



BARIERY WE WPROWADZANIU COACHINGOWEGO STYLU ZARZĄDZANIA W MIKRO I MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH WOJEWÓDZTWA ŚLĄSKIEGO

Artur Marszał¹

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Aktualnie zarządzanie organizacją wymaga brania pod uwagę wielu aspektów. Najważniejszymi z nich są zmienne warunki otoczenia i czynnik ludzki. Dbanie o rozwój pracowników i ich stan emocjonalny przynosi zauważalną poprawę funkcjonowania każdej jednostki gospodarczej, bez względu na jej wielkość i zakres. Wsparcie w tym kierunku daje czynne stosowanie coachingu w zarządzaniu. Polega to na odpowiednim sposobie rozmowy z podwładnymi, budowaniu relacji interpersonalnych zapewniającej drugiej stronie wsparcie w działaniu i pokonywaniu ograniczeń. Rolę coacha ma tutaj pełnić bezpośredni przełożony. Ważne miejsce w polskiej gospodarce zajmują mikro i małe przedsiębiorstwa. Publikacja ma na celu wskazanie elementów blokujących wdrażanie coachingowego stylu zarządzania w tym sektorze, mimo jego wysokich ocen skuteczności działania na światowych rynkach biznesowych już od wielu lat. Wnioski z artykułu zostały zebrane na podstawie techniki badań ankietowych przeprowadzonych w latach 2019-2020 na terenie województwa śląskiego na grupie 204 pracowników mikro i małych przedsiębiorstw (dobór losowy prosty) umiejscowionych w siedmiu miastach województwa śląskiego – Katowicach, Sosnowcu, Gliwicach, Bytomiu, Jaworznie, Rybniku i Częstochowie.

Słowa kluczowe: coaching, motywacja, rozwój pracownika, styl zarządzania

DOI: 10.17512/znpcz.2020.2.08

Wprowadzenie

Współczesne, coraz bardziej dynamiczne zmiany otoczenia wymagają sprawnego dopasowania się do nich czynnie funkcjonujących organizacji. Modernizacje w technikach zarządzania przedsiębiorstwami są tego logicznym następstwem. Można zauważyć nowe podejścia i narzędzia, które w wymierny sposób zwiększają efektywność pracy ludzi. Ich użycie zależy od warunków zewnętrznych firmy oraz posiadanych kompetencji kadry kierowniczej. Rezultaty działania zespołów pracowniczych mogą wymiernie wpływać na konkurencyjność organizacji na rynku. Relacja ta ma duże znaczenie w mikro i małych przedsiębiorstwach. Zajmują one bardzo istotną pozycję w polityce społeczno-ekonomicznej większości krajów. Skala ich rozwoju w znacznym stopniu decyduje o poziomie wzrostu gospodarczego i określa miarę konkurencyjności rynku (Nogalski, Karpacz, Wójcik-Karpacz 2004, s. 5).

¹ Artur Marszał, mgr inż., amarshall@tlen.pl, ORCID: 0000-0002-0446-2160

Celem artykułu jest określenie przeszkód w aktywnym wprowadzaniu coachingowego stylu zarządzania w grupie przedsiębiorstw zatrudniających do 50 osób. Zastosowanie takiego modelu zwierzchnictwa pokrywa się z ideą demokratycznego systemu kierowania. Coaching staje się coraz bardziej popularny i pokrywa się z oczekiwaniami ludzi aktywnych zawodowo. Jest już szeroko stosowany w dużych korporacjach. Brakuje dobrego przełożenia tego zjawiska na mikro i małe przedsiębiorstwa. Wykorzystanie coachingu wspiera w osiągnięciu optymalnego rozwiązania, a nie szukaniu przyczyn problemów. Podstawowe założenia stosunków międzyludzkich są stale obecne podczas oficjalnych relacji zawodowych. Ważne są dobre stosunki z bezpośrednim przełożonym. Kierowanie wymaga przede wszystkim wysokich kompetencji interpersonalnych. Tego nie zapewnia prosty awans uzyskany latami pracy i dużą wiedzą techniczną. Obecna tendencja przyjmuje, że to pracownicy są czynnikiem mającym największy wpływ na styl kierowania. Przełożeni powinni stwarzać możliwości dialogu z podwładnymi, dochodzenia do kreowania celów i znajdowania wspólnych rozwiązań. Pracownicy oczekują uznania społecznego i możliwości zaspokojenia potrzeby samorealizacji. Wskazuje to na konieczność odchodzenia od autorytarnych modeli kierowania w stronę stylów demokratycznych – głównie nastawionych na udział zatrudnionych w procesie decyzyjnym dotyczącym celów firmy.

W pierwszej części niniejszej pracy zostanie zdefiniowane pojęcie mikro i małych przedsiębiorstw oraz statystyka udziału tych jednostek gospodarczych w polskim rynku biznesowym z wyszczególnieniem województwa śląskiego. Następnie będzie przedstawione ogólne zastosowanie coachingu w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Głównym elementem artykułu jest omówienie wyników badań ankietowych przeprowadzonych wśród pracowników mikro i małych przedsiębiorstw województwa śląskiego – najliczniej reprezentowanej grupy w klasie średniej. Ich celem było znalezienie przyczyn, które ograniczają stosowanie coachingowego stylu zarządzania we wskazanym sektorze, pomimo jego wysokich ocen w obecnie stosowanych trendach kierowania.

Mikro i małe przedsiębiorstwa w Polsce

Wyróżniki mikro i małych przedsiębiorstw można podsumować w postaci krótkiej tabeli (*Tabela 1*). Ocena jest zależna od dwóch punktów:

- liczby zatrudnionych osób,
- wysokości rocznego obrotu.

W przypadku omawiania stylu zarządzania najważniejszą wytyczną jest liczba pracowników organizacji. Zatrudnienie do 50 osób wskazuje szansę na lepsze zarządzanie dzięki mniejszej strukturze organizacyjnej i możliwemu sprawniejszemu przepływowi informacji. W wielu publikacjach jest podkreślane znaczenie małych przedsiębiorstw w ciągłym rozwoju gospodarczym kraju. Generują one nowe miejsca pracy. Dzięki nim sprawniej przebiega też realizacja planów społecznych (Piasecki 1998, s. 101). Dział mikro i małych przedsiębiorstw stanowi zdecydowaną

większość wśród aktywnych jednostek gospodarczych w Polsce. Łącznie reprezentują 99,1% całości przedsiębiorstw niefinansowych w naszym kraju. Statystyka potwierdza, jak ważną rolę pełnią one na polskim rynku.

