

Marek Kalinowski, Joanna Litwin

Uniwersytet Gdański

KOMPETENCJE MENEDŻERSKIE JAKO CZYNNIK ROZWOJU SEKTORA MSP

Streszczenie: Referat prezentuje wymagania stawiane przed kadrami kierowniczą w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw z branży turystycznej i spożywczej województwa pomorskiego. Wnioski wyciągnięto na podstawie wyników badania czynników prowadzących do rozwoju podmiotów gospodarczych, wśród których znalazły się tzw. kompetencje firm. Do kompetencji firm o najwyższej randze zaliczono zdolność do radzenia sobie ze zmianami w otoczeniu biznesowym, reputację firmy wśród klientów, reagowanie na potrzeby klientów oraz umiejętność pracy zespołowej. Autorzy referatu przedstawili wiele elementów kwalifikacji kadry menedżerskiej, które uznali za pochodne ujętych w badaniu kompetencji firmy. Wśród nich znalazły się zdolność do adaptacji w zmiennych warunkach rynkowych, a także zdolność do zapewnienia firmie zgranego i sprawnego zespołu pracowników.

Słowa kluczowe: MSP, kompetencje menedżerskie, badania empiryczne, wiedza, zarządzanie zmianą.

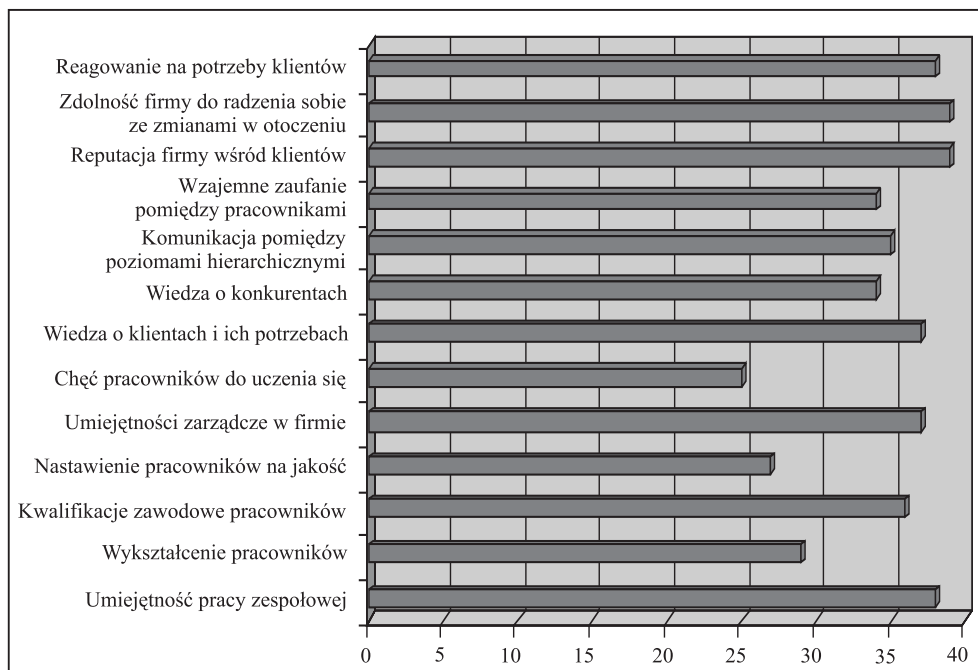
W Polsce do sektora MSP (mikroprzedsiębiorstw, przedsiębiorstw małych oraz przedsiębiorstw średnich) należy duża liczba podmiotów gospodarczych. Na podstawie reprezentacyjnego badania działalności gospodarczej przedsiębiorstw o liczbie pracujących do 9 osób w 2008 roku GUS szacował liczbę mikroprzedsiębiorstw na poziomie niemal 1,8 mln [*Działalność gospodarcza...* 2009]. Przedsiębiorstw małych oraz średnich było łącznie ok. 60 tys. [*Raport...*].

