

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

241

Przestrzeń a rozwój



Redaktorzy naukowi

Stanisław Korenik

Anna Dybała



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2011

Recenzenci: Florian Kuźnik, Janusz Słodczyk, Zygmunt Szymła,
Eugeniusz Wojciechowski

Redaktor Wydawnictwa: Jadwiga Marcinek

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

Publikacja została sfinansowana przez Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-272-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część 1. Współczesne uwarunkowania rozwoju społeczno-ekonomicznego krajów, regionów i obszarów metropolitalnych

Patrycja Brańka: Atrakcyjność inwestycyjna województwa małopolskiego w oczach przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego (w świetle badań ankietowych).....	15
Adam Dąbrowski: Kierunki europejskiej polityki regionalnej – wybrane problemy	30
Piotr Hajduga: Dolnośląskie specjalne strefy ekonomiczne jako miejsce prowadzenia działalności gospodarczej w świetle ocen przedsiębiorców – wyniki badania empirycznego	41
Krzysztof Heffner, Brygida Klemens: Struktury klastrowe w gospodarce przestrzennej – wybrane korzyści i problemy rozwoju w skali lokalnej i regionalnej	56
Petr Hlaváček: The classification of analytical and management qualitative frameworks for municipal and regional development	65
Stanisław Korenik: Nowe zjawiska występujące w rozwoju aktywizujących się regionów.....	76
Anna Mempel-Śnieżyk: Uwarunkowania funkcjonowania powiązań sieciowych w województwie dolnośląskim	85
Katarzyna Miszczak: Partnerstwo publiczno-prywatne w regionach przygranicznych Polski, Czech i Niemiec – szanse i zagrożenia	105
Monika Musiał-Malago: Polaryzacja strukturalna Krakowskiego Obszaru Metropolitalnego.....	120
Małgorzata Rogowska: Znaczenie miast w polityce regionalnej Unii Europejskiej.....	133
Dorota Rynio: Rozwój społeczno-gospodarczy ośrodka wzrostu w okresie kryzysu gospodarki światowej.....	140
Miloslav Šašek: Development of population in the Czech Republic after 1989	150
Piotr Serafin: Stan i zmiany zagospodarowania przestrzeni wsi w strefie podmiejskiej województwa małopolskiego na przykładzie gmin Niepołomice i Wieliczka	162
Kazimiera Wilk: Sytuacja demograficzna w Federacji Rosyjskiej w latach 1990-2009	180

Arkadiusz Przybyłka: Narodowy Fundusz Zdrowia jako główny organizator usług zdrowotnych w Polsce	190
Justyna Anders: Rola władz publicznych w stymulowaniu partycypacji obywateli w procesach <i>governance</i> – doświadczenia międzynarodowe i wnioski dla Polski.....	200
Marek Dylewski, Beata Filipiak: Możliwości rozwoju obszarów metropolitalnych w nowych uwarunkowaniach finansowych jednostek samorządu terytorialnego.....	212
Andrzej Rączaszek: Procesy rozwojowe największych polskich miast w okresie transformacji.....	224

Część 2. Społeczne, gospodarcze i środowiskowe problemy rozwoju lokalnego

Jacek Chądzyński: Władza lokalna a rynek – pomiędzy współpracą a konkurencją.....	241
Eleonora Gonda-Soroczyńska: Uwarunkowania środowiska przyrodniczego w przestrzeni uzdrowiska na przykładzie Czerniawy-Zdroju.....	252
Magdalena Kalisiak-Mędelska: Partycypacja społeczna – przymus czy rzeczywista potrzeba?.....	262
Magdalena Kalisiak-Mędelska: Zadowolenie z miejsca zamieszkania – ocena mieszkańców i władz lokalnych na przykładzie Głowna	277
Andrzej Łuczyszyn: Lokalna przestrzeń publiczna w gospodarce kreatywnej	290
Magdalena Pięta-Kanurska: Związki kultury i ekonomii oraz ich wpływ na rozwój miasta.....	301
Joost Platje: Local governance's capacity to direct its own path of sustainable development.....	310
Andrzej Raszkowski: Nowe trendy w marketingu miejsc.....	319
Anna Batko: Administracja publiczna jako stymulator zmian w turystyce miasta – na przykładzie Krakowa w latach 1989-2006	328
Piotr Ruczkowski: Ewidencja ludności – nowe zasady meldunkowe	340

Część 3. Innowacyjność i przedsiębiorczość a rozwój

Niki Derlukiewicz: Unia innowacji jako sposób na zwiększenie innowacyjności gospodarki europejskiej.....	355
Dariusz Głuszcuk: Finansowanie działalności innowacyjnej – źródła i bariery w przekroju regionów Polski (NTS-2).....	366

