

Marek MATEJUN¹
Maciej SZCZEPAŃCZYK²

PROFIL KOMPETENCJI MENEDŻERÓW NACZELNEGO SZCZEBŁA W SPÓŁKACH KAPITAŁOWYCH

[Po więcej publikacji zapraszam na www.matejun.pl]

1. Cechy współczesnego kierownika naczelnego szczebla

We współczesnych organizacjach coraz większą rolę odgrywają menedżerowie (kierownicy), na których spoczywa zadanie tworzenia sukcesu przedsiębiorstwa. Nauka o zarządzaniu nie precyzuje jednak jednoznacznie pojęcia menedżer, ani nie określa wymagań stawianych temu zawodowi. P. F. Drucker uważa, że menedżerem jest każdy pracownik umysłowy, który z tytułu swego stanowiska lub wiedzy odpowiada za wkład pracy wpływający fizycznie na zdolność organizacji do osiągnięć. Jego zadaniem jest formułowanie celów, ustalanie standardów i określanie wkładu pracy³. J. Penc zwraca jednak uwagę na pewne atrybuty, które można przypisać temu pojęciu, takie jak wysokie kompetencje, silne nastawienie na efektywność pracy i wkład wnoszony do organizacji. Można zatem powiedzieć, że menedżer to osoba posiadająca odpowiednią wiedzę i umiejętności praktyczne niezbędne do zarządzania organizacjami i kierowania pracą innych ludzi w sposób odpowiedzialny, kompetentny i efektywny⁴. Jak stwierdza P.F. Drucker – menedżer to osoba od, której “oczekuje się przede wszystkim, że doprowadzi do zrobienia tego co należy. A to po prostu oznacza, że oczekuje się od niego skuteczności”⁵.

Pracę menedżerów rozpatruje się najczęściej przez pryzmat **realizowanych funkcji kierowniczych**, wśród których można wyróżnić dwie grupy: funkcje wewnętrzne, związane z działalnością kierowniczą w ramach zespołu oraz funkcje

¹ mgr inż., Instytut Zarządzania, Politechnika Łódzka, Łódź.

² mgr, Katedra Systemów Zarządzania, Politechnika Łódzka, Łódź.

³ Drucker P.F., Menedżer skuteczny, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1994, s. 17-18.

⁴ Penc J, Przedsiębiorstwo w burzliwym otoczeniu. Część 1, Wydawnictwo OPO, Bydgoszcz 2002, s. 83.

⁵ Drucker P.F., Menedżer skuteczny, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1994, s. 13.

zewnątrzne, związane z zadaniami pełnionymi przez kierownika poza zespołem⁶. A.K. Koźmiński zwraca uwagę, że przedsiębiorstwem zarządza swoista ekipa, zespół bądź drużyna, której przewodzi naczelnny szef. W ramach złożonego procesu zarządzania realizują oni różnorodne decyzje zarządcze, obejmujące między innymi:

- ustalenie strategii firmy oraz planowanie działań,
- ustalanie zakresu, przedmiotu i metod kontroli,
- decydowanie o przebiegu procesów w przedsiębiorstwie,
- organizowanie, czyli grupowaniem zasobów oraz ustalanie relacji między nimi,
- kierowanie i przeprowadzenie zachowaniami ludzkimi⁷.

W literaturze zwraca się uwagę, iż kierowanie zespołami pracowniczymi wymaga znacznej aktywności i przedsiębiorczości w działaniu, co prowadzi do przekonania, że praca kierownicza związana jest ze specyficznymi predyspozycjami osobowościowymi, talentem i kwalifikacjami zawodowymi. Praca kierownicza charakteryzuje się przy tym znaczną złożonością wykonywanych czynności, zmiennością ich przebiegu i trudnością zaprogramowania⁸. W literaturze prezentowane są zatem **różnorodne profile kompetencji**, którymi powinni cechować się współcześni menedżerowie.

Jak wskazuje Edgar H. Schein, ważnymi cechami którymi powinni „legitymować” się menedżerowie XXI powinny być⁹:

- niezwykle wysoki poziom percepcji i zrozumienia otaczającej rzeczywistości i samych siebie,
- wysoki poziom motywacji umożliwiający im aktywną partycypację w uciążliwym procesie uczenia się i zmian, zważywszy szczególnie na coraz łagodniejsze podziały graniczne, w których poczucie przywiązania stanie się trudne do zdefiniowania,
- wielka siła emocjonalna, niezbędna dla stawienia czoła niepokojom własnym i innych w miarę jak uczenie się i procesy przemian będą coraz bardziej narzucały styl życia,
- nowe umiejętności analizy przesłanek kulturowych, identyfikacji tych założeń, które mają rację bytu i tych, które funkcjonują niewłaściwie oraz analizy procesów rozwijających kulturę organizacji pracy,

⁶ Lachiewicz S. (red.), Organizacja pracy kierowniczej, Wydawnictwo Absolwent, Łódź 1994, s. 10.

⁷ Koźmiński A., Piotrowski W. (red.), Zarządzanie. Teoria i praktyka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 133.

⁸ Lachiewicz S. (red.), Organizacja pracy kierowniczej, Wydawnictwo Absolwent, Łódź 1994, s. 8.

⁹ Schein E. H., Przywództwo a kultura organizacji [w:] Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. (red.), Lider przyszłości, Business Press, Warszawa 1997, s. 89.

- chęć i umiejętność angażowania innych i pozyskiwania ich aktywnego udziału, gdyż zadania wymagające rozwiązania będą zbyt złożone a informacje zbyt rozprzestrzenione, aby liderzy mogli sobie z nimi sami skutecznie radzić,
- chęć i umiejętność dzielenia się władzą i uprawnieniami do kontroli zgodnie z wiedzą i umiejętnościami ludzi, tj. pozwalaniem i zachęcaniem do przejmowania we własne ręce odpowiedzialności przywódczej we wszystkich przejawach działania organizacji.