Na sytuację firm wpływają czynniki zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne. Wśród czynników wewnętrznych ważną rolę odgrywa kadra zarządzająca [Pocztowski 2003, s. 68], od decyzji której zależą kierunki rozwoju organizacji, sposób pozyskiwania i wykorzystywania zasobów [Listwan (red.) 2010, s. 157] oraz relacje z otoczeniem. Jakość tych decyzji w dużej mierze zdeterminowana jest poziomem kompetencji kierowników. Kompetencje menedżerskie są zróżnicowane [Kozłowski, Piotrowski 2001, s. 68], a ich struktura zmienia się wraz z umiejscowieniem kierownika na określonym szczeblu struktury organizacyjnej [Stoner, Wankel 1992, s. 26]. Zarządzanie podległym zespołem wymaga stosowania twardych i miękkich podejść [Król, Ludwiczynski 2006, s. 63]. Wymagania względem postaw kierowników i stosowanych przez nich stylów działania w dużym stopniu zależą od przyjmowanych w organizacji założeń co do cech jej kapitału ludzkiego [Golnau 2006,

s. 20-25] oraz stopnia dopuszczenia pracowników do współdecydowania o sprawach przedsiębiorstwa [Weber 1996, s. 223]. Kompetencje menedżerów wraz z kompetencjami pracowników stanowią istotny element kompetencji organizacji [Oleksyn 2006, s. 21].

W roku 2008 w ramach międzynarodowego projektu badawczego EPAMA przeprowadzono badanie czynników prowadzących do rozwoju podmiotów gospodarczych należących do sektora małych i średnich przedsiębiorstw. W projekcie wzięło udział sześć europejskich szkół wyższych, w tym Uniwersytet Gdański. Badanie ankietowe skierowane do kadry kierowniczej przedsiębiorstw z branży turystycznej i spożywczej pozwoliło uzyskać informacje dotyczące zasobów badanych organizacji, stosowanych w nich sposobów zarządzania, a także wprowadzanych innowacji i osiągniętych wyników.

Naukowcy z Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego zbadali łącznie 41 przedsiębiorstw województwa pomorskiego, z czego 24 należało do branży turystycznej, natomiast 17 zajmowało się produkcją żywności. Czwartą część wszystkich firm stanowiły przedsiębiorstwa mikro, nieco ponad połowę – przedsiębiorstwa małe, natomiast pozostałe firmy to przedsiębiorstwa średnie.



Rys. 1. Liczba przedsiębiorstw, w których poziom poszczególnych kompetencji określono dobry i bardzo dobry

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych źródłowych EPAMA.

Pierwsza grupa zawartych w ankiecie pytań merytorycznych dotyczyła kompetencji firmy, czyli kompetencji wykorzystywanych przez pracowników do osiągania celów zatrudniającego ich przedsiębiorstwa. Autorzy metody badawczej wyszczególnili trzynaście kompetencji. Osoby ankietowane zostały poproszone o dokonanie oceny poziomu kompetencji firmy jako całości, bez podziału na jednostki organizacyjne czy grupy zawodowe. Zastosowano pięciostopniową skalę oceny – od oceny „bardzo słabe” do oceny „bardzo dobre”.

Kompetencje, które zostały ocenione wysoko (bardzo dobrze i dobrze – rys. 1), w zdecydowanej większości podmiotów (34-39 firm) to:

- zdolność firmy do radzenia sobie ze zmianami w otoczeniu biznesowym (39),
- reputacja firmy wśród klientów (39),
- reagowanie na potrzeby klientów (38),
- umiejętność pracy zespołowej (38),
- umiejętności zarządcze w firmie (37),
- wiedza o klientach i ich potrzebach (37),
- kwalifikacje zawodowe pracowników (36),
- komunikacja pomiędzy poziomami hierarchicznymi (pomiędzy pracownikami i kierownikami) (35),
- zaufanie między pracownikami prowadzące do dzielenia się wiedzą, informacjami (34),
- wiedza o konkurentach (34).

Kompetencje, które zostały ocenione wysoko (bardzo dobrze i dobrze) w nieco mniejszej liczbie podmiotów (25-29 firm), to:

- wykształcenie pracowników (29),
- nastawienie pracowników na jakość (dążenie do podnoszenia jakości produktów i usług przez codzienne działania) (27),
- chęć pracowników do uczenia się (25).