Tabela 1. Cechy mikro i małego przedsiębiorstwa

| | Mikroprzedsiębiorstwo | Małe przedsiębiorstwo |
|---------------------|------------------------------|------------------------------|
| Zatrudnienie | Poniżej 10 osób | Od 10 do 50 osób |
| Roczny obrót | Poniżej 2 mln euro | Od 2 do 10 mln euro |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (wyciąg z Zalecenia Komisji 2003/361/WE z dnia 6 maja 2003 r. dotyczącego definicji małych i średnich przedsiębiorstw, art. 2)

Ponad 67% pracowników (6,7 mln osób) jest zatrudnionych w grupie MŚP, w tym ok. 4 mln ludzi w mikroprzedsiębiorstwach (Łapiński 2019, s. 18).

Jeśli chodzi o same mikroprzedsiębiorstwa, w Polsce działalność gospodarczą w ten sposób prowadziło w 2018 roku 2146,0 tys. podmiotów. Oznacza to wzrost o 3,5% w stosunku do roku poprzedniego. Przychody ogółem tych jednostek gospodarczych wyniosły wtedy 1323,6 mld zł – wzrost o 17,9% rok do roku. Zatrudnienie również wzrosło o 2,0% (Michalik (red.) 2019, s. 504-517).

Omawianym elementem w niniejszym artykule są jednostki gospodarcze czynnie działające na terenie województwa śląskiego. Statystyki małych przedsiębiorstw odnośnie liczby zatrudnionych województwa śląskiego w skali całego kraju przedstawiono w *Tabeli 2*.

Tabela 2. Liczba mikro i małych przedsiębiorstw województwa śląskiego w odniesieniu do skali krajowej

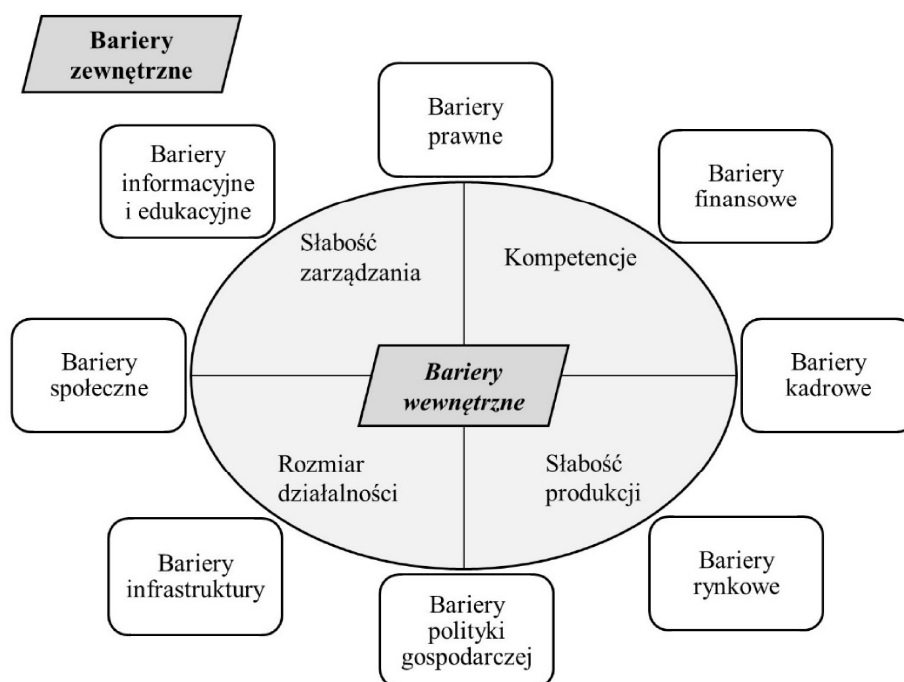
| Liczba zatrudnionych | Polska | Woj. śląskie | Udział w % |
|-----------------------------|----------------|---------------------|-------------------|
| 1-9 | 4128611 | 446519 | 10,81% |
| 10-49 | 147607 | 19217 | 13,01% |
| Suma | 4276218 | 475736 | 11,12% |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Bank Pekao 2019, s. 504)

Wskaźnik procentowy w *Tabeli 2* informuje, jak istotny jest dla całego kraju i jak skuteczny może być proces innowacji dotyczący lepszego zarządzania zasobami ludzkimi w małych przedsiębiorstwach województwa śląskiego.

Efektywne zarządzanie staje się narzędziem, które zapewnia rozwój i produktywną pracę w dynamicznych, współczesnych warunkach rynkowych. Wprowadzanie zmian w działanie jakiegokolwiek struktury zawsze musi zmierzyć się z określonymi przeciwnościami i blokadami. Tą samą drogę muszą pokonać projekty dotyczące nowych standardów zarządzania. Zewnętrzne bariery mają związek z otoczeniem i jego wpływem na przedsiębiorstwo. Dotyczy to zmiennych warunków politycznych czy środowiskowych – w skali makro i w skali regionalnej. Dobrym przykładem jest wpływ pandemii wirusowej COVID-19 na współczesną sytuację gospodarczą. Jej negatywne skutki odczuwa sektor polskich małych przedsiębiorstw. Wewnętrzne przeciwności są konkretnie definiowane w mikroskali doty-

czącej zasobów danej organizacji. Tutaj poważnymi barierami okazują się braki odpowiedniego zarządzania, posiadania małych kompetencji, niewystarczającej wiedzy i kwalifikacji kadry kierowniczej (Matejun 2007, s. 122-124). Strukturę barier zewnętrznych i wewnętrznych małych przedsiębiorstw przedstawiono na *Rysunku 1*.



Rysunek 1. Główne bariery funkcjonowania i rozwoju małych przedsiębiorstw

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Matejun 2007, s. 122)

Zastosowanie coachingowego stylu zarządzania w mikro i małych przedsiębiorstwach zdecydowanie mogą hamować bariery wewnętrzne. Coaching jest ciekawym narzędziem, które może przynosić bardzo wymierne korzyści przy jego odpowiednim wykorzystaniu praktycznie w każdej jednostce gospodarczej. W małych przedsiębiorstwach daje szansę na podniesienie efektywności pracy.

Coaching w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Koncepcja zrównoważonego rozwoju, długookresowa wizja osiągnięcia stawianych sobie celów strategicznych wymaga sprawnego i optymalnego kierowania. Definicje zarządzania oparte na starym, klasycznym paradygmacie nie stanowią już dobrego wzorca zachowań. Badania E. Mayo wykazały, że praca ludzka jest przede wszystkim działaniem zespołowym i ważne są wzajemne relacje pracowników, nieformalne sposoby zachowań i wewnętrzna integracja. Człowiek kieruje się potrzebami społecznymi. Kapitał ludzki i jego zasoby stanowią element decydujący o konkurencyjności firmy (Jemielniak, Latusek 2005, s. 41).

