

Magdalena OLECHNOWICZ \*

## STYLE KIEROWANIA MENEDŻERÓW NA PRZYKŁADZIE FIRMY POŻYCZKOWEJ PARTNER POŻYCZKI SP. Z O.O.

Skuteczne kierowanie pracownikami w firmie stanowi coraz większe wyzwanie dla menedżerów. Duże znaczenie mają stosowane przez nich style kierowania. W artykule przedstawiono analizę dorobku literaturowego dotyczącego tego zagadnienia. Wyróżniono i omówiono osobowościowe, sytuacyjne oraz osobowościowo-sytuacyjne style kierowania. Zidentyfikowano style kierowania osób zatrudnionych na stanowiskach menedżerskich w firmie Partner Pożyczki Sp. z o.o.

**Słowa kluczowe:** osobowościowe style kierowania, sytuacyjne style kierowania, osobowościowo-sytuacyjne style kierowania, inteligencja emocjonalna

### 1. WPROWADZENIE

W artykule omówiono, na tle analizy dorobku naukowego, style kierowania osób zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych w firmie pożyczkowej Partner Pożyczki Sp. z o.o.. Pozwoli to na rozszerzenie wiedzy na temat stosowanych stylów kierowania.

Stosunkowo trwałe oraz powtarzalny sposób oddziaływania przełożonego na podwładnych nazywany jest stylem kierowania. Służy on pobudzeniu oraz koordynacji działalności zespołowej, zmierzającej do osiągnięcia celów organizacji. W każdym stylu ważny jest dobór odpowiednich metod wpływu na pracowników. Metody te muszą być nie tylko zgodne z pełnionymi przez kierowników funkcjami organizacyjnymi, lecz również wynikać z troski o ich interesy oraz o sprawne i etyczne wykonywanie zadań. Stosowanie właściwego stylu kierowania powinno się przyczyniać do tworzenia układu optymalizującego osiągnięcia zarówno zespołów pracowniczych, jak i organizacji [9, s. 148, za: 10, s. 427].

---

\* Doktorantka, Wydział Inżynierii Zarządzania, Pracownia Integracji Europejskiej i Prawa Gospodarczego, Politechnika Poznańska.

T. Strzelecki uważa, że kiedy ktoś usiłuje wpłynąć na zachowania drugiej osoby zaczyna nią kierować. Styl kierowania to sposób oddziaływania na podwładnych. Należy pamiętać, że stosowany styl może być inaczej oceniony przez podwładnych, a inaczej przez przełożonego. Biorąc pod uwagę, że pracownicy postępują zgodnie z własnym postrzeganiem stylu przyjętego przez kierownika, ważne jest by było ono zgodne z zamierzeniami kierownika. Im wyższy jest stopień tej zgodności, tym korzystniejsza jest sytuacja przełożonego [14, s. 151].

J. Penc z kolei określa styl kierowania jako „względnie trwałe i powtarzalny sposób oddziaływania przełożonego na podwładnych, służący pobudzeniu i koordynacji ich działalności zespołowej zmierzającej do osiągnięcia celów stojących przed organizacją”. Każdy styl powinien być oparty na odpowiednich metodach wpływania na pracowników zgodnie z ich funkcjami organizacyjnymi i z uwzględnieniem troski o ich interesy oraz sprawnego i etycznego wykonywania zadań. Jego stosowanie musi się przyczyniać do tworzenia układu optymalizującego osiągnięcia zespołów pracowniczych i organizacji [9, s. 148, za: 10, s. 427].

T. Listwan podkreśla, że kierownik powinien samego siebie traktować jako jeden z czynników sytuacji kierowniczej. Przy opracowywaniu własnych zadań powinien uwzględniać również takie elementy jak: kwalifikacje podwładnych, działania do wykonania czy sytuację organizacji. Najistotniejszą cechą skutecznego kierowania jest elastyczność. Kierownik musi umieć dostosować swój styl kierowania do zmieniających się warunków działania organizacji lub zmienić te warunki, nie zmieniając stylu [6, s. 113].