Chris Prahalad uważa natomiast, że każdy współczesny menedżer, aby skutecznie zarządzać organizacją powinien posiadać następujące umiejętności i cechy osobowe¹⁰:

1. **Umiejętność myślenia systemowego:** współczesnemu menedżerowi nieodzowna będzie umiejętność myślenia koncepcyjnego i systemowego pozwalająca na dostrzeganie zarówno związków między poszczególnymi elementami, jak również na wybieganie myślą w przyszłość i ogarnianie całości problemu. Menedżer przyszłości musi mieć zdolność syntezy informacji o strategicznym, jak i drugorzędym znaczeniu, łączenia umiejętności analitycznych z własną intuicją oraz wyważania interesu prywatnego i społecznego.
2. **Umiejętność działania w wielokulturowym otoczeniu:** globalizacja zarządzania spowoduje konieczność myślenia w kategoriach międzykulturowych i uwzględniania faktu, że w innych kulturach niekoniecznie podzielane są te same wartości, w których człowiek zostaje wychowany. W dążeniu do umiejętności działania w wielokulturowym otoczeniu pomocne są: znajomość języków oraz zainteresowania historią i religią innych kultur.
3. **Gotowość do ustawicznej nauki:** menedżerowie przyszłości muszą mieć stałą gotowość przyjmowania nowych idei, technologii, praktyk gospodarczych i założeń kulturowych. Okres „starzenia się” posiadanej wiedzy jest niepokojąco krótki, w związku z czym menedżerowie muszą poszukiwać możliwości nieustannej nauki.
4. **Pozytywne cechy osobowości i wysokie standardy zachowań:** na menedżerach spoczywa obowiązek ustalenia wymaganych przez przedsiębiorstwo standardów wartości i zachowań i są oni zobowiązani do stawiania sobie w tym zakresie jeszcze wyższych wymagań. Stawianie się „doskonalszym” związane jest z dogłębną znajomością przedsiębiorstwa i jego obszaru działania, dążeniem do jak najlepszej wydajności i poświęcenia w pracy, odpowiedzialnością za swoje działania, wrażliwością na sprawy międzyludzkie i międzykulturowe problemy oraz wspieraniem i pobudzaniem rozwoju współpracowników.

W tabeli 1 przedstawiono próbę zestawienia najważniejszych zachowań, umiejętności i cech, które powinny cechować współczesnego menedżera.

¹⁰ Prahalad C.K., Rola menedżerów nowej ery na konkurencyjnym rynku [w:] Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. (red.), Organizacja przyszłości, Business Pres, Warszawa 1998, s. 191 – 192.

Tabela 1. Katalog zachowań, umiejętności oraz cech które powinny cechować współczesnego menedżera

| Pożądane zachowania się menedżerów |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">– inicjatywa – wprowadzanie nowych pomysłów i sposobów działania,– innowacyjność – otwartość na zmiany i skłonność do ich kreowania oraz implementacji,– stymulowanie wydajności – ustalanie norm wydajności i motywowanie podwładnych do ich osiągnięcia,– doskonalenie organizacji – określanie i rozdział zadań, doskonalenie organizacji pracy i produkcji, optymalizowanie logistyki,– doskonalenie komunikacji – przekazywanie informacji podwładnym i usprawnianie systemu przepływu informacji między nimi a sobą,– podkreślanie uznania – rozdzielanie pochwał, nagród i kar, sprawiedliwe wynagradzanie pracowników i pobudzanie ich do rozwoju,– reprezentowanie zespołu – popieranie i obrona zawodowych interesów podwładnych, dbanie o ich godność i właściwe traktowanie,– organizowanie współpracy – pozyskiwanie i zapewnienie sobie współpracy wszystkich osób, które mogą odegrać ważną rolę w realizacji własnej wizji (ale uwzględniającej interesy pracowników),– zapewnienie kontroli – porównywanie tego, co zostało zrealizowane z tym, co zostało zaplanowane i określanie przyczyn, dla których określone zadania nie zostały zrealizowane. |
| Umiejętności pożądane u menedżerów |
| <ul style="list-style-type: none">– umiejętność rozwiązywania problemów i podejmowanie decyzji,– umiejętność kierowania własnym czasem i organizowanie własnej pracy,– właściwa ocena samego siebie i swoich mocnych stron i słabości,– rozumienie procesów zachodzących w przedsiębiorstwie i otaczającym je świecie,– osobiste zaangażowanie i przyjmowanie odpowiedzialności,– umiejętność analitycznego myślenia, zdolność do myślenia strategicznego i wielowymiarowego,– zdolność do szybkiego zawierania znajomości, empatia, zdolność przekonywania, wrażliwość na ludzkie problemy (umiejętności interpersonalne),– określanie celów dokładnych, wymiernych i osiągalnych, formułowanie ich wyczerpująco i realnie;– kierowanie ludźmi na zasadzie wymagania, wspomaganie i wiązania,– utrzymywanie kontaktów ze współpracownikami, bycie otwartym i przyjmowanie otwartości,– delegowanie uprawnień, powierzenie pracownikom prawa do podejmowania decyzji i rozliczanie ich z osiągniętych wyników,– utrwalanie norm wydajności i motywowanie podwładnych do lepszej pracy,– przekazywanie informacji podwładnym i organizowanie przepływu między nimi,– obmyślenie i przygotowanie usprawnień w pracy firmy, pobudzanie pracowników do dyskusowania pomysłów oraz współdziałania w poszukiwaniu optymalnych decyzji, |