Kompetencją, która uzyskała najwyższy wynik, była zdolność firmy do radzenia sobie ze zmianami w otoczeniu biznesowym. Oznacza to, że niemal wszyscy ankietowani kierownicy deklarowali elastyczność ich firm w relacjach z podmiotami znajdującymi się w otoczeniu konkurencyjnym, a także zdolność dostosowania celów, struktury i metod działania do uwarunkowań, które się ukształtowały w otoczeniu. Zdolność adaptacji do rynkowych warunków otoczenia wymaga z jednej strony występowania określonych kwalifikacji u kadry kierowniczej, z drugiej strony – umiejętności dostosowywania się podległego personelu do wdrażanych modyfikacji. Kwalifikacje kierownicze w zakresie radzenia sobie ze zmianami w otoczeniu obejmują zdolność dostrzegania istotnych z punktu widzenia funkcjonowania firmy zachodzących zmian, a w szczególności:

1) umiejętność filtrowania napływających informacji (czyli umiejętność trafnego doboru zmiennych, które powinny podlegać analizie),

2) umiejętność ustalania wartości podlegających analizie zmiennych (lub umiejętność oceny danych przekazanych przez ekspertów),

3) umiejętność określania znaczenia dla firmy zachodzących w otoczeniu zmian (czyli umiejętność ustalania wagi uwzględnianych w analizie zmiennych),

4) umiejętność wyciągania wniosków (czyli umiejętność interpretacji zgromadzonych danych),

5) zdolność do podjęcia decyzji odnośnie do działań dostosowawczych na podstawie wyciągniętych wniosków.

Wszystkie z wymienionych działań mogą być podejmowane osobiście przez kierowników lub, poza ostatnim, mogą być zlecane do realizacji wewnętrznym lub zewnętrznym specjalistom. Podjęcie decyzji odnośnie do działań dostosowawczych polega na:

1) określeniu celów, które mają być osiągnięte przez przedsiębiorstwo lub jej jednostki organizacyjne w związku z zaistniałymi w otoczeniu zmianami,

2) zaplanowaniu działań dostosowawczych polegającym na określeniu niezbędnych czynności wraz z ustaleniem ich kolejności i czasu realizacji,

3) zorganizowaniu działań dostosowawczych polegającym na przekazaniu zadań do realizacji biorącym udział w tym procesie wykonawcom przy zapewnieniu im niezbędnego wsparcia, materiałów i narzędzi, a także uprawnień decyzyjnych,

4) motywowaniu załogi do angażowania się w działania dostosowawcze, w tym przypadku nie tylko poprzez stosowanie bodźców płacowych i pozapłacowych w celu skłonienia pracowników do wywiązania się ze zleconych im prac, ale również poprzez przełamywanie oporów załogi wobec wdrażanych zmian.

5) kontrolowaniu działań dostosowawczych polegającym na porównywaniu efektów faktycznie podejmowanych działań dostosowawczych z efektami przewidywanymi, a także na weryfikowaniu wdrażanych programów pod kątem ich realności i zgodności ze strategią organizacji.

Trzydzieści dziewięć badanych organizacji zostało pozytywnie ocenionych pod względem kryterium, którym była reputacja firmy wśród klientów. Poziom tej kompetencji w dużej mierze zależy od kwalifikacji zatrudnionej kadry, a te z kolei są uzależnione od takich kwalifikacji kadry kierowniczej, jak umiejętność określania zapotrzebowania na pracowników charakteryzujących się określonym poziomem wykształcenia, doświadczeniem, umiejętnościami i cechami osobowymi oraz zaangażowaniem, a także umiejętność oceny przydatności dostępnych kandydatów na poszczególne stanowiska lub do planowanych zadań. Niebagatelne znaczenie ma tutaj również zaprojektowanie i wdrożenie procedur realizacji działań ukierunkowanych na zaspokajanie oczekiwań klientów. Z obydwoma najczęściej wskazywanymi kompetencjami, czyli ze zdolnością firmy do radzenia sobie ze zmianami w otoczeniu biznesowym oraz reputacją firmy wśród klientów, związane jest niemal równie często wskazywane przez respondentów reagowanie na potrzeby klientów (38 firm), przy czym z pierwszą z nich w perspektywie długofalowej, a z drugą z nich – krótkofalowej.