Niki Derlukiewicz, Małgorzata Rogowska, Stanisław Korenik, Jarmila Horáková, Jiří Louda: Polsko-czeska współpraca transgraniczna małych i średnich przedsiębiorstw	377
Anna Korombel: Najczęściej popełniane błędy podczas wdrażania zintegrowanego zarządzania ryzykiem (ERM) w polskich przedsiębiorstwach	388
Kamil Wiśniewski: Systemowe zarządzanie wiedzą w ujęciu teoretycznym i praktycznym	396
Paweł Dziekański, Jan Puchala: Wspieranie przedsiębiorczości przez samorząd terytorialny na przykładzie powiatu limanowskiego	405
Jerzy Wąchol: Rola państwa i jego interesariuszy we władztwie korporacyjnym w okresie wychodzenia ze spowolnienia gospodarczego i kryzysu	417
Aleksandra Pisarska, Mieczysław Poborski: Wybrane problemy inwestowania w rzeczowe aktywa trwałe (na przykładzie uczelni publicznych w Polsce).....	427
Agnieszka Izabela Baruk: Specyfika działań motywujących stosowanych wobec polskich pracowników.....	437
Monika Stelmaszczyk: Właściciel małego przedsiębiorstwa menedżerem zorientowanym na kulturę – wyzwania i perspektywy	447
Barbara Batko: Wpływ jakości informacji publicznej na minimalizację ryzyka podejmowania decyzji na rynku pracy	455

Część 4. Wybrane problemy planowania przestrzennego

Oğuz Özbek: Central planning of development through etatism in Turkey: the state planning organisation	467
Kinga Wasilewska: Samorząd terytorialny jako nowy podmiot polityki przestrzennej	474
Aleksandra Koźlak: Modelowe ujęcie transportu w planowaniu przestrzennym	489
Anna Kamińska: Rola ewaluacji w zarządzaniu procesem rewitalizacji przestrzeni miejskiej	502

Część 5. Zagadnienia różne

Hubert Kaczmarczyk: Właściwe zadania państwa w ujęciu F.A. von Hayeka	513
Małgorzata Gajda-Kantorowska: Transfery fiskalne a przeciwdziałanie szokom asymetrycznym w ramach Unii Gospodarczo-Walutowej w Europie ..	522
Adam Peszko: Krytyka liberalnej doktryny lat 90. i nowe nurty w ekonomii pierwszej dekady XXI wieku.....	532
Andrzej Adamczyk: Incydentalna kontrola rozporządzeń przez sądy.....	543

Summaries

Patrycja Brańka: Investment attractiveness of Małopolska voivodeship in opinion of foreign capital enterprises (in the light of survey results).....	29
Adam Dąbrowski: Directions of European Regional Policy – selected problems.....	40
Piotr Hajduga: Special economic zones in Lower Silesia as a business place in the light of assessments of entrepreneurs – results of empirical research	55
Krystian Heffner, Brygida Klemens: Cluster structures in spatial economy – chosen benefits and problems of development on the local and regional scale	64
Petr Hlaváček: Klasyfikacja analitycznych i zarządczych ram kwalifikacyjnych w rozwoju gmin i regionów	75
Stanisław Korenik: New phenomena occurring in the development of activating regions	84
Anna Mempel-Śnieżyk: Conditions of functioning of the network relations in Lower Silesia Voivodeship	104
Katarzyna Miszczak: Public-Private Partnership in the border regions of Poland, the Czech Republic and Germany – opportunities and threats.....	119
Monika Musiał-Malago: Structural polarization of Cracow Metropolitan Area.....	132
Małgorzata Rogowska: The importance of cities in the European Union's regional policy	139
Dorota Rynio: Social-economic development of growth center in the time of worldwide economy crisis	149
Miloslav Šašek: Rozwój populacji w Czechach po roku 1989	161
Piotr Serafin: Spatial planning of rural areas in the suburbs of Małopolska: state and changes – the case of Wieliczka and Niepołomice.....	179
Kazimiera Wilk: The demographic situation in the Russian Federation in the years 1990-2009.....	189
Arkadiusz Przybyłka: The National Health Fund as the main organizer of health services in Poland	199
Justyna Anders: The role of public authorities in promoting civic participation in processes of <i>governance</i> – application of international practices in the Polish context.....	211
Marek Dylewski, Beata Filipiak: Development opportunities of metropolitan areas in the new financial circumstances of local government units	223
Andrzej Rączaszek: Development processes in the biggest Polish cities in the transformation period.....	237