| Umiejętności pożądane u menedżerów |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">– dokonywanie okresowej oceny sprawności pracowników, mobilizowanie ich do podnoszenia kwalifikacji i stwarzania możliwości awansu,– [w artykule błędnie – dwa razy – wydrukowano poniższy wykaz umiejętności]:– umiejętność rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji,– umiejętność kierowanie własnym czasem i organizowanie własnej pracy,– właściwa ocena samego siebie i swoich mocnych stron i słabości,– rozumienie procesów zachodzących w przedsiębiorstwie i otaczającym je świecie,– osobiste zaangażowanie i przyjmowanie odpowiedzialności,– umiejętność analitycznego myślenia, zdolność do myślenia strategicznego i wielowymiarowego,– zdolność do szybkiego zawierania znajomości, empatia, zdolność przekonywania, wrażliwość na ludzkie problemy (umiejętności interpersonalne),– określanie celów dokładnych, wymiernych i osiągalnych, formułowanie ich wyczerpująco i realnie,– kierowanie ludźmi na zasadzie wymagania, wspomaganie i wiązania,– utrzymywanie kontaktów ze współpracownikami, bycie otwartym i przyjmowanie otwartości,– delegowanie uprawnień, powierzanie pracownikom prawa do podejmowania decyzji i rozliczanie ich z osiągniętych wyników,– utrwalanie norm wydajności i motywowanie podwładnych do lepszej pracy,– przekazywanie informacji podwładnym i organizowanie przepływu między nimi,– obmyślenie i przygotowanie usprawnień w pracy firmy, pobudzanie pracowników do dyskusji o pomysłach oraz współdziałania w poszukiwaniu optymalnych decyzji,– dokonywanie okresowej oceny sprawności pracowników, mobilizowanie ich do podnoszenia kwalifikacji i stwarzania możliwości awansu. |
| Pozytywne cechy kierowników. |
| <ul style="list-style-type: none">– właściwości psychiczne, takie jak inteligencja, inteligencja emocjonalna, przytomność umysłu, elokwencja, oryginalność, poczucie własnej wartości, silna potrzeba kierowania i osiągnięcia sukcesu,– sposób realizacji zadań, w tym umiejętność (wytrwałość) dążenia do wytyczonego celu, dynamika, inicjatywa, zaangażowanie, gotowość do mobilizacji, zdolność do działania pod naciskami zewnętrznymi i utrzymywanie sprawności w sytuacjach pełnych napięć,– łatwość kontaktowania się z ludźmi, zdolność przystosowania się do nowych sytuacji, uczciwość postępowania z pracownikami i partnerami, poczucie humoru,– takie cechy charakteru, jak rzetelność, poczucie własnej wartości, umiejętność przeprowadzania własnego zdania, zaufanie do siebie samego, asertywność, twarda empatia, dążenie do doskonałości (bycia coraz lepszym menedżerem). |

Wielu specjalistów zauważa, iż przyszłość przyniesie **zdecydowany wzrost wymagań stawianych menedżerom**. W związku z tym formułują oni różne cechy, których wymagać będą od nich nowe („odchudzone”) organizacje. Amerykańska firma doradztwa personalnego Korn and Ferry, na podstawie badań przeprowadzonych w grupie około 1500 amerykańskich, japońskich i europejskich menedżerów o najwyższych kwalifikacjach, uważa, że czołowi menedżerowie przyszłości muszą być przede wszystkim entuzjastami (92% wskazań), powinni inspirować (91%), dodawać otuchy (89%), być otwarci i kreatywni (88%) oraz dawać przykład etycznego postępowania. Zdaniem jej ekspertów idealnym szefem roku 2000 będzie kosmopolita ze świetnym wykształceniem ogólnym, tolerancyjny wobec różnych kultur, pierwszorzędnym w pracy zespołowej, o niezależnym sposobie myślenia¹¹.

Charakter i zakres umiejętności, pełnionych przez menedżerów w organizacji i poza nią kształtuje się jednak w zależności od różnorodnych czynników warunkujących charakter pracy kierowniczej. Wśród takich wyznaczników określa się najczęściej szczebel organizacyjny, na którym występuje dane stanowisko kierownicze oraz funkcję, obszar którym menedżer zajmuje się w organizacji¹². W odniesieniu do szczebli organizacyjnych wyróżnia się menedżerów wyższego (naczelnego), średniego oraz niższego szczebla zarządzania. **Do grupy menedżerów naczelnego szczebla** (*top management*) zalicza się najczęściej członków zarządu przedsiębiorstwa, jednak w niektórych większych i złożonych organizacjach, o rozbudowanych strukturach organizacyjnych (np. strukturach sektorowych, dywizjonalnych) do tej kategorii zaliczana jest również dyrekcja zakładów, filii czy oddziałów przedsiębiorstwa¹³. Wydaje się również, iż profil pożądanych kompetencji menedżerów może być zróżnicowany także w zależności od relacji występujących pomiędzy sferą własności i zarządzania w przedsiębiorstwie.

2. Własność i zarządzanie w spółkach kapitałowych

Rozwój prywatnej formy własności w gospodarkach rynkowych, której podstawowym przejawem są spółki kapitałowe prowadzi do różnorodnych skutków dla systemu organizacji i zarządzania we współczesnych przedsiębiorstwach. Szybki postęp techniczny i potrzeba finansowania

¹¹ Ogger G., Zera w garniturach, WPSB, Kraków 1992, s. 252.

¹² zob. np. Stoner J.A.F, Freeman R.E., Gilbert D.R., Kierowanie, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998, s. 31-32, Griffin R.W., Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 45-49.

¹³ Penc J., Zarządzanie dla przyszłości, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 81.

kosztownych inwestycji spowodowały tu konieczność odejścia od własności jednoosobowej w stronę własności wielopodmiotowej (osób fizycznych i prawnych), co daje możliwość znacznego zasilenia kapitałowego przedsiębiorstwa, a jednocześnie ogranicza skalę ryzyka jednoosobowego właściciela.