Biorąc pod uwagę różnice poglądów oraz warunki stosowania stylów kierowania, można wyróżnić kilkadziesiąt ich rodzajów. M. Mroziwski ujmuje „styl kierowania jako całokształt względnie trwałych i celowych sposobów oddziaływania kierownika na podległych pracowników, w celu skłonienia ich do wykonywania zadań organizacyjnych” [7, s. 59].

## **2. OSOBOWOŚCIOWE I SYTUACYJNE STYLE KIEROWANIA**

Cechy osobowości są istotnym czynnikiem, który decyduje o sposobie działania kierownika. „Osobowość to względnie stała i trwała organizacja charakteru, temperamentu, intelektu oraz konstytucji fizycznej osoby, determinująca jej specyficzny sposób przystosowania się do otoczenia” [5, s. 83, za: 12, s. 14]. G.S. Sargie zaproponował pięć typowych stylów, a mianowicie [4, s. 158; 11, s. 171]:

- styl osobisty,
- styl impulsywny,
- styl bezosobowy,
- styl zbiorowy,
- styl spokojny.

Styl osobisty cechuje kierownika egocentrycznego, który autorytatywnie podejmuje decyzje w przekonaniu o swojej nieomyślności. Jest wymagający i nieustannie żąda dyscypliny. Jest nie tylko zmienny w nastrojach, ale również emocjonalnie angażuje się w ocenę podwładnych. Przy tym wszystkim jest tytanem pracy, przedsiębiorczym oraz energicznym w działaniu [4, s. 158; 11, s. 171].

Kierownik korzystający ze stylu impulsywnego jest entuzjastą, menedżerem o emocjonalnej i impulsywnej naturze. Mimo niezwyklej kreatywności często bywa niekonsekwentny w działaniu. Zaniedbuje organizację podstawową. Dobiera ludzi, kierując się chwilowym entuzjazmem, przez co wprowadza chaos do organizacji [4, s. 158; 11, s. 171].

Styl bezosobowy cechuje się brakiem zaangażowania emocjonalnego. Jest typowy dla postawy racjonalnej o ustalonym zakresie powściągliwości i dystansu. Podział kompetencji jest jasno sprecyzowany, a proces podejmowania decyzji - dokładnie unormowany z uwzględnieniem opinii rady ekspertów [4, s. 158; 11, s. 171].

Kierownik stosujący styl zbiorowy jest jednym z grupy, zawsze pełnym życzliwości. Decyzje podejmowane są rozważnie, wyłącznie w wyniku dyskusji [4, s. 158; 11, s. 171].

Kierownik ma uporządkowaną oraz spokojną naturę, gdy korzysta ze stylu spokojnego. Podstawowe cechy tego stylu to ład i spokój oraz brak nerwowości i zaniepokojenia. Decyzje podejmowane są rozsądnie z ograniczeniem kolegialności [4, s. 158; 11, s. 171].

A. Halpin i B. Winer analizowali zachowania kierownicze w dwóch niezależnych wymiarach, które mogą występować w dowolnych kombinacjach z różnym stopniem nasilenia [13, s. 445-446]:

- stosunek przełożonego do pracowników (stopień, w jakim kierownik okazuje ludzkie ciepło, zaufanie, szacunek do pracowników, przystępność oraz zrozumienie ludzkich trosk);

- inicjowanie struktury (zachowania kierownicze dotyczą aktywności, której przedmiotem jest bezpośrednia stymulacja procesu kierowania; ważne jest tu m.in. wytyczenie obszarów kompetencji, precyzyjne planowanie wykonania zadań, kontrola wyników oraz zewnętrzne czynniki stymulujące).

Sytuacyjne style kierowania mają związek z pojęciem sytuacji. Jest to „układ zewnętrznych w stosunku do podmiotu działania zmian i stanów rzeczy, w przeciwieństwie do układu wewnętrznych stanów i zmian, czyli tzw. warunków subiektywnych”. Oba układy są związane z działaniem. Czynniki sytuacyjne warunkują m.in. sposób ingerencji kierownika w działalność pracowników i stopień uczestnictwa podwładnych w rozwiązywaniu problemów kierowniczych. Ważne są również ogólne wymagania sytuacji kierowniczej oraz planowane cele organizacyjne [7, s. 86-87].