Jacek Chądryński: Local government and market – between cooperation and competition	251
Eleonora Gonda-Soroczyńska: The condition of the natural environment in the development of a spa town – the case of Czarniawa-Zdrój	261
Magdalena Kalisiak-Mędelska: Social participation – obligation or real need?	276
Magdalena Kalisiak-Mędelska: Satisfaction with the place of residence – evaluation of place and local authorities as on the example of Głowno.....	289
Andrzej Łuczyszyn: Local public space in creative economy.....	300
Magdalena Pięta-Kanurska: The relationship between culture and economics and their impact on urban development	309
Joost Platje: Zdolność samorządu terytorialnego do kierowania własną ścieżką rozwoju zrównoważonego	318
Andrzej Raszkowski: New trends in place marketing	327
Anna Batko: Public administration as a stimulator of changes in city tourism – based on Cracow between the years 1989 and 2006	339
Piotr Ruczkowski: Population registration – the new residence regulations..	351
Niki Derlukiewicz: Innovation Union as a way to increase the innovation in European economy	365
Dariusz Głuszczyk: Financing innovation activities – sources and barriers with regard to regions in Poland (NTS-2)	376
Niki Derlukiewicz, Małgorzata Rogowska, Stanisław Korenik, Jarmila Horáková, Jiří Louda: Polish-Czech border cooperation of small and medium-sized enterprises	387
Anna Korombel: The most common errors during the implementation of Enterprise Risk Management (ERM) in Polish enterprises	395
Kamil Wiśniewski: System knowledge management from theoretical and practical perspective	404
Paweł Dziekański, Jan Puchała: Support of the enterprise by the territorial council on the example of Limanowski administrative district.....	416
Jerzy Wąchol: The role of the state and its stakeholders in corporate governance while getting out of the economic downturn and crisis.....	426
Aleksandra Pisarska, Mieczysław Poborski: Selected problems of investing in tangible fixed assets (as exemplified by public institutions of higher education)	435
Agnieszka Izabela Baruk: Essence of motivation activities used towards Polish employees	446
Monika Stelmaszczyk: Owner of small company as a culture-oriented manager – challenges and prospects	454
Barbara Batko: The impact of public information quality to minimize the decision making risk on the labour market.....	464

Oğuz Özbek: Centralne planowanie rozwoju przez etatyzm w Turcji: Państwowy Urząd Planowania	473
Kinga Wasilewska: Local self-government as a new subject of spatial policy.	488
Aleksandra Koźlak: Land-use/transport models in spatial planning.....	501
Anna Kamińska: The role of evaluation in the management of urban space revitalization process	510
Hubert Kaczmarczyk: Appropriate tasks of the state in terms of F.A. von Hayek.....	521
Malgorzata Gajda-Kantorowska: Fiscal transfers as asymmetric shocks absorption mechanisms in the European Monetary Union.....	531
Adam Peszko: Criticism of neoclassic doctrine of the 90s and new currents of economics in the first decade of the XXI century.....	542
Andrzej Adamczyk: The right of courts to refuse incidentally to apply regulations.....	557

Monika Stelmaszczyk

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

WŁAŚCICIEL MAŁEGO PRZEDSIĘBIORSTWA MENEDŻEREM ZORIENTOWANYM NA KULTURĘ – WYZWANIA I PERSPEKTYWY

Streszczenie: Zamierzeniem autorki było udowodnienie tezy, że właściciela małego przedsiębiorstwa charakteryzuje dużo wyższy poziom sprawności i skuteczności działania, jeżeli jest on zorientowany na kulturę organizacji. Analizę rozpoczęto od wskazania specyficznych cech właściciela – menedżera małego przedsiębiorstwa. Potem zwrócono uwagę na wartości, symbole, sposoby komunikowania się, rytuały, mity oraz tabu, czyli przejawy kultury. Następnie odpowiedziano na pytania: dlaczego menedżerowie powinni poszerzać wiedzę na temat kultury, kim jest menedżer zorientowany na kulturę oraz jakie zadania przed nim stoją? Zaprezentowano również model zorientowanego na kulturę menedżera małego przedsiębiorstwa, będący zestawieniem charakteryzujących go fundamentalnych zachowań oraz cech.

Słowa kluczowe: menedżer zorientowany na kulturę, kultura organizacji, właściciel małego przedsiębiorstwa.