Proces ten jest główną przyczyną powstawania na szeroką skalę spółek kapitałowych, będących własnością wielu właścicieli (inwestorów – udziałowców bądź akcjonariuszy). Wzrost liczebności spółek kapitałowych oraz skali zaangażowania różnorodnych udziałowców i akcjonariuszy w strukturach własnościowych tych spółek wiąże się z istotną kwestią **rozdziatu własności i nadzoru od procesu zarządzania**. Rozproszeni właściciele nie mogą bowiem zarządzać samodzielnie spółką w sposób sprawny i stad też wraz z rozwojem spółek kapitałowych występuje konieczność zatrudniania profesjonalnych menedżerów do prowadzenia działalności gospodarczej, w imieniu i na rzecz właścicieli. Duży wpływ na ten proces wywarł także wyraźny wzrost złożoności i stopnia trudności procesów zarządzania oraz ich oddziaływania na efektywność funkcjonowania jednostek gospodarczych.

Ze względu na stosunek menedżerów do powierzanych i zarządzanych przez nich zasobów można podzielić ich zatem na „entrepreneurów” oraz „intrapreneurów”¹⁴. **Entrepreneur to menedżer-przedsiębiorca**, który zakłada firmę i kieruje nią na własny rachunek i ryzyko finansowe. W tym przypadku następuje więc połączenie funkcji właścicielskich i menedżerskich w przedsiębiorstwie. **Intrapreneur natomiast to menedżer najemny**, który posiada zdolności, wykazuje się dużą inicjatywą i pomysłowością w działaniu, które nakierowuje jednak na rozwój firmy nie będącej jego własnością. W tym przypadku występuje rozdział funkcji właścicielskich od menedżerskich w przedsiębiorstwie. W odniesieniu do obu tych grup używa się powszechnie nazwy „menedżer”, jednak w literaturze zaobserwować można określanie „entrepreneurów” jako biznesmenów, przedsiębiorców, bądź inwestorów¹⁵.

Analizując problem rozdziatu własności od zarządzania w spółkach kapitałowych można wyróżnić trzy kombinacje w zakresie identyfikacji (łączenia bądź rozdziatu) funkcji właścicielskich i menedżerskich: pełną identyfikację funkcji właścicielskich i menedżerskich, częściową identyfikację własności i zarządzania oraz pełną odrębność tych dwóch sfer w przedsiębiorstwie. Ich uwarunkowania zostały przedstawione w tabeli 2.

¹⁴ Penc J., Decyzje menedżerskie – o sztuce zarządzania, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 69.

¹⁵ zob. np. Nogalski B., Śniadecki J., Umiejętności menedżerskie w zarządzaniu przedsiębiorstwem, Oficyna Wydawnicza OPO, Bydgoszcz 2001, s. 14- 19.

Źródło: Matejun M., Szczepańczyk M., Profil kompetencji menedżerów naczelnego szczebla w spółkach kapitałowych, [w:] Waściński T. (red.), Menedżer XXI wieku, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2005, s. 243-259.

Tabela 2. Podstawowe relacje pomiędzy funkcjami właścicielskimi i menedżerskimi w spółkach kapitałowych

| Lp. | Typ relacji | Przykłady rozwiązań szczegółowych | Cechy charakterystyczne |
|-----|---|--|--|
| 1 | Pełna identyfikacja funkcji właścicielskich i menedżerskich | Np. jednoosobowa własność i jednoosobowy zarząd lub kilku właścicieli będących jednocześnie członkami zarządu. | Właściciel-menedżer sam podejmuje większość decyzji strategicznych i operacyjnych oraz nadaje ton procesom w spółce. |
| 2 | Częściowa identyfikacja | Np. wieloosobowa własność przy czym niektórzy właściciele są jednocześnie członkami zarządu. | Wspólnicy nie biorący udziału w zarządzaniu sprawują kontrolę nad działalnością. Nierównomierne zaangażowanie w sprawy działalności może być tu przyczyną pewnych napięć i konfliktów. |
| 3 | Pełna odrębność własności od zarządzania | Np. rozproszona struktura własności i w pełni kontraktowy zarząd. | Rozwiązanie wywołuje niebezpieczeństwo przesunięcia kontroli nad spółką w stronę zawodowych menedżerów i działanie zarządu sprzeczne z oczekiwaniami inwestorów. |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Lachiewicz S., Matejun M., Zakres i skutki identyfikacji funkcji właścicielskich i menedżerskich w spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością, [w:] Rudolf S. (red.), Ekonomiczne i społeczne problemy nadzoru korporacyjnego, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004, s. 507-509.

Rozdział funkcji właścicielskich od operatywnego kierowania firmą i profesjonalizacja zarządzania rodzą szereg konsekwencji dla systemu sprawowania władzy i zarządzania w spółkach kapitałowych. L. Haber wskazuje przy tym, iż obie kategorie menedżerów różnią się zasadniczo pod względem predyspozycji psychicznych. W zależności od struktury osobowości menedżerowie dzielą się bowiem na tych, którzy pragną zarządzać własną firmą i tych, którzy mają pracodawców¹⁶. Wydaje się, że zatem sytuacja w zakresie łączenia bądź rozdziału funkcji właścicielskich od menedżerskich w przedsiębiorstwie może mieć również wpływ na profil kompetencji osób zarządzających spółką.

¹⁶ Haber L. H., Management. Zarys zarządzania małą firmą, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 74.

3. Wyniki badań empirycznych

W 2003 roku w Instytucie Zarządzania Politechniki Łódzkiej podjęto wstępne badania ankietowe na temat kształtowania się relacji pomiędzy sferą własności i zarządzania w spółkach kapitałowych. Podstawowym celem badań była analiza kształtu i kierunków relacji zachodzących pomiędzy właścicielami (udziałowcami i akcjonariuszami), a kadrami zarządzającą w spółkach kapitałowych oraz uzyskanie opinii kadry kierowniczej wyższego szczebla na temat wpływu tych relacji na sprawność zarządzania przedsiębiorstwem, sytuację zawodową i profil kompetencji kierownictwa, a także na efektywność funkcjonowania i rozwój tych spółek. W niniejszym artykule zaprezentowano wyniki badań na podstawie których podjęto próbę określenia najważniejszych cech, jakimi powinien charakteryzować się współczesny kierownik naczelnego szczebla, będący członkiem zarządu spółki kapitałowej.