J.A.C. Brown pierwszy wyróżnił style autokratyczny, demokratyczny i uchylający się od ingerencji. Dzieli on zatem kierowników na autokratów, demokratów i nieingerujących [4, s. 155-156].

Kierownik autokrata ustala cele grupy i wydaje rozkazy. Określa działalność poszczególnych grup, nie pytając nikogo o zdanie. Samodzielnie udziela nagan oraz pochwał. Zachowuje ciągły dystans w stosunkach z pracownikami. Kierownicy, którzy są autokratami, dzielą się na surowych, życzliwych i nieudolnych. Autokrata surowy często bywa apodyktyczny, lecz jest też sprawiedliwy w stosowaniu swych zasad. Działa zgodnie z przyjętymi regułami. Autokrata życzliwy zdaje sobie sprawę z ciężaru odpowiedzialności moralnej za pracowników. Samodzielnie określa, co jest dla nich dobre, ale zależy mu przy tym na jak najlepszych warunkach pracy. Autokrata nieudolny jest despotyczny, a jego stosunek do pracowników zależy od chwilowego nastroju [4, s. 155].

Kierownik demokrata rozumie swoją rolę koordynatora działalności firmy. Umie delegować swoje uprawnienia w taki sposób, by również w czasie jego nieobecności organizacja mogła sprawnie funkcjonować. Często zachęca podwładnych do podejmowania decyzji [4, s. 156].

Kierownik nieingerujący zostawia podwładnym dużą swobodę w planowaniu oraz organizowaniu działań. Jest niezdolny do sprawowania nadzoru nad pracownikami i koordynowania ich poczynań [4, s. 156].

### **3. OSOBOWOŚCIOWO-SYTUACYJNE STYLE KIEROWANIA**

Osobowościowo-sytuacyjne style kierowania wynikają z cech osobowościowych kierowników, z czynników sytuacyjnych oraz z możliwości dostosowywania zachowań menedżerskich do wymogów określonych sytuacji. Pojęciem typowym dla tych właśnie stylów jest inteligencja emocjonalna, rozumiana jako cecha osobowa obejmująca wg D. Golemana następujące elementy [7, s. 119 za: 2, s. 67]:

- zdolność motywacji,
- wytrwałość w dążeniu do celów pomimo niepowodzeń,
- zdolność panowania nad popędami i odłożenia na później ich zaspokojenia,
- umiejętność regulowania nastroju,
- niepoddawanie się zmartwieniom, które wpływają na zdolność myślenia,
- empatia,
- optymistyczne patrzyenie w przyszłość.

D. Goleman wymienił sześć stylów kierowania, z których jeden lub dwa wykorzystywane są w zależności od sytuacji [7, s. 121-126, za: 3, s. 8-12]:

- styl nakazowy,
- styl autorytatywny,
- styl partnerski,
- styl demokratyczny,
- styl pedantyczny,
- styl trenerski.

Kierownik korzystający ze stylu nakazowego sam podejmuje decyzje i dystansuje się od podwładnych. Wymaga od nich natychmiastowego posłuszeństwa oraz wprowadza do firmy atmosferę strachu. Pracownicy nie zgłaszają swoich pomysłów i nie podejmują działań z własnej woli. Jednak np. w przypadku zdecydowanych zmian w koncepcji zarządzania lub wobec groźby wrogiego przejścia styl ten jest najwłaściwszy [7, s. 121-126, za: 3, s. 8-12].

Styl autorytatywny opiera się na entuzjazmie kierownika, którego wizja jest zrozumiała dla pracowników i motywuje ich do określonych działań. Zwiększa on przywiązanie do firmy oraz jej strategii. Ludzie są motywowani przez to, że pokazuje się im wyraźnie, w jaki sposób ich praca służy urzeczywistnianiu priorytetowych celów organizacji. Kierownik stara się nie tłumić elastyczności podwładnych. Wyznacza ostateczny cel, ale zapewnia swobodę wyboru metod jego osiągnięcia. Kryteria sukcesu i ustalenia wynagrodzeń są oczywiste dla wszystkich. Pracownicy mają wolną rękę, gdy chodzi np. o innowacje czy eksperymenty. Wyniosłość i apodyktyczność kierownika może jednak tłumić inwencję w zespole [7, s. 121-126, za: 3, s. 8-12].