W 1974 roku została wydana książka kapitana drużyny tenisowej Uniwersytetu Harvarda T. Gallweya pt. *The Inner Game of Tennis*. Ta pozycja stanowi podstawę do współczesnego określenia coachingu. Na kanwie własnych obserwacji swoich podopiecznych Gallwey zauważył, że lepsze efekty przynosi dobra technika uczenia się niż sam trening. Większą przeszkodą są własne bariery psychiczne niż brak umiejętności. Na działanie wpływa doświadczenie życiowe, refleksje i wnioski na przyszłość. Lepsze efekty przynosi zadawanie pytań swoim protegowanym niż dawanie wskazówek. Daje to szansę znalezienia najlepszego rozwiązania własnych problemów i skuteczne zapamiętywanie tego działania (Brzeziński 2012, s. 155). W biznesie słowo „coaching” zastosował po raz pierwszy Sir John Whitmore². W 1992 roku powstała pierwsza szkoła coachingu – Coach University w Stanach Zjednoczonych. Jej twórcą był Thomas Leonard, który praktycznie używał coachingu już od początku lat 80. ubiegłego wieku (Vickers, Bavister 2007, s. 30-31). Podstawową definicję znaczenia coachingu dobrze podaje ICF³, organizacja non profit poświęcona profesjonalnemu coachingowi. Jej działanie ma na celu zapewnić profesjonalne standardy w ramach zawodu coacha. Eksplikacja ICF: „Coaching jest metodą pozwalającą w sposób efektywny wytyczyć i osiągnąć ważne cele, podnieść satysfakcję z życia zawodowego i prywatnego, stać się bardziej świadomym liderem, menedżerem czy rodzicem. W pełni wykorzystuje potencjał, kompetencje i umiejętności klienta. Identyfikuje trudności. Przygotowuje do ich pokonania. Często przekłada się na motywację i większą determinację w działaniu. ICF definiuje coaching jako towarzyszenie klientowi w kreatywnym procesie, który skłania do myślenia i inspirowanie do maksymalizacji zawodowego i osobistego potencjału. Istnieje coaching indywidualny, grupowy i zespołowy” (<https://icf.org.pl>).

Coaching jest nakierowany na metody rozwojowe i niedyrektywne. Wspiera kreatywne myślenie, szukanie własnych rozwiązań. W turbulentnym otoczeniu zdolność do szybkiej nauki i adaptacji jest największą zaletą pracowników każdego przedsiębiorstwa. Działania interwencyjne i autokratyczne metody kierowania mają znaczenie w krótkich okresach czasu. Ciągły rozwój pracownika może ograniczyć w przyszłości ilość powstających problemów.

Określenie „coaching” w Polsce wciąż bywa stosowane wieloznacznie. Dosłowne tłumaczenie tego angielskiego słowa jako „trening” całkowicie zaprzecza jego idei i głównemu celowi. Coaching to rozmowa, często w określonej formie – coach zadaje pytania, a osoba, gdy na nie odpowiada, znajduje najlepsze dla siebie rozwiązanie. Jest to relacja oparta na zaufaniu. W przedsiębiorstwie służy dawaniu pracownikom pozapłacowej motywacji do lepszego działania, przekazywaniu poczucia odpowiedzialności za efekty pracy przedsiębiorstwa i budowaniu większego zaangażowania. W dużych organizacjach o charakterze międzynarodowym coach jako etatowy pracownik jest już standardem.

W mniejszych jednostkach gospodarczych sesje coachingowe dla personelu bywają zlecane coachom z zewnątrz. Jego rolę może też podjąć przełożony lub lider

² Były kierowca rajdowy, biznesmen i psycholog sportu oraz uczeń T. Gallweya. Jego książka *Coaching for Performance* jest już klasyczną pozycją dotyczącą współczesnego coachingu.

³ International Coach Federation.

zespołu (Marszał 2018, s. 155). Coaching nie jest szkoleniem. Ma za zadanie wspierać własny rozwój pracownika, stwarzać mu możliwości lepszego działania w życiu zawodowym i prywatnym, w oparciu o posiadane zasoby, własne predyspozycje i planowane cele (Smółka 2009, s. 8). W pracy coacha pierwszym punktem na liście najważniejszych kompetencji jest zdolność uważnego słuchania.

Coaching można podzielić na kilka specjalizacji:

- Coaching umiejętności – skupia się na polepszaniu metod postępowania. Ma to pomóc w zmianie starych schematów zachowań w określonych sytuacjach.
- Coaching efektywności – odkrywanie i lepsze wykorzystanie własnych zasobów przy wypełnianiu obowiązków zawodowych i funkcji społecznych.
- Coaching rozwojowy – działanie i cele na przyszłość. Co warto zmienić i rozwijać.

Coaching w małych i mikroprzedsiębiorstwach może być wprowadzany w dwóch postaciach:

- coaching realizowany przez zewnętrznego coacha – szkolenia zwiększające kompetencje i chęć dalszego rozwoju personelu;
- coaching menedżerski – menedżer jest coachem dla swoich podwładnych.

Obydwa te sposoby dają możliwość zwiększenia operatywności przedsiębiorstwa. Najważniejsza jest tutaj kwestia pełnienia roli coacha przez bezpośredniego przełożonego. Kreowanie rozwoju personelu i odkrywanie jego ukrytych zasobów jest zadaniem, które obecnie powinien realizować menedżer (Feldman, Lankau 2005, s. 833). To wspieranie działania pracowników przy pomocy pytań, a nie wydawania poleceń i ciągłej kontroli. Coaching prowadzony przez menedżerów ma większy pozytywny wpływ na wyniki na poziomie mikro, np.: wydajność poszczególnych pracowników i poprawa zachowań przywódczych, niż makro.

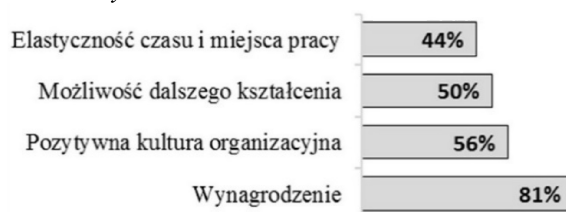
Kierownik pełniący rolę coacha ma za zadanie (Rogers 2010, s. 14-15):

- Wspierać pracowników w poszukiwaniu własnych zasobów, które można wykorzystać zarówno w pracy, jak i w życiu osobistym.
- Ułatwiać koncentrację na obranym celu.
- Pomagać w lepszym nabywaniu nowej wiedzy i umiejętności.
- Wspomagać utrzymywanie motywacji i realizowanie kolejnych etapów podjętej aktywności.

Związek interpersonalny między coachem a pracownikiem jest najważniejszą cechą całości procesu coachingu. Jest to relacja, która silnie wspiera praktyczne działania i osiąganie wymiernych efektów. Pomaga ona zapewnić równowagę emocjonalną – na fundamencie stabilnych stanów psychicznych lepiej przyswajać nową wiedzę oraz odnajdywać własną drogę dalszego rozwoju. Warstwa psychiczna jest niezwykle istotna w każdym działaniu (Pietrak, Berendt 2019, s. 8).