Zastosowanym narzędziem badawczym był obszerny kwestionariusz ankietowy, który przekazano drogą pocztową lub elektroniczną do około 500 spółek kapitałowych zlokalizowanych na terenie województwa dolnośląskiego, łódzkiego, małopolskiego, mazowieckiego, pomorskiego, śląskiego, wielkopolskiego oraz zachodniopomorskiego, przy czym większość spółek posiada swoją siedzibę w województwie łódzkim (47%) oraz w województwie śląskim (12%). Respondentami ankiety byli prezesi oraz członkowie zarządu badanych spółek kapitałowych. Uzyskano zwrot 58 kwestionariuszy, z czego do ostatecznego opracowania zakwalifikowano 43 prawidłowo wypełnione ankiety.

Badania objęły kadrami kierowniczą naczelnego szczebla w 43 spółkach kapitałowych, w tym 17 spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością (40% respondentów) oraz 26 spółkach akcyjnych (60% respondentów). Wśród analizowanych przedsiębiorstw dominują spółki zajmujące się działalnością usługową (47%) oraz handlową (23%). Pozostałą część stanowią firmy produkcyjne i budowlane. Analiza wielkości przedsiębiorstw, dokonana na podstawie wielkości zatrudnienia wskazuje, iż większość spółek to podmioty małe, zatrudniające do 49 osób (40% przedsiębiorstw), 35% firm zatrudnia do 249 osób, a duże przedsiębiorstwa stanowią 21% próby. W badanej próbie spółki akcyjne są przedsiębiorstwami zdecydowanie większymi, bowiem po 35% z nich to firmy duże oraz średnie podmioty. W przypadku spółek z ograniczoną odpowiedzialnością, 63% charakteryzowało się natomiast małym zatrudnieniem, a 37% podmiotów - to spółki średniej wielkości.

W większości badanych spółek (72%) członkowie zarządu są jednocześnie współnikami/akcjonariuszami przedsiębiorstwa. Identyfikacja funkcji właścicielskich i menedżerskich jest przy tym zdecydowanie silniejsza w spółkach mniejszych. W podmiotach zatrudniających więcej pracowników można zauważyć większy zakres pełnej odrębności własności od zarządzania, co przedstawiono w tabeli 3.

Źródło: Matejun M., Szczepańczyk M., Profil kompetencji menedżerów naczelnego szczebla w spółkach kapitałowych, [w:] Waściński T. (red.), Menedżer XXI wieku, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2005, s. 243-259.

Tabela 3. Identyfikacja funkcji właścicielskich i menedżerskich w analizowanych spółkach

| Liczebność zatrudnienia | Identyfikacja funkcji właścicielskich i menedżerskich | Rozdział własności od zarządzania |
|-------------------------|---|-----------------------------------|
| do 49 osób | 76% | 24% |
| od 50 do 249 | 73% | 27% |
| powyżej 249 | 56% | 44% |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Pełna odrębność własności od zarządzania umożliwia zachowanie klarownych relacji w układzie własność - zarządzanie. Może jednak wywoływać szereg konsekwencji i zagrożeń właściwych dla spółek kapitałowych o rozproszonej własności, takich jak nieporozumienia w sferze dysponowania majątkiem spółki dla celów osobistych, czy na przykład różnice w zakresie kształtowania kierunków rozwoju spółki. Ocena zastosowanego rozwiązania w zakresie identyfikacji funkcji właścicielskiej i menedżerskiej dokonana przez respondentów jest uzależniona od warunków panujących w tym zakresie w danym przedsiębiorstwie. Menedżerowie będący jednocześnie właścicielami w większości (71%) twierdzą, że jest to korzystne dla procesu zarządzania spółką z uwagi na integrację interesu właściciela i menedżera. Najemni kierownicy nie będący właścicielami twierdzą natomiast w większości (73%), że rozdział własności od zarządzania w tym przypadku nie ma większego znaczenia dla sprawności zarządzania spółką.

W ankiecie respondenci zostali poproszeni o wskazanie na podstawie zaproponowanego katalogu, **jakimi cechami powinien charakteryzować się współczesny kierownik naczelnego szczebla** (członek zarządu spółki). Poszczególne cechy podlegały ocenie od 1 (oznaczenie cechy jako mało znaczącej) do 5 (oznaczenie cechy jako bardzo istotnej w pracy menedżera). Zaproponowany w ankiecie profil kompetencji obejmował 11 cech kierowników, wśród których wymienione zostały cechy związane zarówno z umiejętnościami merytorycznymi, przedsiębiorczością i aktywnością, jak również z etyką menedżerską, pewnością siebie czy dobrą intuicją w działaniu. Respondentom umożliwiono również wskazanie własnych cech, istotnych z ich punktu widzenia w pracy kierowniczej, jednak badani menedżerowie nie skorzystali z tej możliwości.