1. Wstęp

W warunkach globalizacji oraz wzrastającej konkurencji bardzo ważne jest poszukiwanie zależności między pozycją małego przedsiębiorstwa na rynku a efektywnością pracy jego właściciela, który odpowiedzialny jest za realizację procesu zarządzania. Istotne jest również formułowanie wskazówek odnośnie do sprawniejszego i skuteczniejszego realizowania przez niego poszczególnych funkcji zarządzania (planowania i podejmowania decyzji, organizowania, przewodzenia i kontrolowania). Jedną z takich wskazówek jest zdobywanie oraz poszerzanie wiedzy na temat kultury organizacji, która pozwala menedżerowi lepiej zrozumieć swoich podwładnych.

2. Specyfika właściciela małego przedsiębiorstwa

Małe przedsiębiorstwa, obok firm średnich, stanowią dominujące ogniwo w systemach gospodarczych wielu państw. Często funkcjonują w niszach rynkowych, dążąc do zaspokajania konkretnych potrzeb klientów. Zarządzanie małym przedsiębior-

stwem diametralnie różni się od zarządzania dużą organizacją, w której menedżerowie mają do dyspozycji wiedzę i doświadczenie licznych doradców. Mała firma zdominowana jest przez osobowość właściciela, który jest jednocześnie jej menedżerem¹. Cechuje go samodzielność, możliwość realizowania własnych pomysłów, jak również wpływ na każde podejmowane w firmie działanie. Właściciel – menedżer stanowi centrum decyzyjne, podejmując decyzje odnośnie do treści wszystkich realizowanych w przedsiębiorstwie funkcji. Jest ono dużo bardziej przejrzyste niż duża organizacja². Osoba nim zarządzająca zna dużo szczegółów z jego środowiska wewnętrznego, jak również otoczenia zewnętrznego. Zatem jej wpływ na działania firmy jest nie do zakwestionowania.

Wśród cech typowych dla małych przedsiębiorstw należy wyróżnić:

1) samodzielność właściciela, który jest posiadaczem kapitału oraz menedżerem (osobą zarządzającą przedsiębiorstwem);

2) osobistą pracę właściciela, opartą na ponoszeniu przez niego pełnej odpowiedzialności i ryzyka;

3) fakt, że podstawowe lub jedyne źródło dochodu właściciela stanowi jego przedsiębiorstwo;

4) dominację środków własnych i rodzinnych właściciela w finansowaniu działalności przedsiębiorstwa;

5) pracę na rzecz przedsiębiorstwa członków jego rodziny;

6) pracę bogatą we wzajemne i ścisłe kontakty³.

Często można się spotkać ze stwierdzeniem, że sposób zarządzania małym przedsiębiorstwem jest dość specyficzny, gdyż opiera się na „ojcowskich” relacjach kształtowanych i podtrzymywanych między właścicielem a jego pracownikami⁴. Kontakty między nimi określane są w tym kontekście jako częste, wielostronne, bezpośrednie i niesformalizowane.

Menedżerowie małych podmiotów gospodarczych zazwyczaj nie mogą opierać się na kadrach innych przedsiębiorstw, tak jak to robią duże organizacje, będąc zmuszonym do samodzielnego ich wykształcenia. To w gestii właściciela leży dbanie o rozwój pracowników, kształtowanie i podtrzymywanie pozytywnych relacji interpersonalnych, zaufania, właściwego przepływu informacji, czyli kształtowania poszczególnych elementów kapitału społecznego. Opiera się on przede wszystkim na własnych umiejętnościach, doświadczeniu oraz intuicji. Zaistniała sytuacja generuje jednak zagrożenia. Właściciel małego przedsiębiorstwa nie zawsze jest skutecznym

¹ A. Sokołowska, *Uwarunkowania społecznej odpowiedzialności małego przedsiębiorstwa*, [w:] *Wyzwania i perspektywy zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach*, red. M. Matejun, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 272.

² B. Haus, *Rola przejęć menedżerskich w rozwoju małej przedsiębiorczości*, [w:] *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości – szanse i zagrożenia*, red. K. Jaremczuk, Wydawnictwo PWSZ w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2003, s. 238.

³ Tamże, s. 344.

⁴ Por. *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, red. K. Safin, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 37.

menedżerem personalnym⁵. Wiele decyzji podejmuje na podstawie intuicji, będąc czasami ubogim w fachową wiedzę, umiejętności i przede wszystkim w podstawowe informacje. Jak widać, sukces takiego przedsiębiorstwa w dużym stopniu zależy od osobowości i determinacji właściciela – menedżera.