Kierownik posługujący się stylem partnerskim stawia pracowników na pierwszym miejscu oraz dba o ich satysfakcję i harmonię w organizacji. Dzięki temu zapewnia sobie dużą lojalność przez tworzenie silnych powiązań emocjonalnych. Styl ten charakteryzuje się intensywną komunikacją (ludzie rozmawiają ze sobą, dzielą się pomysłami) oraz dużą elastycznością (menedżer nie narzuca zbędnych struktur oraz pozwala podwładnym działać w taki sposób, jaki sami uważają za najbardziej efektywny). Przełożeni mają duże zdolności i naturalny talent do umacnianiu lojalności wobec przedsiębiorstwa oraz stosunków międzyludzkich [7, s. 121-126, za: 3, s. 8-12].

Kierownicy stosujący styl demokratyczny potrafią bardzo realnie ocenić, co można przeforsować, a co nie. Jednak ich pozytywny wpływ na klimat panujący w organizacji jest ograniczony. Problemem są ciągłe zebrania, na których pojawiają się cały czas te same lub podobne argumenty. Porozumienia są chwilowe. Często ich jedynym pewnym wynikiem jest ustalenie terminu kolejnego zebrania. Ludzie czują się pozbawieni przywódcy, przez co narastają konflikty. Styl ten powinien być stosowany w sytuacjach, gdy szef nie jest pewny, jaki kierunek powinien obrać i chce wysłuchać pomysłów pracowników [7, s. 121-126, za: 3, s. 8-12].

Styl pedantyczny powinien być używany z umiarem i tylko w konkretnych sytuacjach. Kierownik stawia ambitne cele. Z dużą gorliwością dba o uprawnienia i przyspieszanie prac. Daje przykład swoim postępowaniem. Szybko wskazuje ludzi, którzy mają według niego niezadowolające osiągnięcia i żąda od nich postępu. Jeśli dalej nie spełniają jego oczekiwań, to są zastępowani przez innych. Taki styl nie jest skuteczny, ponieważ niszczy atmosferę pracy. Zaangażowanie pracowników maleje, bo są oni przeciążeni nieustannymi żądaniem doskonałości. Kierownicy, którzy stosują styl pedantyczny, nie przedstawiają ludziom systematycznych ocen i nie udzielają rad [7, s. 121-126, za: 3, s. 8-12].

Menedżerowie, którzy stosują styl trenerski, pomagają podwładnym kształtować swoją karierę oraz przekazują im odpowiedzialność. Pomagają im w rozumieniu swoich charakterystycznych atutów i słabości. Zachęcają do stawiania długoterminowych celów. Pomagają przy tym planować działania i dbają o systematyczne oceny oraz rady. Mimo że mają duże wymagania i stawiają ambitne cele, to rozumieją, że ich osiągnięcie wymaga czasu. Akceptują małe niepowodzenia, ponieważ rozumieją, że pracownicy w ten sposób się uczą. Styl trenerski jest jednym z najrzadziej stosowanych. W dzisiejszych czasach brakuje czasu na cierpliwe uczenie pracowników i wspieranie ich w rozwijaniu swoich możliwości [7, s. 121-126, za: 3, s. 8-12].

#### **4. STYLE KIEROWANIA W FIRMIE PARTNER POŻYCZKI SP. Z O.O.**

Na tle przedstawionych rozważań teoretycznych interesująca wydaje się ich weryfikacja w firmie z sektora finansowego. Przeprowadzono w związku z tym badania pilotażowe dotyczące stylów kierowania. Badana spółka powstała na początku 2004 r. i od tej pory działa na rynku finansowym, koncentrując się na udzielaniu pożyczek gotówkowych w miejscu zamieszkania pożyczkobiorcy. Firma oferuje pożyczki w wysokości od 300 zł do 5 000 zł z okresem spłaty wynoszącym 16, 24, 36 lub 52 tygodnie. Raty płacone są w systemie cotygodniowym lub comiesięcznym. Kwoty kredytów są ustalane dla każdego klienta indywidualnie, jednak za pierwszym razem klient nie może otrzymać więcej niż 500 zł. Formalności oraz oczekiwanie na decyzję kredytową nie trwają dłużej niż 24 godziny [8].