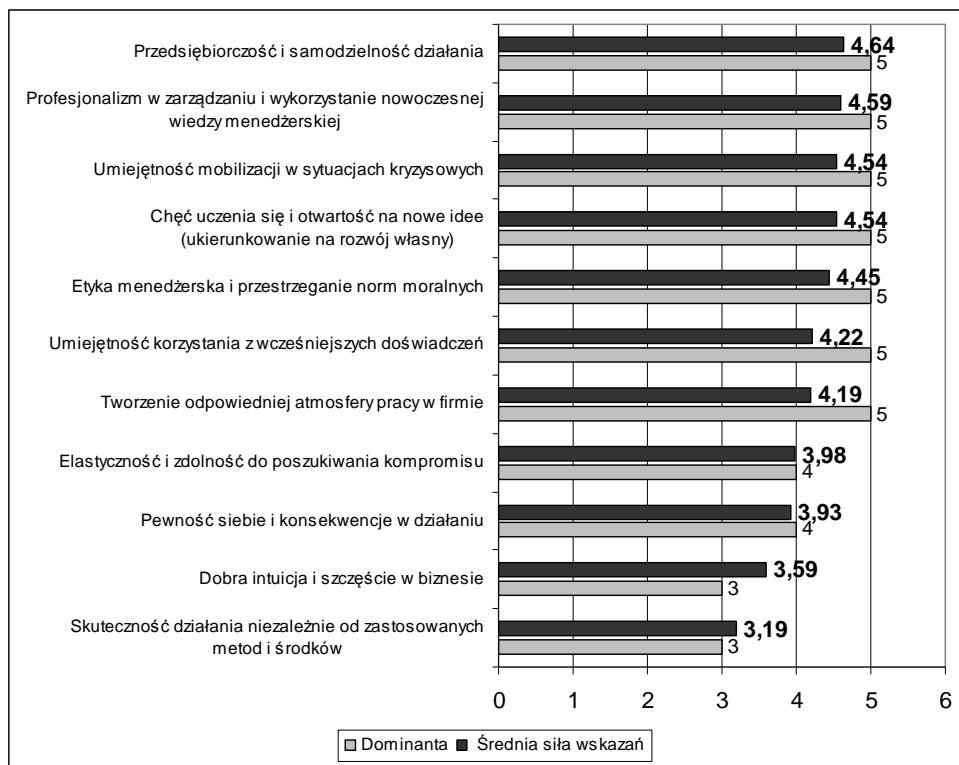
Średnią siłą wskazań dla poszczególnych cech, jakimi powinien charakteryzować się współczesny kierownik naczelnego szczebla przedstawiono na rysunku 1.

W opinii respondentów najważniejszą cechą współczesnego kierownika naczelnego szczebla, członka zarządu spółki kapitałowej powinna być **przedsiębiorczość i samodzielność działania** (średnia siła wskazania 4,64). Zarządzanie nowoczesnym przedsiębiorstwem wymaga bowiem menedżerów

odważnych, zmierzających ku lepszej organizacji, wprowadzających zmiany, a nawet zmian poszukujących, potrafiących szybko reagować na ich pojawienie się oraz wykorzystywać je jako sposobności do podejmowania nawet ryzykownych działań¹⁷. Przedsiębiorczość oznacza podejmowanie inicjatywy, podejmowanie nowego działania pod wpływem własnego impulsu lub pomysłu, a także zdolność ponoszenia przy tym ryzyka. Jest to gotowość do rozpoczynania i kontynuacji nie wypróbowanych jeszcze projektów, do rozpoznawania i wykorzystywania pojawiających się szans oraz do osiągania czegoś wartościowego, w sytuacji gdy inni tkwią jeszcze w rutynie¹⁸. Respondenci zwrócili również uwagę na konieczność **profesjonalizmu w zarządzaniu oraz wykorzystywaniu nowoczesnej wiedzy menedżerskiej** (średnia siła wskazania 4,59). Na wysokim miejscu w ocenie menedżerów znalazły się również takie cechy jak **umiejętność mobilizacji w sytuacjach kryzysowych** (średnia siła wskazania 4,54) dla przedsiębiorstwa oraz **chęć do uczenia się i otwartość na nowe idee** (średnia siła wskazania 4,54), co związane jest z ukierunkowaniem na rozwój własny kierownika. Powyższe wyniki wskazują na konieczność posiadania przez menedżerów dobrego przygotowania do funkcjonowania w zmiennych warunkach otoczenia oraz dużej aktywności i odwagi we wprowadzaniu nowych rozwiązań. Istotna wydaje się również świadomość i potrzeba profesjonalnego przygotowania i nowoczesnej wiedzy w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem.

¹⁷ Penc J, Przedsiębiorstwo w burzliwym otoczeniu. Część 1, Wydawnictwo OPO, Bydgoszcz 2002, s. 113.

¹⁸ Tokarski S., Kierowanie ludźmi, Wydawnictwa Uczelniane Bałtyckiej Wyższej Szkoły Humanistycznej, Koszalin 1998, s. 59-60.



Rysunek 1. Najważniejsze cechy, jakimi powinien charakteryzować się współczesny kierownik naczelnego szczebla, w opinii respondentów.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Respondenci wysoko ocenili również konieczność **przestrzegania norm moralnych i postępowanie zgodne z etyką menedżerską** (średnia siła wskazania 4,45). Taka postawa jest zgodna z nowoczesną koncepcją prowadzenia biznesu, zgodnie z którą dla współczesnego menedżera nie może być obojętne, jakie są motywacje i intencje oraz skutki prowadzonej przez niego działalności¹⁹.

Z drugiej strony, menedżerowie nie przywiązują jednak zbyt dużej wagi do zdolności **poszukiwania kompromisowych rozwiązań** (średnia siła wskazania 3,98), co może być związane z dużym poczuciem odpowiedzialności i samodzielności działania. Brak elastyczności w rozwiązywaniu problemów może prowadzić jednak do autokratyzmu w działaniu, co może powodować zmniejszanie motywacji pracowników, tym bardziej, że respondenci nie przywiązują również zbyt dużej wagi do **tworzenia odpowiedniej atmosfery w przedsiębiorstwie**

¹⁹ Penc J., Decyzje menedżerskie – o sztuce zarządzania, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 97.

średnia siła wskazania 4,19). Prawdopodobnie zadanie to jednak zostało powierzone kierownikom niższych szczebli, którzy mają większy kontakt z pracownikami bezpośrednio wykonawczymi.