3. Przejawy kultury w przedsiębiorstwie

Wchodząc do siedziby jakiegoś przedsiębiorstwa, można dostrzec panującą tam atmosferę (klimat). Składają się na nią wartości, symbole, sposoby komunikowania się, rytuały, mity oraz tabu. Są to tzw. przejawy (symptomy) kultury tego przedsiębiorstwa.

Wartości należy utożsamiać z sytuacjami, przedmiotami, stanami rzeczy, które są cenione przez uczestników organizacji i które chcą oni osiągnąć (np. orientacja na klienta, uczciwość, rzetelność, wykształcenie, znaczenie rodziny, pracowitość)⁶. Wartości są wyjątkowo stabilne. Dokładnie precyzują, jakie działania i postawy są pożądane. Utrwalają je. Wartości będące przejawem kultury przedsiębiorstwa powinny być koherentne z indywidualnymi wartościami poszczególnych pracowników. W przeciwnym razie generowane są sytuacje konfliktowe.

Przy użyciu symboli odczytywane są znaczenia. Łatwo je zauważyć, wykorzystywany jest tutaj kontakt wzrokowy. Przyjmując treść symboli pracownicy danego przedsiębiorstwa podejmują działania zgodne z tymi symbolami. Zalicza się do nich przede wszystkim: a) symbole architektoniczne, b) symbole fizyczne oraz c) symbole statusu. Pierwszą grupę tworzą: zewnętrzna architektura budynków należących do przedsiębiorstwa, meble i wystrój wnętrz, rodzaj telefonów, komputerów, aranżacja stanowisk pracy, dekoracje, organizacja parkingów itp.⁷ Symbole fizyczne to: „sposób ubierania się, standard wyglądu, np. ozdoby, fryzury, makijaż, odznaki, identyfikatory”⁸, natomiast symbolami statusu są: zajmowane stanowisko, wyposażenie biura, posiadanie sekretarki, samochodu, należenie do elitarnych klubów itp.

Kolejnym przejawem kultury organizacji są sposoby komunikowania się, wśród których wyróżnić należy: język (wyrażenia i skróty myślowe wspólne dla uczestników danej organizacji, trudne do zrozumienia dla ludzi z zewnątrz); sposób odnoszenia się do podwładnych, zwierzchników, współpracowników; sposób obsługi klientów. W wielu przedsiębiorstwach używany jest charakterystyczny język, który identyfikuje uczestników danej kultury. Posługują się oni różnymi neologizmami, stosują tylko sobie znane nazewnictwo dotyczące produktów, przełożonych, podwładnych, klien-

⁵ K. Kmiołek, D. Lewicka, *Wybrane problemy zarządzania zasobami ludzkimi w mikroprzedsiębiorstwach*, [w:] *Problemy zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach XXI wieku*, red. J. Penc, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007, s. 192.

⁶ Por. *Kultura pracy menedżera*, red. S. Milczarek, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2010, s. 59-62.

⁷ M. Kostera, M. Śliwa, *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość – twórczość – kultura*, WAiP, Warszawa 2010, s. 82-83.

⁸ L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 44.

tów, dostawców, konkurentów, narzędzi pracy itp. Poprzez przyswojenie takiego języka pracownicy poświadczają przynależność do tej kultury, pomagając tym samym w stabilizowaniu jej. Nowo zatrudniane osoby zapoznawane są ze stosowanym żargonem językowym i po upływie pewnego czasu używają go automatycznie.

Rytuály, czyli sposoby przekazywania treści, dotyczą np. sposobu przyjmowania do pracy nowych osób, sposobu witania się współpracowników, rozpoczynania dnia pracy w przedsiębiorstwie, obchodzenia uroczystości (urodziny, imieniny, pożegnanie z organizacją z powodu np. przejścia na emeryturę), organizacji integrujących, przyjęć firmowych. Rytuał kryje w sobie przekaz oraz powtarzalność sytuacji i gestów.

Natomiast mity utożsamiane są z anegdotami, legendami i opowieściami. Utrwalają się mocno w kulturze organizacji, za ich pośrednictwem realizowany jest cel socjalizacyjny. Pod postacią dowcipów czy opowieści (niekoniecznie prawdziwych) podkreślane jest to, co w kulturze przedsiębiorstwa nie jest tolerowane, oraz to, co jest powszechnie akceptowane. Dzięki mitom organizacja łączy wydarzenia, które już minęły, z teraźniejszością. Mit zawiera w sobie cenne porady, wskazówki i zbiorową mądrość. „Tabu to sprawy, o których nie wypada mówić, działania, których wykonanie nie jest możliwe”⁹. W przedsiębiorstwie może nim być nieujawnianie danych osobowych pracowników, wysokości wynagrodzeń, polityki awansów pionowych i poziomych.