Coaching, jako metoda czynnie wspomagająca procesy zarządzania organizacją, jest aktywnie stosowany na świecie już od ponad 30 lat. W Polsce wciąż rośnie zainteresowanie nim, ale trudno jednoznacznie zdefiniować, czy jest to tylko jeszcze ciekawość nowego rozwiązania, czy już wyraźnie dostrzegana współczesna konieczność. Zawód coacha został wpisany przez Ministra Pracy i Polityki Społecznej na listę zawodów i specjalności dopiero 1 sierpnia 2014 r.

Badania z 2017 roku przeprowadzone przez Deloitte Insights (*Deloitte Millennial Survey Report – 2018*) skierowały uwagę na zagadnienia społeczne dotyczące oczekiwań pracowników pokolenia Y. Młodemu pokoleniu brakuje przełożonych, od których mogliby się uczyć. A dla nich praca ma być kreatywna, a nie rutynowa. Ankiety badawcze wypełniło 10 455 przedstawicieli pokolenia Y – w tym 303 z Polski. Ich zdaniem współczesne działania biznesowe winno być odpowiedzialne i zaangażowane społecznie. Brak takiego podejścia powoduje utratę lojalności ze strony młodych pracowników. Czynniki za to są odpowiedzialni bezpośredni przełożeni i ich umiejętności z zakresu dobrej komunikacji interpersonalnej. Dla pracowników ważne stają się zasady i dobre warunki pracy w grupie, a nie tylko sam wymiar wynagrodzenia i korzyści materialnych. Rosną oczekiwania względem przełożonych, a jednocześnie dużego znaczenia nabiera otrzymywane od nich wsparcie i dobre warunki współpracy. Same nakazy i kontrola obecnie nie stanowią atutów sprawnego zarządzania przedsiębiorstwem. W zarządzaniu, zdaniem P.F. Druckera, najważniejsze jest: „produktywne wykorzystanie wiedzy. Innymi słowy zarządzanie jest funkcją społeczną” (Drucker 2002, s. 461). Odnosi się to niewątpliwie do przedsiębiorstw każdej wielkości i różnego zakresu działania. Oczekiwania pokolenia Y wobec pracodawców wskazano na *Rysunku 2*.



Rysunek 2. Kluczowe wymagania przy wyborze pracodawcy według pokolenia Y

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania 2018 Deloitte Insights (*Deloitte Millennial Survey – 2018*)

Wielkości przedstawione na *Rysunku 2*, dotyczące oczekiwań młodego pokolenia na całym świecie, dostarczają ważnych informacji dla pracodawców na temat możliwego wykorzystania różnych metod pozapłacowej motywacji.

Ocena problemów w czynnym stosowaniu coachingowego stylu zarządzania w mikro i małych przedsiębiorstwach

Przeprowadzony sondaż pomaga w określeniu stanu faktycznego w przedsiębiorstwach zatrudniających respondentów dotyczącego czynnie działającego stylu zarządzania, poczucia motywacji i samorealizacji, oceny zasad wzajemnej komunikacji. Trudno odnaleźć w literaturze weryfikację praktycznego zastosowania coachingu w polskiej gospodarce. Skalę porównawczą niełatwo budować na badaniach z USA i UE, gdyż tam taki styl zarządzania istnieje od dawna i jest jedną z podstawowych kompetencji każdego menedżera pracującego z zespołem. Temat rozważań stanowi kwestia, czemu coaching tak wolno pojawia się w Polsce i jest tak mało obecny w mikro i małych przedsiębiorstwach.

Metodyka badań

Do analizy tematu została wykorzystana podstawowa technika sondażu diagnostycznego – ankieta badawcza, bez udziału ankietera. Dało to możliwość dotarcia do szerokiej grupy odbiorców i zachowania anonimowości oraz pozwoliło założyć dosyć wysoki stopień wiarygodności otrzymanych informacji. Ważnym punktem było unikanie poznania udzielanych odpowiedzi ankietowanych przez ich przełożonych. Ankieta składała się z 16 pytań zamkniętych i dysjunktywnych (Apanowicz 2003, s. 84-87). Badanie było przeprowadzane w okresie 14 miesięcy – od stycznia 2019 r. do marca 2020 r. na terenie miast i powiatów województwa śląskiego: Katowic, Sosnowca, Gliwic, Bytomia, Jaworzna, Rybnika i Częstochowy. Osoby ankietowane były pracownikami lub właścicielami przedsiębiorstw zatrudniających do 50 osób. Region badań został tak określony w celu uzyskania wyników z różnych stron województwa śląskiego. Wybór konkretnych miast był związany z oczekiwaniem większej samoświadomości społecznej ludzi tam zatrudnionych. Ważny element stanowił szeroki dobór próby, biorąc pod uwagę zakres wiekowy, wiek, wykształcenie i zajmowane stanowisko. Mimo większego splotu ankiet uzyskano tylko 204 prawidłowo wypełnione kwestionariusze. Ankiety były dystrybuowane przez zewnętrznych ankieterów i osobiście przez autora pracy w formie papierowej i elektronicznej. Przewidywana wielkość próby była wyższa, ale niewątpliwie wpływ na ograniczenie uzyskanych odpowiedzi, oprócz dużej niechęci do wypełniania ankiet przez pracowników i braku możliwości motywowania do tego, miała też powoli rozwijająca się epidemia koronawirusa. Informacje z metryczek ankiet przedstawiono w Tabeli 3. Kwestią wartą wyróżnienia jest kategoria wiekowa ludzi, którzy uczestniczyli w sondażu. Wskaźnik procentowy ludzi powyżej 40. roku życia podkreśla rolę pokolenia X w kształtowaniu odpowiedniej polityki kadrowej firm obecnych na rynku.

Tabela 3. Dane statystyczne osób ankietowanych: kategoria wiekowa, wykształcenie, zajmowane stanowisko

| Kategoria wiekowa | Liczba odpowiedzi | Wskaźnik procentowy |
|-----------------------------|-------------------|---------------------|
| Do 24 lat | 36 | 18% |
| Od 25 do 30 lat | 54 | 26% |
| Od 31 do 40 lat | 49 | 24% |
| Powyżej 40 lat | 65 | 32% |
| Wykształcenie | | |
| Zawodowe | 10 | 5% |
| Średnie | 37 | 18% |
| Student | 38 | 19% |
| Wyższe | 119 | 58% |
| Zajmowane stanowisko | | |
| Pracownik szeregowy | 89 | 44% |
| Specjalista | 62 | 30% |
| Kierownik | 36 | 18% |
| Właściciel | 17 | 8% |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ankietowych

Pierwszą informacją, która diagnozuje możliwą przyczynę ograniczenia coachin-gowego stylu zarządzania, jest ocena pracowników stosowanego w przedsiębiorstwie stylu kierowania. Formalistyczne procedury i schematy działania oraz sztywna hierarchia stanowiskowa zwiększają dystans i poczucie wyobcowania. Ankietowani wskazali, że statystycznie nadal najszerzej stosowanym jest styl autorytarny (55% odpowiedzi). Za stylem demokratycznym opowiedziało się 45% badanych. Mimo nasilającego się tempa zmian wciąż w tym sektorze dominuje podejście nieuwzględniające kompromisów. Zasadnicze zwierzchnictwo pełni nadal dominującą rolę. Obserwacje rynków gospodarczych krajów wysoko rozwiniętych wskazują od dawna na przewagę demokratycznego stylu zarządzania personelem.