Do kompetencji często wskazywanych jako dobrze rozwinięte w badanych organizacjach należy umiejętność pracy zespołowej. Poziom tej kompetencji w dużej

mierze zależy od kwalifikacji pracowników wykonujących zadania w grupach, a w szczególności cech osobowych determinujących stosunki międzyludzkie oraz odnoszących się do stabilności emocjonalnej. Dużą rolę ma kierownik odgrywający rolę lidera, animatora, oceniającego, a niekiedy sędziego. Istotna jest tu umiejętność określania i podziału zadań oraz ustalania ról uczestników pracy zespołowej. Użyteczna jest przy tym zdolność rozpoznawania osobowości członków kierowanego zespołu, oceniania postaw i interpretacji emocji towarzyszących pracy w grupie oraz trafnego dobierania sposobów postępowania do określonych sytuacji.

W dziewięciu na dziesięć badanych przedsiębiorstwach wysoko oceniono umiejętności zarządcze w firmie. Jest to kompetencja bezpośrednio dotycząca kadry menedżerskiej przedsiębiorstwa i należy ją odnosić do zadań realizowanych na poziomie strategicznym. Polega ona na umiejętności artykułowania wizji firmy, wskazywania kierunków działania i rozwoju organizacji poprzez ustalanie celów i strategii umożliwiającej ich osiągnięcie, wskazywaniu sposobów pozyskiwania i wykorzystywania strategicznych zasobów, określaniu sposobów zachowania się przedsiębiorstwa przy uwzględnieniu szans i zagrożeń wynikających z otoczenia oraz silnych i słabych stron firmy. Prawidłowa realizacja tych zadań bezpośrednio wynika z umiejętności konceptualnych, szczególnie kierowników wyższego szczebla, umiejętności analitycznych oraz optymalnego poziomu skłonności do ryzyka.

Dwie z kompetencji objętych badaniem odnosiło się bezpośrednio do wiedzy – wiedza o klientach i ich potrzebach (kompetencja oceniana wysoko w dziewięciu na dziesięć firm) oraz wiedza o konkurentach (kompetencja oceniana wysoko w nieco ponad ośmiu na dziesięć firm). Wiedza o konkurentach i klientach jest niezbędna, aby trafnie określać sposoby reakcji na zmiany w otoczeniu biznesowym. Ponadto wiedza o potrzebach klientów jest warunkiem prawidłowego ich zaspokojenia. O jakości tego obszaru wiedzy decyduje zazwyczaj komórka marketingu, niemniej w ramach przeprowadzania analizy strategicznej kierownictwo powinno szczególnie wnikliwie badać potrzeby klientów, które są kluczowe dla funkcjonowania organizacji.

Kwalifikacje zawodowe pracowników to kompetencja bardzo pojemna i oznaczająca zupełnie różne obszary wiedzy, umiejętności i predyspozycji zarówno w kontekście zróżnicowania obszarów funkcjonowania poszczególnych organizacji jak i funkcji realizowanych przez ich pracowników. Kompetencja ta została oceniona wysoko w nieco mniej niż dziewięciu na dziesięć badanych firm. Wysokie kwalifikacje zawodowe pracowników mogą oznaczać konieczność posiadania przez kierowników większego zasobu wiedzy specjalistycznej niezbędnej do współpracy ze specjalistami, będą się też zazwyczaj przekładały na konieczność koordynowania bardziej złożonych i zróżnicowanych zadań. Od wysoko wykwalifikowanych pracowników można zaś oczekiwać dużej samodzielności oraz zaangażowania wynikającego z poczucia odpowiedzialności i wysokiego poziomu motywacji.

Warto zauważyć, że wykształcenie pracowników było wskazywane jako kompetencja wysoko oceniona w mniejszej liczbie przedsiębiorstw niż kwalifikacje zawo-

dowe, bo jedynie w siedmiu na dziesięć firm. Oznacza to, że część kierowników wypełniających kwestionariusz oceniających wykształcenie pracowników na poziomie przeciętnym jednocześnie oceniła kwalifikacje zawodowe pracowników na poziomie co najmniej dobrym.