Badania dotyczące stylów kierowania w firmie Partner Pożyczki Sp. z o.o. zostały przeprowadzone na grupie dwunastu kierowników. Większość tej grupy (75%) stanowili mężczyźni. Ankietowani byli w wieku od 26 do 34 lat (67% badanych miało powyżej 30 lat), co świadczy o tym, że kadra kierownicza w analizowanej firmie jest młoda. Większość zatrudnionych kierowników (67%) nie pracowała wcześniej w firmach zajmujących się pożyczkami dla gospodarstw domowych. Badania wskazują również na duży udział w kadrze kierowniczej osób z wykształceniem wyższym (59%) [8].

Badania stylów kierowania zostały przeprowadzone z użyciem ankiety opracowanej przez Blake'a i Mouton, która obrazuje zachowania kierowników z uwzględnieniem troski o ludzi i troski o zadania. Na potrzeby ankiety stworzono tzw. siatkę kierowniczą. Jest to dwuwymiarowy system współrzędnych, w którym osie rzędnych i odciętych mają identyczną skalę (od 1 do 9). Dzięki temu wyróżniono 81 możliwych zachowań kierowniczych. Badania przeprowadzone w Polsce dowiodły jednak, że siatka o tak dużej rozpiętości jest niefunkcjonalna. W związku z tym podczas analizy wykorzystano skalę 8:8 [1, str. 90, za: 15, str. 230]. Spośród wszystkich zachowań wyróżniono pięć dominujących [9 s. 155-157]:

- styl zubożały, pasywny - słaba orientacją na zadania i na ludzi,
- styl klubowy - słaba orientacja na zadania i silna orientacją na dobre stosunki międzyludzkie,
- styl zrównoważony, autokratyczny - koncentracja na dobrym wykonaniu zadań, lecz brak zaangażowania w ułożenie dobrych kontaktów z podwładnymi,
- styl zespołowy, kompromisowy - średnia orientacja zarówno na zadania, jak i na ludzi,
- styl zaangażowany - nowocześni kierownicy o silnej orientacji na zadania i na ludzi.

Za najbardziej efektywny uważa się styl zaangażowany, charakteryzujący się dużym zorientowaniem zarówno na pracowników, jak i na osiągnięcie celów. Za najmniej efektywny uważa się styl zubożały, ponieważ jest on w najmniejszym stopniu nastawiony na produkcję i pracowników [9, s. 155, 157].

Tabela. 1. Kwestionariusz B&amp;M Badanie stylów kierowania [16]

L. p.	Pytania	1	2	3	4	5	6
1	Zachęcam mój zespół do współdziałania, kiedy nadchodzi czas podejmowania decyzji, staram się wykorzystać ich idee i sugestie.						
2	Nic nie jest ważniejsze od osiągnięcia celu lub wykonania zadania.						
3	Ścisłe monitoruję plan, aby zagwarantować, że zadanie lub projekt zostaną wykonane na czas.						
4	Lubię wprowadzać ludzi w wykonywanie nowych zadań i procedur (trenować ich).						
5	Im większym wyzwaniem jest zadanie, tym większą mam przyjemność z jego wykonania.						
6	Zachęcam pracowników do kreatywności w pracy.						
7	Gdy spoglądam na zadanie kompleksowo pod kątem jego zakończenia (uzupełnienia), upewniam się czy wszystko zostało zabezpieczone (rozwiązane).						
8	Uważam, że to łatwe wykonywać kilka skomplikowanych zadań jednocześnie.						
9	Z przyjemnością czytam artykuły, książki i czasopisma o trenowaniu, zarządzaniu i psychologii; następnie wprowadzam zdobyte wiadomości do praktyki.						
10	Gdy koryguję błędy, nie obawiam się ryzyka zakłócenia związków międzyludzkich.						
11	Zarządzam moim czasem bardzo efektywnie.						
12	Lubię wyjaśniać moim pracownikom zawichość i szczegóły kompleksowych zadań lub projektów.						
13	Dzielenie wielkich projektów na małe zadania (łatwe w zarządzaniu) jest moją drugą naturą.						