Ważne są dobra atmosfera i gotowość słuchania zdania podwładnych przy realizacji danego projektu. Odgrywają one znaczącą rolę w gotowości do praktycznego zastosowania nowatorskich rozwiązań w dziedzinie zarówno poprawy funkcjonalności działania jednostek składowych przedsiębiorstwa, jak i wprowadzania zmian w oferowanym produkcie rynkowym.

Jak kształtuje się to w przedsiębiorstwach, w których pracowali respondenci, pokazuje statystyka odpowiedzi na pytanie przedstawiona w Tabeli 4.

Tabela 4. Ocena, jak kierownik dba o dobrą komunikację z podwładnymi

| Czy kierownik dba o dobrą komunikację z podwładnymi? | Liczba odpowiedzi | Wskaźnik procentowy |
|--|-------------------|---------------------|
| Nigdy | 9 | 4% |
| Rzadko | 67 | 33% |
| Czasem, tylko przy niektórych zadaniach | 77 | 38% |
| Zawsze | 51 | 25% |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ankietowych

Przełożeni w dużej mierze ignorują zasady dobrego porozumiewania się z podwładnymi przy realizacji powierzonych im zadań. Przy silnie rosnącym podejściu społecznym w biznesie takie działanie menedżerów zniechęca do aktywności i może inicjować chęć zmiany miejsca pracy.

Efektywność działania zespołów zależy w dużym stopniu od sprawnego porozumiewania się między sobą oraz z przełożonym. Brak informacji zwrotnej o prowadzonych działaniach, zmieniającej się sytuacji i powstających problemach często niweczy osiągnięcie zamierzonego celu. Podstawowym narzędziem menedżera pełniącego rolę coacha jest umiejętne udzielanie feedbacku, jak i przyjmowanie go od pracowników. Tylko 25% przełożonych zawsze utrzymuje dobry kontakt z podwładnymi. W małym przedsiębiorstwie taki współczynnik wydaje się być zdecydowanie za niski. Może to świadczyć o niskich kompetencjach kadry kierowniczej i wskazuje na konieczność poszerzania umiejętności w tym zakresie. Pracownicy najczęściej zauważają możliwości lepszego wykonywania pewnych prac i korzystnych zmian w oferowanych produktach. Pozostaje tylko zdawać sobie sprawę, że warto tego czasem wysłuchać. Dobra komunikacja i atmosfera pracy pełnią rolę mo-

tytuatorów do efektywnej pracy. Jakich czynników mobilizujących oczekują respondenci, można przeanalizować po odpowiedzi na pytanie: Czy wynagrodzenie jest dla Pana/Pani jedynym i najważniejszym motywatorem? Strukturę odpowiedzi przedstawiono w Tabeli 5. Z otrzymanych danych wynika, że pozapłacowa motywacja jest wyraźnie oczekiwana przez pracowników. Dochodzi do tego też prosta konkluzja, że ludzie deklarujący pieniądź jako najważniejszy motywator mogą nie mieć w danej chwili innego pola wyboru, gdyż nie poznali jeszcze swoich zasobów i kierunku dalszego działania.

Tabela 5. Ocena, jaki poziom motywacji daje wynagrodzenie

| Czy wynagrodzenie jest dla Pana/Pani jedynym i najważniejszym motywatorem? | Liczba odpowiedzi | Wskaźnik procentowy |
|---|--------------------------|----------------------------|
| Tak | 66 | 32% |
| Nie | 95 | 47% |
| Trudno powiedzieć | 43 | 21% |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ankietowych

Dobrym uzupełnieniem powyższego będzie zaprezentowanie kilku pytań i odpowiedzi z oceną w pięciostopniowej skali Likerta (od 1 do 5). Wartością środkową jest ocena 3, zatem średnia uzyskana z eksplikacji ankietowanych powyżej tej wartości oznacza pozytywną ocenę zjawiska, a poniżej 3 – konstatację negatywną (Tarka 2015, s. 288).

Pytanie: Jak ważny jest dobry klimat w stosunkach między pracownikami? uzyskało ocenę 4,76. Wartość wskazuje, że dla respondentów atmosfera pracy ma duże znaczenie. W ocenie dotyczącej sytuacji we własnym przedsiębiorstwie średnia ocen wyniosła 3,39. Pojawia się stąd wszędzie możliwość poprawy tego wyniku, co w dużym stopniu zależy od samego sposobu prowadzenia rozmów menedżerów z podległymi im zespołami.

Istotnym motywatorem jest dla pracowników pochwała udzielona przez zwierzchnika. Potwierdziła to odpowiedź na zapytanie: Jak ważne jest uznanie przełożonego? – średnia w badanej grupie wyniosła 4,28. Z kolei w macierzystej jednostce gospodarczej okazywanie tego przez kierownika przyjęło wartość 2,56. To ocena poniżej średniej, czyli wskazuje na poważne zaniedbanie w systemach zarządzania. Pracownicy oczekują drobnych pochwał i miłej rozmowy ze strony menedżera. Mobilizuje ich to i zachęca do lepszej realizacji powierzonych im obowiązków. Biorąc pod uwagę skalę badań (dane pochodzą z kilkudziesięciu jednostek gospodarczych), jest to wyraźne zaniedbanie kadry kierowniczej. Pozapłacowa motywacja ma duże znaczenie i jej niestosowanie sugeruje brak kompetencji u osób zajmujących się zarządzaniem w tych firmach.

Określenie, jak ważna jest praca dająca satysfakcję, uzyskało średnią 4,64. Praca zawodowa dla każdego jest ważnym elementem życia. Poczucie spełnienia i zadowolenia z wykonywanego zawodu jest wysoko oceniane. Ludzie starają się do ta-

kiego stanu wytrwale dążyć. Opinia na temat obecnej pracy i satysfakcji z niej została oceniona wskaźnikiem 3,2 – minimalnie pozytywnie powyżej wartości granicznej. Może to wynikać z chęci dalszego awansu i rozwoju pracowników.

Pokazują to wyniki dotyczące kolejnej kwestii – wagi możliwości samorealizacji. Średnia 4,39 daje przekonanie, że praca zawodowa nie opiera się tylko na otrzymywaniu jak największego wynagrodzenia. Jak to wygląda we własnym przedsiębiorstwie? Ankietowani podali wartości, które pozwoliły określić końcową notę na 2,85 – wielkość znów poniżej wartości granicznej.