Stosunkowo nisko oceniona została również **pewność siebie i konsekwencja w działaniu** (średnia siła wskazania 3,93). Zmienne warunki prowadzenia biznesu oraz złożoność procesów zarządzania i pracy kierowniczej powodują konieczność elastycznego podejmowania działań i decyzji w przedsiębiorstwie. Wydaje się, że respondenci zdają sobie sprawę z ograniczeń schematycznego działania w tych obszarach i oczekują od siebie i swoich współpracowników wysokiej elastyczności. W świetle uzyskanych wyników należy podkreślić zatem, iż menedżer powinien być osobą kreatywną, charakteryzującą się twórczymi zachowaniami. Nie wolno mu przedwcześnie przesądzać problemu, szufladkować go oraz zajmować schematycznych, z góry upatrzonych pozycji. W wypełnianiu funkcji kierowniczych ważne jest wykorzystywanie wyobraźni, co ma ścisły związek ze zdolnościami przedsiębiorczymi, twórczymi i kreatywnością²⁰.

Badania menedżerowie nie liczą również na **dobrą intuicję i szczęście w biznesie** (średnia siła wskazania 3,59). W nowoczesnej rzeczywistości gospodarczej nie ma miejsca na to by liczyć tylko na szczęście. W procesie podejmowania decyzji lepiej już korzystać z wcześniejszych doświadczeń (średnia siła wskazania 4,22). Respondenci najniżej ocenili jednak konieczność **skutecznego działania niezależnie od zastosowanych metod i środków działania** (średnia siła wskazania 3,19). W aspekcie powyższych rozważań i dążenia do przedsiębiorczości i kreatywności w zarządzaniu wydaje się to uzasadnione. Taką postawę można również uzasadniać świadomością potrzeby przestrzegania etyki menedżerskiej i norm moralnych.

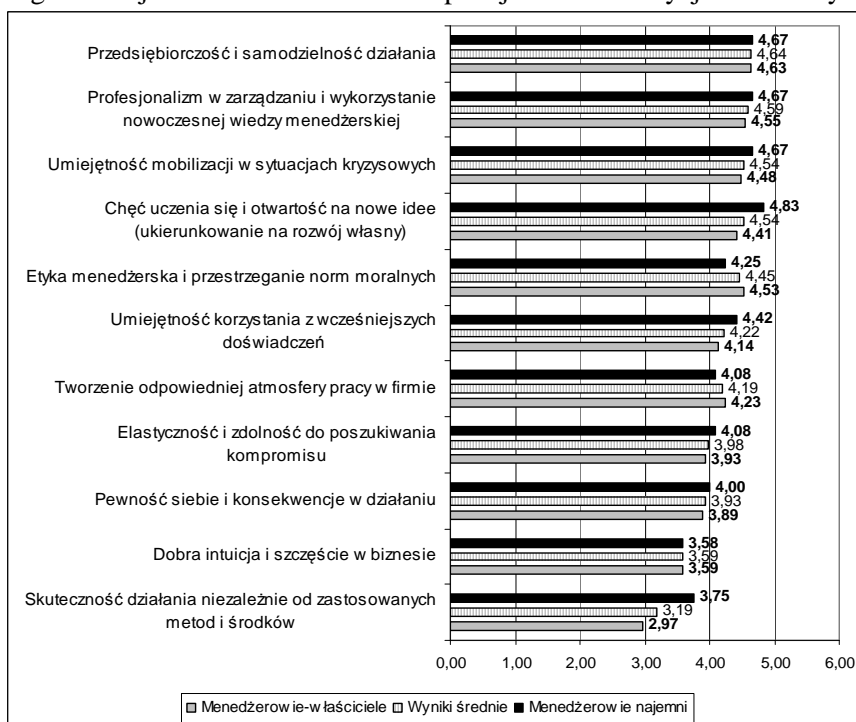
Na podstawie otrzymanych wyników podjęto analizę różnic w pożądanym profilu kompetencji określanym przez menedżerów naczelnego szczebla w zależności od rodzaju funkcji właścicielskich i menedżerskich w przedsiębiorstwie. Wyniki odpowiedzi udzielone przez menedżerów-właścicieli oraz najemnych menedżerów zostały przedstawione na rysunku 2.

Na podstawie uzyskanych wyników można zauważyć, iż najemni menedżerowie wykazują i oczekują **większego profesjonalizmu w zarządzaniu i wykorzystania nowoczesnej wiedzy menedżerskiej** (siła wskazań najemnych menedżerów 4,67, wobec 4,55 menedżerów-właścicieli), a także **większej skłonności do uczenia się i rozwoju własnego** (siła wskazań najemnych menedżerów 4,83, wobec 4,41 menedżerów-właścicieli). Jest to prawdopodobnie związane z koniecznością rozwijania umiejętności i profesjonalnej wiedzy, niezbędnej do prowadzenia przedsiębiorstwa oraz uzyskiwania wyników, które będą satysfakcjonować właścicieli, co warunkuje dalsze zatrudnienie menedżerów

²⁰ Wachowiak P., Profesjonalny menedżer, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2001, s. 18.

na stanowisku. Wydaje się, przy tym, że menedżerowie najemni bardziej dbają o wizerunek profesjonalisty „w swoim fachu”. W większym stopniu są oni również skłonni **korzystać z wcześniejszych doświadczeń** oraz **mobilizować się w sytuacjach kryzysowych**. Najemni menedżerowie są też nieco bardziej pewni siebie i konsekwentni w działaniu.