4. Zadania stojące przed menedżerem zorientowanym na kulturę

Wszyscy menedżerowie małych przedsiębiorstw, a w szczególności osoby zarządzające organizacjami w warunkach recesji, powinni poszerzać swoją wiedzę na temat kultury, ponieważ:

1) kultura organizacji generuje w pracownikach poczucie tożsamości z przedsiębiorstwem (szczególnie z cenionymi wartościami i przestrzeganymi normami zachowań), co może podwyższać poziom lojalności uczestników organizacji oraz efektywność jej funkcjonowania;

2) znajomość ogólnych oraz szczegółowych aspektów kultury pozwala zarówno menedżerowi małego przedsiębiorstwa, jak i poszczególnym pracownikom lepiej zrozumieć swoich współpracowników oraz klientów; dzięki tej wiedzy mogą ulepszać swoje umiejętności w zakresie komunikacji interpersonalnej (także międzykulturowej) oraz relacji interpersonalnych tak w środowisku wewnętrznym, jak i w otoczeniu organizacji, co bez wątpienia wpłynie na wzrost wydajności ich pracy;

3) menedżerowi zorientowanemu na kulturę łatwiej jest zrozumieć różnorodność potrzeb na rynku krajowym i zagranicznym.

Na styl przywództwa preferowanego przez właściciela małego przedsiębiorstwa wpływa sposób, w jaki traktuje on kulturę organizacji. Jeżeli koncentruje się na kulturze, zauważa jej przejawy u swoich podwładnych: w ich postawach, wartościach,

⁹ Tamże, s. 50.

podejmowanych decyzjach, sposobie rozwiązywania problemów, jak również w tym, jak odnoszą się do bieżących spraw i jak (czy w ogóle) formułują plany na przyszłość. Kulturę potrafi także dostrzec w sposobie traktowania przez przedsiębiorstwo dostawców, klientów oraz konkurentów. Właściciel małego przedsiębiorstwa przyjmując taką postawę, zasługuje na miano menedżera zorientowanego na kulturę. Podejście to jest bardzo ważne dla osoby zarządzającej przedsiębiorstwem, którego podstawowym podsystemem są ludzie. Oddziałując na nich, wykorzystuje przecież drobne i delikatne wskazówki oraz sygnały kulturowe.

Sposób rozumienia kultury może być różny, jednak jej fundament stanowią zawsze wartości. Dlatego właściciel – menedżer małego przedsiębiorstwa powinien znać i rozumieć wartości w nim obowiązujące. Jednak sama świadomość ich istnienia nie wystarcza (nawet gdy uzmysławiają to sobie wszyscy uczestnicy organizacji), pracownicy muszą je rozumieć i podzielać. Zatem menedżer zorientowany na kulturę powinien podzielać wyznawane przez pracowników wartości oraz zabiegać o to, by były one wspólne dla wszystkich członków organizacji.

Kolejnym zadaniem stojącym przed właścicielem małego przedsiębiorstwa zorientowanym na kulturę jest wzmocnienie i upowszechnianie wartości kulturowych w ogóle. Zadanie to nie jest łatwe i wymaga dużo czasu. Wiedza na temat tradycyjnych technik administrowania oraz umiejętność zastosowania jej w praktyce jest niewystarczająca. Menedżer zorientowany na kulturę musi być również zorientowany na symbole, które będzie potrafił dostrzec oraz odpowiednio wykorzystać. Symbole te „mogą być bardzo zindywidualizowane, ale również szeroko rozpowszechnione i głęboko zakorzenione w organizacji”¹⁰. Zalicza się do nich najczęściej rytuały (działania podejmowane w obrębie przedsiębiorstwa, charakteryzujące się określoną formą oraz podlegające ścisłym regułom, np. zebrania odbywające się w każdy piątek, stały porządek spotkań), mity (historie, których podstawą są metafory; generują rzeczywistość symboliczną, ponieważ wymagają interpretacji ujawniającej ich ukryte znaczenie) i język (jest w nim dużo symboliki; oddziałuje prawie na wszystko, co odbywa się w małym przedsiębiorstwie).