Kompetencja „komunikacja pomiędzy poziomami hierarchicznymi (pomiędzy pracownikami i kierownikami)” oznacza istnienie sprawnych kanałów przepływu informacji, dzięki którym menedżerowie są w stanie pozyskiwać od pracowników nowe pomysły dotyczące usprawniania procesów i funkcji, jak również są w stanie na bieżąco uzyskiwać informacje na temat nastrojów wśród załogi. Personel z kolei może uzyskać informacje o zamierzeniach i działaniach kierownictwa. Poziom rozwoju organizacji w obszarze tej kompetencji w dużej mierze zależy właśnie od kadry kierowniczej – jej umiejętności zorganizowania procedur gromadzenia, przetwarzania, udostępniania i przepływu informacji oraz zdolności do zapewnienia właściwych relacji międzyludzkich gwarantujących otwartość wyrażania przez pracowników pomysłów czy nawet ocen.

Pochodną wymienionej uprzednio kompetencji jest wskazywane przez podobną liczbę organizacji kompetencji „wzajemne zaufanie pomiędzy pracownikami prowadzące do dzielenia się wiedzą, informacjami” (34 firmy). Teoretycznie o klimat wzajemnego zaufania jest łatwiej w gronie pracowników pracujących na tym samym szczeblu hierarchicznym, natomiast wrogie nastawienie podwładnych do kadry kierowniczej jest bardziej naturalne i może wynikać z konieczności podporządkowywania się pracowników niższego szczebla przełożonym także z uzależnienia stopnia ich obciążenia pracą oraz wysokości wynagrodzenia od decyzji menedżerów. Także kierownicy bywają mało przyjaźnie nastawieni do podległych im pracowników, niekiedy postrzegając w nich rywali pragnących rozwinąć swoje kwalifikacje w takim stopniu, by przejąć zajmowane przez nich stanowiska. Jednakże o otwartość i życzliwość w stosunkach pomiędzy pracownikami tego samego szczebla w hierarchii organizacji czasem może być równie trudno, szczególnie gdy konkurują oni o ograniczone ilościowo dobra i takie przywileje, jak awanse, premie, szkolenia, a nawet tak prozaiczne wartości, jak miejsce parkingowe zlokalizowane bliżej wejścia do budynku firmy. Wzajemne relacje może także psuć poczucie niesprawiedliwego traktowania poszczególnych podwładnych przez ich kierowników, np. w sferze różnicowania wynagrodzeń. Dlatego tak ważne jest kształtowanie przez kadry kierowniczą proefektywnościowej kultury organizacyjnej, przejawami której będą kierowanie się interesem organizacji, a nie osobistym, wzajemne wspieranie się pracowników wszystkich szczebli oraz poszukiwanie przez nich wspólnej płaszczyzny współpracy.

Ankietowani ani razu nie wybrali opcji „bardzo słabe kompetencje”, natomiast „słabe kompetencje” zostały wskazane jedynie przy czterech kompetencjach i to przez zaledwie dwóch ankietowanych. Wynika z tego, że kierownicy wysoko oceniali kompetencje firm, w których pracowali.

W kolejnej części kwestionariusza badacze skupili się na dwóch kwestiach: narzędziach zarządzania zasobami, w tym zasobami ludzkimi, oraz poglądach kierowników na określone kwestie z zakresu kierowania organizacją.

Jedno z pytań dotyczyło posiadania przez badane firmy osobnego budżetu przeznaczonego na szkolenia i uczenie pracowników. Okazało się, że twierdząco odpowiedziało zaledwie 17% przedsiębiorstw. Zakładając, że istnienie takiego wyodrębnionego budżetu wskazuje na stopień rozwoju funkcji doskonalenia zasobów ludzkich, można przyjąć, że w większości badanych organizacji mniejszą wagę przykładają się do szkoleń pracowniczych. Mniej istotnym elementem kwalifikacji kierowniczych w sektorze MSP jest więc umiejętność analizy potrzeb szkoleniowych pracowników. Jednocześnie przykładanie mniejszej wagi do szkoleń oznacza konieczność posiadania przez podejmujących działania rekrutacyjne kierowników umiejętności skutecznej weryfikacji kwalifikacji zawodowych kandydatów zgłaszających swoją chęć podjęcia zatrudnienia.

