób badanych ze względu na style radzenia sobie według W.J. Reddina [%]

Style kierowania według teorii Reddina	Spółki							Razem
	A	B	C	D	E	F	G	
Styl realizacyjny – operatywny pragmatyk	10,0	3,3	4	1,3	4,7	5,3	3,3	32,0
Styl kompromisowy – kompromisowiec	4,0	1,3	0,7	2,0	2,7	0,0	2,7	13,3
Styl autokratyczno-życzliwy – życzliwy autokrata	1,3	0,7	2,0	0,0	1,3	2,0	0,0	7,3
Styl autokratyczny – dyktator	0,7	0,0	0,7	0,7	2,0	1,3	0,0	5,3
Styl promocyjny – inspirator	2,0	2,0	1,3	0,7	1,3	1,3	0,0	8,7
Styl altruistyczny – misjonarz	4,0	2,7	3,3	4,7	0,7	4,0	0,7	20,0
Styl biurokratyczny – biurokrata	0,7	2,0	0,7	0,0	1,3	2,0	1,3	8,0
Styl bierny – dezertier	1,3	0,0	0,0	0,0	0,7	1,3	2,0	5,3

Źródło danych: opracowanie własne.

zaprezentowano podział osób badanych ze względu na style kierowania według teorii Reddina. Realizacyjny styl kierowania reprezentuje 32% badanych kierowników. Altruistyczny styl kierowania stosowany jest przez 20% respondentów. Kolejne 13,3% badanych osób deklaruje stosowanie kompromisowego stylu kierowania. Promocyjny i biurokratyczny styl kierowania deklarowane są przez odpowiednio 8,7 i 8% respondentów. Kolejne 7,3% badanych kierowników stosuje autokratyczno-życzliwy styl kierowania. Autokratyczny i bierny styl kierowania reprezentowane są po 5,3% osób, które wzięły udział w badaniu.

Wnioski

1. Uzyskane wyniki wskazują, że w badanych spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością stosowane są różne style kierowania.
2. Zdecydowana większość badanych kierowników reprezentuje realistyczny styl kierowania wyznaczony według teorii Reddina. Ten styl kierowania jest również najczęściej stosowany przez respondentów w prawie wszystkich badanych przedsiębiorstwach.
3. Najbardziej deklarowanymi przez osoby badane stylami kierowania są styl autokratyczny i bierny.
4. W badanych przedsiębiorstwach zdecydowana większość respondentów zakwalifikowano do dwóch pierwszych przedziałów wiekowych obejmujących wiek od 26 do 32 lat i od 33 do 39 lat. Oznacza to, że właściciele badanych firm nie boją się powierzać funkcji kierowniczej osobom młodym.
5. Wśród badanych kierowników najwięcej osób zostało umieszczonych w przedziale od 10 do 19 lat pełnienia funkcji kierowniczej. Tylko w Spółce G najwięcej kierowników znalazło się w przedziale od 20 do 29 lat pełnienia funkcji kierowniczej.

Literatura

- Adamiec M., Kożusznik B.** 2000: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor – kreator – inspirator. Wyd. AKADE, Kraków, 210.
- Buczowski L.** 1977: Metody pracy kierowniczej. Wyd. PWE, Warszawa, 11.
- Drucker P.F.** 2004: Menedżer skuteczny. Wyd. MT Biznes, Czarnów, 20-21.
- Grzesiuk L., Doroszewicz K., Stojanowska E.** 2001: Umiejętności menedżera. Psychologia stosowana dla menedżerów. Wyższa Szkoła Handlu i Prawa im. Ryszarda Łazarskiego w Warszawie, Warszawa, 305.
- Kieżun W.** 1997: Sprawne zarządzanie organizacją. Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa, 150.
- Kowrygo B., Górską-Warsewicz H., Świątkowska M.** 2008: Podstawy organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem. Przewodnik do ćwiczeń. Wyd. SGGW, Warszawa, 110-111.
- Mrozowski M.** 2005: Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje. Wyd. Difin, Warszawa, 20, 56, 81-82.
- Penc J.** 2000: Kreatywne kierowanie. Organizacja i kierownik jutra. Rozwiązywanie problemów kadrowych. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa, 154-155.
- Potocki A.** (red.) 2005: Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia. Wyd. Difin, Warszawa, 215, 222-223.
- Szewczuk W.** (red.) 1998: Encyklopedia Psychologii. Fundacja Innowacja, Warszawa, 1099.

Summary

The aim of his work was to present part of data collected during research in seven private limited companies. Analyze of data shows that in those companies young people or people with small or medium experience in management became managers. Styles of management were described with use of W.J. Reddin method. Realization style of management is the most often used style in those companies.

Adres do korespondencji:

dr Anna Michalska
Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy
Wydział Zarządzania, Katedra Ekonomiki, Organizacji i Zarządzania
ul. Kaliskiego 7
85-796 Bydgoszcz
tel. 0 604 788 972
e-mail: atm3@poczta.onet.pl