Menedżer zorientowany na kulturę powinien dbać o samą kulturę organizacji, budząc wolę oraz zaangażowanie. Realizacja tego celu następuje przy wykorzystaniu jednego z najskuteczniejszych narzędzi – języka, którym posługują się pracownicy przedsiębiorstwa. Jeżeli menedżer posługuje się tym samym językiem co oni, wzbudza ich zaufanie, ponieważ oceniany jest jako osoba rozumiejąca poglądy swoich podwładnych. Zatem właściciel małego przedsiębiorstwa powinien starać się zrozumieć to, co motywuje jego pracowników, oraz wyrażać swoje zrozumienie w działaniu (również w języku, którym się posługuje). Będzie wówczas skuteczniejszym menedżerem. Natomiast w małych przedsiębiorstwach, które są zarządzane przez skutecznych właścicieli – menedżerów, pracownicy posiadają świadomość

¹⁰ B. Bjerke, *Kultura a style przywództwa. Zarządzanie w warunkach recesji*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 280-281.

swoich możliwości, co objawia się w następujących postawach: a) czują się potrzebni, ważni dla organizacji; b) nie są wyalienowani, poczucie przynależności do zespołu/grupy pracowniczej towarzyszy im w wykonywaniu codziennych czynności; c) ich praca jest emocjonująca.

Kolejną cechą typową dla zorientowanego na kulturę właściciela małego przedsiębiorstwa jest odwaga do wprowadzania zmian. Rozumieją oni zwykle swoich podwładnych, cenią wartości, którymi się kierują, stale poszerzają swoją wiedzę, potrafią radzić sobie z niepewnością, biurokracją i hierarchią. Mają własne wizje, marzenia i ideały, do których dążą.

Skuteczny właściciel, menedżer zorientowany na kulturę potrafi wpływać nie tylko na decyzje i działania uczestników swojego przedsiębiorstwa, lecz również na ich opinie i postawy. Posiada więc umiejętność oddziaływania na podwładnych i zmieniania ich bardziej trwale.

Właściciel małego przedsiębiorstwa, aby być skutecznym menedżerem, powinien być konsekwentny. Niedotrzymywanie słowa, niespełnione obietnice wywołują wśród pracowników negatywne emocje. Towarzyszą im frustracje, obniżanie poziomu zaufania, lojalności i wierności. Menedżer poprzez swoje zachowanie i przyjmowane postawy oddziałuje na swoich podwładnych. Charakteryzująca go niekonsekwencja negatywnie wpływa na pracowników, co obniża efektywność ich działań, pogarszając tym samym sprawność i skuteczność funkcjonowania całej organizacji. Inaczej traktowane są przypadkowe obietnice w życiu prywatnym, bardziej pobłażliwie niż w przedsiębiorstwie, w którym generują szkody. Budowaniu silnej kultury towarzyszyć musi dokładne określanie wartości, które menedżer może i powinien wspierać. Zatem najpierw muszą zostać określone te wartości, a następnie konsekwentnie przestrzegane.

Tabela 1. Podstawy władzy menedżera zorientowanego na kulturę i tradycyjnego menedżera w małym przedsiębiorstwie

Podstawy władzy tradycyjnego menedżera	Podstawy władzy menedżera zorientowanego na kulturę
Realizuje funkcje zarządzania dzięki pozycji, którą zajmuje	Oprócz pozycji formalnej dba o „nieformalne” uprawomocnienie podejmowanych decyzji i działań
Stosuje formalne (oficjalne) kanały komunikacji	Porozumiewa się z pracownikami osobiście i bezpośrednio
Porozumiewa się w sposób neutralny i obiektywny	Wykorzystuje symbole i sygnały
Tworzy mechanizmy oraz systemy ukierunkowane na kontrolę wyników i zachowań	Tworzy mechanizmy kontroli, których podstawą są więzi społeczne oraz identyfikacja

Źródło: opracowanie własne, na podstawie: B. Bjerke, *Kultura a style przywództwa. Zarządzanie w warunkach recesji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 288.

Menedżer zorientowany na kulturę opiera się na nieco innych podstawach w sprawowaniu władzy niż tradycyjni menedżerowie. Kilka podstawowych różnic zaprezentowano w tabeli 1.

5. Model zorientowanego na kulturę menedżera małego przedsiębiorstwa

Model menedżera zorientowanego na kulturę jest zestawieniem podstawowych zachowań oraz cech go charakteryzujących, do których należy zaliczyć:

1) rozumienie znaczenia kultury organizacji, jej roli w efektywnym zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz umiejętność jej wykorzystania (menedżer zorientowany na kulturę dostrzega przejawy kultury, docenia je oraz zna wartość kultury z punktu widzenia długofalowego funkcjonowania małego przedsiębiorstwa na rynku);

2) umiejętność trafnej interpretacji zachowań pracowników (zazwyczaj prawidłowo ocenia swoich podwładnych, rozpoznaje możliwości i ograniczenia ich charakteru, wie, jak dużym zaufaniem może ich obdarzyć);