L. p.	Pytania	1	2	3	4	5	6
14	Nic nie jest ważniejsze niż zbudowanie wspianego zespołu.						
15	Lubię analizować problemy.						
16	Szanuję granice innych ludzi.						
17	Doradzanie moim pracownikom, rozwijanie ich dokonań lub postępów stanowi moją drugą naturę.						
18	Z przyjemnością czytam artykuły, książki i czasopisma handlowe dotyczące mojej profesji; później wprowadzam nowe procedury, których się nauczyłem/am.						

Wymiaru zadaniowego dotyczą pytania: 2, 3, 5, 7, 8, 11, 13, 15 i 18, a wymiaru ludzkiego - pytania: 1, 4, 6, 9, 10, 12, 14, 16 i 17. Wszystkie wyniki mnożone są przez współczynnik 0,2 i zaokrąglane [16].

8							16,7%	8,3%
7						8,3%	16,7%	
6						25%	8,3%	
5			8,3%		8,3%			
4								
3								
2								
1								
	1	2	3	4	5	6	7	8

Rys. 1. Charakterystyka stylów kierowania badanych pracowników (%).

Oprac. własne

Z badań pilotażowych wynika, że w firmie Partner Pożyczki Sp. z o.o. zdecydowanie przeważali kierownicy stosujący zaangażowany (zintegrowany) styl kierowania. Stanowili oni prawie 92% badanych.

Menedżerowie stosujący zaangażowany styl kierowania tworzą bardzo zgrane zespoły. Identyfikacja nacisk kładą na wykonanie zadań i na współpracę. Podstawą jest tu motywacja pracowników do aktywnej i wydajnej pracy, co prowadzi do osiągnięcia zamierzonych celów. Stosowanie tej techniki jest najbardziej pożądane. Maksymalnym nastawieniem na ludzi i zadania odznacza się prawie 42% kierow-



ników (pkt. 7.7, 7.8, 8.7, 8.8). Ponad 8% kierowników w badanej firmie to kierownicy klubowi (demokraci), preferujący przede wszystkim dobre relacje międzyludzkie kosztem efektów osiągniętych przez zespół. Kładą oni nacisk na bezstresowe warunki pracy i unikanie konfliktów, nawet jeśli powoduje to pogorszenie wyników. W badanej firmie nie stwierdzono obecności kierowników stosujących pasywny bądź autokratyczny styl kierowania.

Wyniki badań pilotażowych świadczą o tym, że wszystkie kobiety pełniące funkcje kierownicze w firmie stosują zaangażowany styl kierowania. Wśród mężczyzn odsetek ten wynosi prawie 89%. Szczególnie interesujące okazało się, że kierownikami stosującymi styl najbardziej zaangażowany są w zdecydowanej większości kobiety.

Wszystkie badane osoby, które nie ukończyły 30. roku życia stosują w pracy zaangażowany styl kierowania. W grupie osób starszych styl zaangażowany stosuje prawie 88%. W związku z tym można stwierdzić, że w firmie Partner Pożyczki Sp. z o.o. istnieje małe zróżnicowanie stylów kierowania w zależności od wieku.

Badanie wykazało również, że im dłuższy jest ich staż pracy, tym częściej kierownicy stosują zaangażowany styl kierowania i maksymalizują swoje nastawienie zarówno na ludzi, jak i na zadania.