Tradycyjny model motywacji Taylora oparty na wynagrodzeniu i przekonaniu, że pracownicy wykonają każdą pracę bez sprzeciwu, jeśli zapewni im się odpowiedni poziom dochodów, wciąż często jest spotykany w sektorze mikro i małych przedsiębiorstw. Traktowanie pracy jako zła koniecznego, a nie jako poczucia spełnienia i satysfakcji, w większych współczesnych organizacjach straciło już rację bytu. Zaskakuje, że w czasach szybkiego przepływu informacji i rozwoju przedsiębiorczości społecznej wciąż można się spotkać ze zdaniem właścicieli i przełożonych, że jedynym motywatorem pozostaje pieniądź.

Firmy, w których byli zatrudnieni ankietowani, zdecydowanie nie tworzą przestrzeni wspierającej poczucie wartości dla własnego personelu. Bardzo małe zachęty udziału w szkoleniach i brak wsparcia obniża poczucie pewności siebie. Dane przedstawione w Tabeli 6 dotyczą oceny respondentów, jak przedsiębiorstwo, w którym pracują, promuje program rozwojowy personelu i dostęp do szkoleń.

Tabela 6. Ocena, jak przedsiębiorstwo wspiera podnoszenie kwalifikacji

| Czy przedsiębiorstwo wspiera podnoszenie kwalifikacji? | Liczba odpowiedzi | Wskaźnik procentowy |
|--|-------------------|---------------------|
| Nigdy | 49 | 24% |
| Rzadko | 90 | 44% |
| Często | 42 | 21% |
| Zawsze | 23 | 11% |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ankietowych

Odpowiedzi wskazują, że nurt zwiększania kompetencji personelu w badanych przedsiębiorstwach jest poważnie zaniewany. Prawie ¼ ankietowanej grupy określiła, że zakład pracy nigdy nie prowadził żadnych czynności mających na celu wspieranie rozwoju własnych pracowników. Biorąc pod uwagę średnią wiek wskazaną w metryczce, warto zauważyć, że nie tylko pokolenie Y pragnie dalej się uczyć. Pracownicy powyżej 40. roku życia też chcą się rozwijać. Przedsiębiorstwo, które wspiera i prowadzi czynne działania w tym temacie, może bardziej liczyć na stały i zadowolony personel. To świadczy o braku elementów coachingowego stylu zarządzania i pomijaniu potrzeby adaptacji do zmieniających się warunków rynkowych. Konsekwencją tego może być pogarszająca się konkurencyjność jednostki gospodarczej w dłuższej perspektywie czasowej. Ważnym dopełnieniem powyższego jest odpowiedź na pytanie: Czy ma Pan/Pani wpływ na dobór tematyki szkolenia

zgodnie z własnymi zainteresowaniami? Strukturę udzielonych odpowiedzi zaprezentowano w Tabeli 7. Wyniki informują, że przeważają semina z zakresu, o którym decydują zwierzchnicy. To w dużej mierze czynnik demotywujący. Nieprzeprowadzanie rozmów menedżera z pracownikami o potrzebie ewentualnego szkolenia i prób osobistego zachęcenia do skorzystania z niego pokazuje nieobecność coachingu w procesie zarządzania.

Tabela 7. Ocena wpływu pracownika na dobór tematyki szkolenia

| Czy ma Pan/Pani wpływ na dobór tematyki szkolenia zgodnie z własnymi zainteresowaniami? | Liczba odpowiedzi | Wskaźnik procentowy |
|---|-------------------|---------------------|
| Tak, duży | 48 | 23% |
| Tak, częściowy | 44 | 22% |
| Nie, wcale | 112 | 55% |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ankietowych

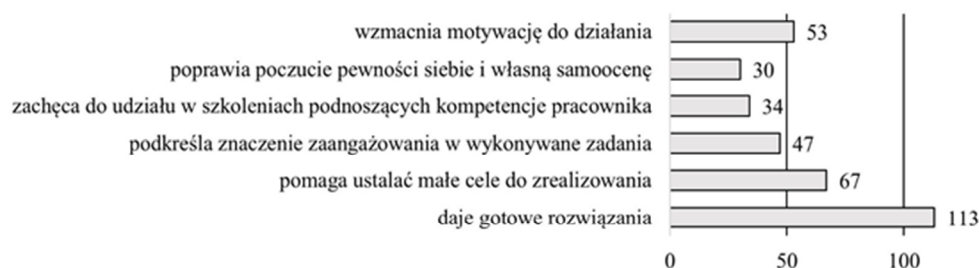
Zdolność pracownika do szybkiego uczenia się i zdobywania nowych umiejętności stanowi punkt wyjścia określający pozycję firmy na konkurencyjnym rynku. Badania wskazują, że dobrze współpracujące ze sobą heterogeniczne, różnorodne zespoły osiągają lepsze wyniki pracy (Rock, Grant 2016, s. 3).

Dodatkowym, negatywnym zjawiskiem, mogącym mieć szczególnie poważne następstwa w przedsiębiorstwach zatrudniających do 50 osób, jest poświęcanie uwagi pracy indywidualnej, a nie kreowaniu pracy w zespołach. Pomijany jest możliwy efekt synergii i możliwość łączenia zasobów poszczególnych członków grupy, co daje dużo większe możliwości efektywnej pracy. Kolektywny podział obowiązków zapewnia większe szanse pozytywnego osiągnięcia celu niż sztywne narzucanie pracownikom określonych czynności. Coachingowy styl zarządzania może zapewnić małym przedsiębiorstwom bardziej efektywne działanie.

Zestawienie podsumowujące odnośnie działania kierowników zaprezentowano na Rysunku 3. Powstało ono na podstawie pytania: Jakie wsparcie otrzymują respondenci od swoich przełożonych? Przedstawiona została pula odpowiedzi, można było wybrać dwie odpowiedzi łącznie. W opiniach respondentów najmniej pomocy otrzymują oni w kluczowych elementach dotyczących własnego rozwoju i poszerzania swoich kompetencji. Dochodzi do tego fakt, że poprawa poczucia pewności siebie wraz z samooceną i zachęcanie do szkoleń mogły być wskazywane jednocześnie z innymi sposobami dającymi wsparcie. To jeszcze bardziej eksponuje problem rzadkiego wyboru tych odpowiedzi w pytaniu ankietowym. Daje to obraz zaniedbywania przez menedżerów rozwoju swoich pracowników i przez to chęci poprawy ich działań w sferze zawodowej.

Duży udział procentowy wskazywania gotowych rozwiązań podkreśla stałe stosowanie narzucanych z góry schematów postępowania. Menedżer powinien motywować do pracy podległych mu pracowników w formie, która nie opiera się tylko na wartościach rzeczowych. Pojawia się tutaj pewna sugestia, pozwalająca w pewien sposób wytłumaczyć taki stan rzeczy. W badaniach ankietowych przeprowadzonych przez Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii (MPiT) – Departament Analiz

Gospodarczych, które ukazały się w raporcie *Trendy rozwojowe mikro, małych i średnich firm w ocenie przedsiębiorców w drugiej połowie 2017 roku*, można napotkać informacje przedstawione w Tabeli 8.