3) wrażliwość na symbole (używany przez niego język jest zrozumiały, posiada umiejętność właściwego doboru słów, posługuje się mitami oraz stosuje metafory, potrafi swobodnie przechodzić od konkretnych do abstrakcyjnych tematów i na odwrót);

4) wspieranie i podtrzymywanie kultury organizacji w wypowiedziach i podejmowanych działaniach (potrafi działać w sieci, jak również z pozycji hierarchicznej; prawdopodobnie częściej troszczy się o proces niż o wynik, wychodząc z założenia, że pomyślny przebieg procesu gwarantuje właściwy wynik; potrafi odróżnić drobne sprawy od spraw o większym znaczeniu oraz znaczeniu dużym);

5) umiejętność tworzenia znaczenia w ujęciu całościowym oraz popieranie go (potrafi łączyć łatwe sprawy z szerokimi ideami i wizjami; jeżeli jest to konieczne, zachowuje dystans w stosunku do własnej kultury);

6) gotowość do obrony własnej kultury, jeżeli jednak istnieje konieczność wprowadzenia w niej zmian – popieranie ich (w tej kwestii wykazuje odwagę i zaangażowanie, charakteryzuje go bardzo dobra znajomość kultury organizacji oraz umiejętność przeprowadzenia zmian w pożądanym kierunku; widoczny jest szczególnie w problematycznych sytuacjach, podczas których stara się skoncentrować uwagę pracowników na kulturze, zmieniając ich postawy i przekonania, tak aby były koherentne z nowymi wymaganiami)¹¹.

6. Zakończenie

Właściciel małego przedsiębiorstwa, będący równocześnie menedżerem tej organizacji, nie powinien zapominać o tym, jaka spoczywa na nim odpowiedzialność w dziedzinie kultury. Jeżeli będzie potrafił odpowiedzieć na pytanie, w co wierzą

¹¹ Tamże, s. 290.

uczestnicy organizacji, jak również w co wierzy on sam, będzie zasługiwać na miano menedżera zorientowanego na kulturę. Podejście to jest bardzo istotne z punktu widzenia efektywności funkcjonowania małego przedsiębiorstwa, w którym właściciel – menedżer jest „duchem organizacji”. Motywuje podwładnych, odwołuje się do poświęceń, od jego postawy zależy stopień zaangażowania pracowników.

Menedżer zorientowany na kulturę patrzy na organizację jak na mikrospołeczeństwo pracownicze, które ulega ciągłym zmianom pod wpływem składowych otoczenia zewnętrznego i środowiska wewnętrznego. Społeczeństwo to jest koherentne, połączone w całość noszącą nazwę kultury. Budują go współpracujący z sobą uczestnicy organizacji, przewyciężając codzienne trudy i problemy.

Literatura

- Bjerke B., *Kultura a style przywództwa. Zarządzanie w warunkach recesji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Haus B., *Rola przejęć menedżerskich w rozwoju małej przedsiębiorczości*, [w:] *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości – szanse i zagrożenia*, red. K. Jaremczuk, Wydawnictwo PWSZ w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2003.
- Kmiotek K., Lewicka D., *Wybrane problemy zarządzania zasobami ludzkimi w mikroprzedsiębiorstwach*, [w:] *Problemy zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach XXI wieku*, red. J. Penc, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007.
- Kostera M., Śliwa M., *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość – twórczość – kultura*, WAiP, Warszawa 2010.
- Kultura pracy menedżera*, red. S. Milczarek, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2010.
- Sokołowska A., *Uwarunkowania społecznej odpowiedzialności małego przedsiębiorstwa*, [w:] *Wyzwania i perspektywy zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach*, red. M. Matejun, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, red. K. Safin, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

OWNER OF SMALL COMPANY AS A CULTURE-ORIENTED MANAGER – CHALLENGES AND PROSPECTS

Summary: The author's intention is to prove the thesis that a small business owner has a much higher level of efficiency and effectiveness if he is oriented towards the culture of the organization. The analysis starts by pointing out specific features of the owner-manager of a small company. Then the author draws attention to values, symbols, ways of communicating, rituals, myths and taboos, i.e. the manifestations of culture. Next she answers the question: why should managers raise awareness of the culture, who is the culture-oriented manager and what tasks does he have? A model-oriented culture of a small business manager is also presented, which characterizes the juxtaposition of the fundamental behavior and characteristics.

Keywords: culture-oriented manager, culture of the organization, owner of a small business.