Menedżerowie-właściciele w większym stopniu natomiast zwracają uwagę na czynniki związane z **przestrzeganiem etyki menedżerskiej i norm moralnych** (siła wskazań najemnych menedżerów 4,25, wobec 4,53 menedżerów-właścicieli) oraz **tworzeniem odpowiedniej atmosfery w przedsiębiorstwie** (siła wskazań najemnych menedżerów 4,08, wobec 4,23 menedżerów-właścicieli). Wydaje się to uzasadnione większą troską o losy ich własnego przedsiębiorstwa, paternalizmem i dążeniem do pozytywnego wizerunku ich działań w otoczeniu. Menedżerowie-przedsiębiorcy w mniejszym stopniu deklarują jednak **elastyczność i zdolność do poszukiwania kompromisu** (siła wskazań najemnych menedżerów 4,08, wobec 3,93 menedżerów-właścicieli). Taka postawa może być przyczyną autokratyzmu w ich działaniu, a w połączeniu z mniejszymi oczekiwaniami odnośnie profesjonalnego przygotowania i wiedzy menedżerskiej, w przypadku ograniczenia własnego rozwoju – może utrudnić trafne podejmowanie decyzji biznesowych.



Rysunek 2. Profil kompetencji współczesnego kierownika naczelnego szczebla w zależności od identyfikacji funkcji właścicielskich i menedżerskich w przedsiębiorstwie.
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wydaje się zatem, iż najemni menedżerowie preferują bardziej model profesjonalnego zarządzania przedsiębiorstwem z nastawieniem na rozwój własny oraz realizację celów inwestorów. Ta grupa respondentów zdecydowanie bardziej deklaruje bowiem konieczność skutecznego działania niezależnie od zastosowanych metod i środków (siła wskazań najemnych menedżerów 3,75, wobec 2,97 menedżerów-właścicieli). Menedżerowie właściciele zwracają natomiast większą uwagę na czynniki miękkie i bardziej dbają o pozytywny wizerunek swój i swojego przedsiębiorstwa w kategoriach etycznych. Z drugiej strony wydaje się, że w mniejszym stopniu mogą być skłonni do poszukiwania kompromisów w przedsiębiorstwie, co może prowadzić ich do autokratyzmu w działaniu.

4. Podsumowanie

W literaturze często podejmowane są próby określenia profilu kompetencji menedżerów naczelnego szczebla. Wydaje się, jednak że nie jest możliwe ustalenie jednoznacznych cech, którymi powinni charakteryzować się kierownicy w organizacji. Złożoność ich pracy, zmienność warunków otoczenia, a także skomplikowanie procesów gospodarczych i rynkowych pozwala jedynie na przyjęcie pewnych ogólnych wytycznych w zakresie pożądanego wizerunku różnych rodzajów menedżerów. Wydaje się, iż analizując ten problem należy zwrócić uwagę na różne determinanty. Jednym z nich może być identyfikacja funkcji właścicielskich i menedżerskich, która może wpłynąć na postrzeganie i oczekiwania w stosunku do osób realizujących proces zarządzania. W niniejszym artykule, ze względu na pilotażowy charakter badań przedstawiono jedynie wybrane zagadnienia dotyczące tego zagadnienia. Badania wymagają kontynuacji i być może dostarczą wniosków bardziej szczegółowych, pozwalających dokładniej określić relacje między sferą własności i zarządzania w spółkach kapitałowych i ich wpływu na profil kompetencji menedżerów naczelnego szczebla.

Bibliografia

1. Drucker P.F., Menedżer skuteczny, Kraków 1994.
2. Griffin R.W., Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
3. Haber L. H., Management. Zarys zarządzania małą firmą, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.

4. Koźmiński A., Piotrowski W. (red.), Zarządzanie. Teoria i praktyka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 133.
5. Lachiewicz S. (red.), Organizacja pracy kierowniczej, Wydawnictwo Absolwent, Łódź 1994.
6. Lachiewicz S., Matejun M., Zakres i skutki identyfikacji funkcji właścicielskich i menedżerskich w spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością, [w:] Rudolf S. (red.), Ekonomiczne i społeczne problemy nadzoru korporacyjnego, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004.
7. Nogalski B., Śniadecki J., Umiejętności menedżerskie w zarządzaniu przedsiębiorstwem, Oficyna Wydawnicza OPO, Bydgoszcz 2001.
8. Ogger G., Zera w garniturach, WPSB, Kraków 1992.
9. Penc J., Przedsiębiorstwo w burzliwym otoczeniu. Część 1, Wydawnictwo OPO, Bydgoszcz 2002.
10. Penc J., Decyzje menedżerskie - o sztuce zarządzania, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001.
11. Penc J., Sztuka skutecznego zarządzania, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
12. Penc J., Zarządzanie dla przyszłości, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
13. Prahalad C.K., Rola menedżerów nowej ery na konkurencyjnym rynku [w:] Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. (red.), Organizacja przyszłości, Business Press, Warszawa 1998.
14. Schein E. H., Przywództwo a kultura organizacji [w:] Hesselbein F., Goldsmitha M., Beckharda R. (red.), Lider przyszłości, Business Press, Warszawa 1997.
15. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., Kierowanie, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998.
16. Tokarski S., Kierowanie ludźmi, Wydawnictwa Uczelniane Bałtyckiej Wyższej Szkoły Humanistycznej, Koszalin 1998.
17. Wachowiak P., Profesjonalny menedżer, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2001.

Streszczenie

W literaturze często podejmowane są próby określenia profilu kompetencji współczesnych menedżerów. Oczekiwania w stosunku do osób odpowiedzialnych za zarządzanie organizacją różnicują się jednak w zależności od różnorodnych determinant. W niniejszym artykule podjęto próbę określenia profilu kompetencji menedżerów naczelnego szczebla w zależności od charakteru relacji pomiędzy sferą własności i zarządzania w spółkach kapitałowych.

Źródło: Matejun M., Szczepańczyk M., Profil kompetencji menedżerów naczelnego szczebla w spółkach kapitałowych, [w:] Waściński T. (red.), Menedżer XXI wieku, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2005, s. 243-259.

Summary

The profile of references among present managers are often being tried to define in the literature. The expectations in relation to the people responsible for managing the organisation are differentiated under conditions of various factors. In this article the authors made the attempt of define the profile of the competencies of the main level managers depending on the character of the relations between property zone and managing in asset ventures.