## PODSUMOWANIE

Nie istnieje optymalny styl kierowania, który sprawdzałby się w każdej organizacji. Dla każdego menedżera ważne jest uświadomienie sobie, jaki jest jego indywidualny styl oraz jaki styl jest konieczny jego organizacji i pracownikom. Skuteczność stylów zależy zarówno od czynników występujących w danej organizacji, jak i od cech poszczególnych podwładnych. Osoby na stanowiskach kierowniczych muszą zdawać sobie sprawę ze swoich mocnych i słabych stron, ponieważ w dużej mierze to od nich zależy sukces organizacji.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że menedżer powinien operować kilkoma stylami, ponieważ im więcej ich stosuje, tym lepiej. Najbardziej skuteczni menedżerowie zmieniają sposoby kierowania ludźmi w zależności od sytuacji. Zdają sobie sprawę ze swojego wpływu i tak modyfikują własne postępowanie, by osiągnąć jak najlepsze efekty. Kierownik, który rozumie, jakie elementy inteligencji emocjonalnej są podstawą pożądanego stylu kierowania, może sam zacząć umacniać u siebie właściwe cechy. Dobór stylów kierowania nie może zależeć tylko od intuicji i doświadczenia, gdyż występują duże zależności między stylem kierowania a atmosferą w pracy i wynikami finansowymi organizacji [7, s. 126]. D. Goleman twierdzi, że zasadnicze umiejętności będące częścią inteligencji emocjonalnej coraz bardziej liczą się w pracy zespołowej. Mają duży wpływ na efektywną pracę. „Umocnienie grupowej inteligencji emocjonalnej umożliwia efektywniejsze wykorzystanie kapitału intelektualnego. Stąd też zbiorowa inteligencja

emocjonalna staje się czynnikiem decydującym o konkurencyjności przedsiębiorstwa” [7, str. 127, za: 2, s. 258-259].

Sukces firmy zależy w głównej mierze od jakości współpracy członków zespołu. Poziom inteligencji nie jest jedynym wyznacznikiem sukcesu w pracy. Dla każdego kierownika ważne jest uświadomienie sobie własnego stylu kierowania.

Przedstawione wyniki badań mają znaczący walor poznawczy, ponieważ na ich podstawie można wskazać kadrze kierowniczej, jakie style kierowania są optymalne w danych warunkach. Badania pilotażowe jakkolwiek mają charakter wstępny, stwarzają podstawy do formułowania określonych wniosków. Badania prowadzone w tym obszarze są interesujące i wymagają kontynuacji.

## LITERATURA

- [1] Fołtyn H., *Siatka kierownicza w praktyce menedżerskiej*, Studia i Materiały – Wydział Zarządzania UW, nr 2, 2006, (<http://www.sim.wz.uw.edu.pl/issue4/08.pdf>) dostęp: 03.01.2013.
- [2] Goleman D., *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina of Poznań, Poznań 1997.
- [3] Goleman D. *Skuteczność różnych stylów zarządzania*, Zarządzanie na Świecie, 2000, nr 6.
- [4] Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją: zarys teorii i praktyki*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1998.
- [5] Kubik K., *Menedżer w przedsiębiorstwie przyszłości*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2005.
- [6] Listwan T., *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2006.
- [7] Mroziowski M., *Style kierowania i zarządzania*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin sp. z o.o., Warszawa 2005.
- [8] Partner Pożyczki Sp. z o.o., materiały wewnętrzne firmy
- [9] Penc J., *Kreatywne kierowanie: organizacja i kierownik jutra, rozwiązywanie problemów kadrowych*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- [10] Penc J., *Leksykon biznesu*, Placet, Warszawa 1997.
- [11] Ratyński W., *Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2005.
- [12] Siech S., *Formowanie osobowości*, ATK, Warszawa 1997.
- [13] Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie: podstawy kierowania przedsiębiorstwem: koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001.
- [14] Strzelecki T.J., *Projektowanie systemów zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000.
- [15] Tokarski S., *Kierownik w organizacji*, Difin, Warszawa 2006.
- [16] <http://4business4you.com/biznes/przywfoiłodztwo/macierz-przywodztwa/> (dostęp: 03.02.2013).

**THE STYLES OF MANAGEMENT BASED ON THE EXAMPLE OF  
PARTNER POŻYCZKI SP. Z O.O. CREDIT COMPANY**

**Summary**

Effective management of the employees in a company is quite a challenge for managers. The styles of their managing are of great importance. The article presents an analysis the literary works on the issue. It features and describes individualistic, situational and a mixture of both styles of management. The article also identifies the management styles of the executives in Partner Pożyczki Sp. z o.o. company.