Rysunek 3. Metody wsparcia pracownika przez przełożonego w procesie rozwoju (możliwość łącznego stosowania maksymalnie dwóch metod)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ankietowych

Tabela 8. Kategorie wiekowe osób zarządzających mikro, małymi i średnimi firmami

| Kategoria wiekowa | Wskaźnik procentowy |
|-------------------------------------|---------------------|
| Udział osób w wieku poniżej 40 lat | 24% |
| Udział osób w wieku od 40 do 60 lat | 51% |
| Udział osób w wieku powyżej 60 lat | 25% |

Źródło: Opracowanie na podstawie (MPiT 2018)

Biorąc nawet pod uwagę, że ankieta dotyczy również średnich przedsiębiorstw to i tak informacja, że ponad $\frac{3}{4}$ kadry kierowniczej, z racji swojego wieku, może już w dużej mierze kierować się przyzwyczajeniem i utartymi schematami zarządzania zasobami ludzkimi, budzi zaniepokojenie. Zmienne warunki otoczenia wywierają dużą presję. Innowacje dotyczące produktów, wyposażenia i rynków zbytu są z pewnością szybciej brane pod uwagę, niż zmiany w podejściu do zasobów ludzkich i rozwijania pozapłacowej, efektywnej motywacji.

Podsumowanie

Zarządzanie mikro i małym przedsiębiorstwem powinno być oparte na aktualnych tendencjach i wymogach rynkowych. Tworzenie dobrej kultury organizacyjnej, czyli zgranej grupy społecznej pracowników i przełożonych, daje szansę na kreatywne rozwiązania, rozwój i tworzenie długoterminowych strategii. Wymaga to dobrej, wzajemnej komunikacji.

Raport GUS dotyczący sektora MŚP z 2017 roku stwierdza, że doskonalenie systemu zarządzania nie było priorytetem w procesach rozwoju przedsiębiorstw jeszcze w 2017 roku (Stańczyk (red.) 2018, s. 40). Ten przekaz zawierał informację, że mała część respondentów przyznała, że w latach 2015-2017 udoskonalała swój system

zarządzania (15,2%). Kolejnym ważnym elementem jest stwierdzenie, że 40,6% z podanej powyżej grupy ankietowanych określiło wprowadzone zmiany jako bardzo małe. Tylko 9% badanych organizacji w znaczącym stopniu dokonało modyfikacji swojego stylu zarządzania. To potwierdza możliwość istnienia dużej ilości niewykorzystanych zasobów rozwojowych, które mogą znacznie poprawić efektywność działania mikro i małych przedsiębiorstw. Dzięki pracownikom firma posiada zasób wiedzy i umiejętności oraz możliwość dalszego rozwoju. Ważne są kompetencje oraz nastawienie kadry kierowniczej – od tego zależy końcowy rezultat działania. Umiejętne realizowanie procesów, które pogłębiają chęć rozwoju podległych pracowników, zaufanie i dobre zasady wzajemnej komunikacji stanowią silną motywację i zapewniają przedsiębiorstwu stabilną pozycję na konkurencyjnym rynku. Zamiast zwracać się z poleceniem do podwładnego, należy zadawać pytania i skłonić go do znalezienia własnego rozwiązania napotkanego problemu. Większość ludzi ma w sobie wciąż nieodkryte zasoby, które mogą być użyte do poprawy efektywności ich codziennego działania.

Ograniczenia procesu badawczego dotyczyły odpowiedniego dobrania grupy ankietowanych osób. Wielkość województwa śląskiego zmusiła do konkretnego określenia większych miejscowości dających nadzieję na zebranie dużej liczby ankiet. Próba zebrana została w sposób losowy. Niewielu respondentów pracowało w tej samej jednostce gospodarczej. Bariery w dalszym prowadzeniu badań stała się sytuacja epidemiologiczna w Polsce. Zawęziło to liczbę zebranych prawidłowo wypełnionych ankiet do 204. Badanie ilościowe wskazało ogólny kierunek oczekiwań siły roboczej mikro i małych przedsiębiorstw, bez specyfikacji na branże działania poszczególnych firm.

Uzyskane wyniki badań wskazują kilka czynników, które blokują stosowanie coachingowego stylu zarządzania:

- Brak kompetencji kadry kierowniczej. Nieznajomość podstawowych zasad zarządzania współcześnie dobrze funkcjonujących w gospodarce światowej. Z rozmów przeprowadzonych po szkoleniach zorganizowanych dla menedżerów dużej korporacji autor artykułu dowiedział się, że jak tylko poznali zasady zastosowania coachingu w zarządzaniu, zaczęli ich używać i dostrzegli tego pozytywne efekty. Właściciele i menedżerowie mikro i małych przedsiębiorstw nie wykazują dużej inicjatywy w poprawę swoich umiejętności i wiedzy.
- Stosowanie autokratycznego stylu kierowania, opartego na zakazach i nakazach. Wciąż dominuje przekonanie, że pracownik jest od wykonywania poleceń, a nie do partnerskiej współpracy. Efektem takiej polityki jest duża rotacja personelu i ryzyko obniżenia efektywności działania firmy.
- Brak szkoleń i wsparcia ze strony przełożonych w rozwój własny pracowników. Zmiany pokoleniowe też nie wymuszają wyraźnie zauważalnej reformy w systemach kierowania. Winę za to może ponosić wciąż określanie coachingu jako zmiany bardzo innowacyjnej i opornie akceptowalnej przez kadry zarządzającą. Dodatkowym problemem jest pewnie wciąż przeważający w Polsce system kształcenia oparty na uczeniu się sztywnych reguł. Brakuje zajęć pobudzających kreatywne myślenie, pracy w grupach, które mobilizowałyby do wykorzystania

teoretycznej wiedzy w konkretnym, przykładowym projekcie. Zagadnienie coachingu, jako osobny przedmiot, pojawiło się od niedawna tylko na kilku polskich wyższych uczelniach. Niewątpliwie wiedza z tego zakresu powinna być szeroko omawiana we wszystkich szkołach, które zajmują się tematyką zarządzania zasobami ludzkimi.

- Słaba komunikacja wewnątrz przedsiębiorstwa. Menedżerowie nie umieją słuchać swoich podwładnych ani przekazywać dobrej informacji zwrotnej. Powstaje kwestia, czy to tylko wynik braku kompetencji, czy też przyzwyczajenie i niechęć do wprowadzania w organizacji jakichkolwiek zmian.