Na pytanie dotyczące wykorzystywania systemu wynagrodzeń jako motywatora do zwiększania przez pracowników efektywności, wydajności oraz jakości kierownicy z aż 86% firm uznali, że stwierdzenie to odnosi się do ich przedsiębiorstwa. Stosowanie takiego narzędzia w organizacji wiąże się zazwyczaj z zadaniem kierowników polegającym na podejmowaniu decyzji (lub choćby wnioskowaniem) o podwyższaniu wynagrodzeń zasadniczych podległych pracowników lub określaniu wysokości należnych im premii. Aby z tego obowiązku kierownik mógł prawidłowo się wywiązywać, powinien się charakteryzować:

- 1) metodycznym podejściem (przyjęcie merytorycznie uzasadnionych przesłanek mających wpływ na decyzje płacowe wraz z określeniem stopnia tego wpływu),
- 2) spostrzegawczością (percepcja zdarzeń uzasadniających decyzję płacową),
- 3) zmysłem analitycznym (interpretacja zaobserwowanych zdarzeń pod kątem przełożenia ich na decyzję płacową),
- 4) obiektywizmem (odrzućanie przesłanek merytorycznie nieuzasadnionych przy podejmowaniu decyzji płacowych)
- 5) komunikatywnością i siłą perswazji (kompetencje istotne, gdy występuje potrzeba przekonania pracownika o słuszności podjętej decyzji płacowej).

Kierownicy badanych firm w większości (70%) zgadzali się z tym, że pracownicy mają prawo popełniać błędy. Oznacza to, że w ocenie działań podwładnych charakteryzują się pewną elastycznością, tak ważną w kształtowaniu klimatu życzliwości i wzajemnego zaufania.

Wśród pytań zadanych podczas badania znalazło się również jedno stwierdzenie dotyczące otwartości menedżerów na delegowanie uprawnień decyzyjnych: „menedżerowie nie powinni przekazywać pracownikom prawa do podejmowania części swoich decyzji”. Ponad połowa (57%) nie zgodziła się z nim, a jedynie czwarta część badanych uznała, że to zdanie jest prawdziwe. Delegowanie uprawnień wymaga umiejętności trafnej oceny predyspozycji podwładnych, ufności w ich możliwo-

ści, co niekiedy wiąże się ze skłonnością do ryzyka, a także umiejętności rozliczenia podwładnych z wykonania delegowanych im zadań.

Podsumowując, należy stwierdzić, że kompetencje menedżerskie w sektorze MSP są bardzo istotne, a ich waga wynika przede wszystkim z konieczności dostosowywania się organizacji do zmiennego otoczenia ze szczególnym uwzględnieniem oczekiwań klientów oraz dążenia do zapewnienia organizacji zgranego i sprawnego zespołu pracowników. W zdecydowanej większości badanych firm poziom kompetencji umożliwiających prawidłową realizację tych zadań został oceniony wysoko. Nieco mniej firm wysoko oceniło kompetencje organizacji związane z wykształceniem pracowników, co w połączeniu z informacją o niezbyt częstym wydzielaniu funduszu szkoleniowego wskazuje na mniejsze znaczenie kompetencji związanych z rozwojem pracowników. Pokazuje to potrzebę uświadamiania kadrze kierowniczej sektora MSP, jak duże znaczenie we współczesnej gospodarce ma wiedza pracowników.

Literatura

- Działalność gospodarcza przedsiębiorstw o liczbie pracujących do 9 osób w 2008 r.*, GUS, Warszawa 2009, http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbr/gus/PUBL_pgwf_dzial_gosp_przedsie_do_9_osob_2008r.pdf.
- Golnau W. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Cedewu, Warszawa 2006.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2001.
- Król H., Ludwicyński A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003.
- Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007-2008*.
- Stoner J.A.F., Wankel C., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992.
- Weber R.A., *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1996.

QUALIFICATIONS OF MANAGEMENT PERSONNEL IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

Summary: The text refers to the qualifications of managers employed in small and medium enterprises. The research was based on the opinions of managers about qualifications of companies. The qualifications of managers which are especially important are skills related to a client and a market. The less important qualifications are credentials related to the management of knowledge of workers. It is important to spread the meaning of knowledge of workers.