Jako myśl podsumowująca pojawia się tutaj celne stare przysłowie niemieckie: „Wer fragt, der fuhr”⁴. Najważniejszą kompetencją kierownika wydaje się być zdolność do skutecznej komunikacji z pracownikami. To w małych przedsiębiorstwach ma bardzo duże znaczenie. Menedżer powinien pełnić rolę coacha, zapewniając pracownikom chęć rozwoju i współdziałania w osiąganiu celów strategicznych własnej firmy, a nie tylko zlecać i kontrolować etapy pracy. Potwierdzeniem atrakcyjności coachingu może być dość powszechne, obok tutoringu i mentoringu, stosowanie tej metody w relacjach akademickich europejskich uniwersytetów. W mikro i małych przedsiębiorstwach głównym problemem w racjonalnym zastosowaniu coachingu w sferze zarządzania jawi się mała wiedza kadry kierowniczej odnośnie psychologicznych aspektów zarządzania zespołami ludzkimi, traktowania podwładnych z należyтым szacunkiem i odpowiedzialnością, mając na względzie dbanie o cele organizacji i jej dobrą pozycję na rynku gospodarczym. Wyzwaniem wciąż pozostaje rezygnacja z przewagi autokratycznych metod zarządzania personelem na rzecz bardziej uważnego słuchania jego pomysłów i gotowości odbioru informacji zwrotnej od podwładnych. Uzyskane wyniki badań są takim właśnie feedbackiem dla właścicieli i menedżerów omawianego sektora gospodarki informującym ich o oczekiwanych formach motywacji i warunkach pracy przez zatrudniony personel.

Literatura

1. Apanowicz J. (2003), *Metodologia nauk*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
2. Bank Pekao (2019), *Raport o sytuacji mikro, małych i średnich firm w roku 2018*, Bank Pekao, Warszawa.
3. Brzeziński Ł. (2012), *Coaching – receptą na wsparcie w biznesie i rozwój pracownicy*, „Przeгляд Naukowo-Metodyczny. Edukacja dla Bezpieczeństwa”, R. 5, nr 3/16.
4. *Deloitte Millennial Survey Report – 2018*, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-2018-millennial-survey-report> (dostęp: 27.11.2019).
5. Drucker P.F. (2002), *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa.
6. Feldman D.C., Lankau M.J. (2005), *Executive Coaching: A Review and Agenda for Future Research*, „Journal of Management”, Vol. 31(6).
7. Forys A. (red.) (2020), *Działalność gospodarcza przedsiębiorstw o liczbie pracujących do 9 osób w 2018 roku*, Główny Urząd Statystyczny – Departament Przedsiębiorstw, Warszawa, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe> (dostęp: 05.05.2020).
8. <https://icf.org.pl> (dostęp: 05.05.2020).

⁴ Kto pyta, ten prowadzi.

9. Jemielniak D., Latusek D. (2005), *Zarządzanie – teoria i praktyka od podstaw*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego w Warszawie, Warszawa.
10. Łapiński J. (2019), *Obraz statystyczny przedsiębiorstw w Polsce*, [w:] Zakrzewski R., Skowrońska A. (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
11. Marszał A. (2018), *Wpływ stylu zarządzania na rozwój kompetencji pracowników*, [w:] Kiełtyka L., Jędrzejczyk W., Kobis P. (red.), *Wyzwania współczesnego zarządzania. Nowe technologie – innowacyjność – kompetencje*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
12. Matejun M. (2007), *Wewnętrzne bariery rozwoju firm sektora MSP*, [w:] Lachiewicz S. (red.), *Zarządzanie rozwojem organizacji*, t. 2, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
13. Michalik A. (red.) (2019), *Raport o sytuacji mikro, małych i średnich firm w roku 2018*, Bank Pekao SA, Warszawa.
14. MPiT (2018), *Trendy rozwojowe mikro, małych i średnich firm w ocenie przedsiębiorców w drugiej połowie 2017 roku*, Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii – Departament Analiz Gospodarczych, Warszawa, <https://www.gov.pl/web/rozwoj/przedsiębiorczosc> (dostęp: 05.05.2020).
15. Nogalski B., Karpacz J., Wójcik-Karpacz A. (2004), *Funkcjonowanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw: od czego to zależy?*, AJG, OPO Ośrodek Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz.
16. Piasecki B. (1998), *Przedsiębiorczość i mała firma. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
17. Pietrak P., Berendt B. (2019), *Raport Izby Coachingu – Geneza coachingu*, Izba Coachingu, Warszawa, <https://www.izbacoachingu.com/wp-content/uploads/2019/> (dostęp: 03.05.2020).
18. Rock D., Grant H. (2016), *Why Diverse Teams Are Smarter*, „Harvard Business Review”, Vol. 95(11), <https://hbr.org/2016/11/why-diverse-teams-are-smarter> (dostęp: 03.06.2020).
19. Rogers J. (2010), *Coaching*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
20. Smółka P. (2009), *Coaching oparty na dowodach*, [w:] Smółka P. (red.), *Coaching. Inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów*, Helion, Gliwice.
21. Stańczyk E. (red.) (2018), *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w sektorze MŚP*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
22. Tarka P. (2015), *Własności 5- i 7-stopniowej skali Likerta w kontekście normalizacji zmiennych metodą Kaufmana i Rousseeuwa*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 385.
23. Vickers A., Bavister S. (2007), *Coaching. Zarabianie przez rozmawianie*, Onepress, Gliwice.
24. *Zalecenie Komisji z dnia 6 maja 2003 r. w sprawie definicji mikroprzedsiębiorstw oraz małych i średnich przedsiębiorstw (notyfikowane jako dokument nr C(2003) 1422), Załącznik 1 definicja małych i średnich przedsiębiorstw (Dz.Urz. L 124 z 20.5.2003).*

BARRIERS TO INTRODUCING COACHING STYLE OF MANAGEMENT IN MICRO AND SMALL ENTERPRISES OF SILESIA VOIVODESHIP

Abstract: Currently, organization management requires taking into consideration many aspects. The most important of these are the changing environmental conditions and the human factor. Caring for the development of employees and their emotional state brings noticeable improvement in the functioning of each business entity, regardless of its size and scope. The active use of coaching in management gives support in this area. It is based on the proper way of talking to subordinates, building interpersonal relationships that provide support to the other party in actions and overcoming limitations. The role of the coach here is to be fulfilled by the direct supervisor. Micro and small enterprises occupy an important

place in the Polish economy. The publication aims to identify elements blocking the implementation of the coaching style of management in this sector, despite its high assessments of effectiveness in global business markets for many years now. The conclusions from the article were formulated on the basis of a survey (simple random selection technique) conducted in the years 2019-2020 in the Silesia voivodeship on a group of 204 employees of micro and small enterprises located in seven cities of Silesia voivodeship – Katowice, Sosnowiec, Gliwice, Bytom, Jaworzno, Rybnik and Czestochowa.

Keywords: coaching, employee development, management style, motivation