

Zarządzanie zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach

Redakcja naukowa
**Stefan Lachiewicz, Katarzyna Szymańska
Anna Walecka**

3 PROBLEMATYKA KSZTAŁTOWANIA ZDOLNOŚCI PRZYWÓDCZYCH W MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTWACH

Katarzyna Grzesik¹

*Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*

1. Wprowadzenie

Trwanie i rozwój każdej firmy na konkurencyjnym rynku zależy od spełniania przez nią określonych wymagań. Przede wszystkim musi ona być zdolna do reagowania w odpowiednim czasie na zmieniające się czynniki otoczenia, a także umieć efektywnie gospodarować posiadanymi zasobami. Małe i średnie przedsiębiorstwa posiadają do tego predyspozycje, gdyż stosunkowo szybko mogą rozpoznawać zmieniające się potrzeby i oczekiwania klientów” [3, s. 26]. Jednakże, aby stać się konkurencyjnym „tradycyjnie pojmowane zarządzanie zdaje się nie wystarczać w burzliwych czasach, konieczne jest jego umiejętne uzupełnienie o przywództwo, co z pewnością jest trudnym wyzwaniem dla menedżerów zarządzających organizacją” [4, s. 8].

J.P. Kotter podkreśla, że w dzisiejszych warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw umiejętności przywódcze stały się znacznie ważniejsze niż jeszcze 50 lat temu, kiedy świat zmieniał się znacznie wolniej [6, s. 28]. Oznacza to, że obecnie bez dobrego przywództwa trudniej jest pokonywać liczne przeszkody, które czasami pojawiają się nagle. Profesjoniści zajmujący się rozwojem przez wiele lat twierdzili, że rozwój w przedsiębiorstwie, a w szczególności rozwój przywództwa jest kluczowym czynnikiem sukcesu przedsiębiorstwa. Kierownictwo przedsiębiorstw nie tylko zaczęło słuchać tych twierdzeń, ale zaczęło również podejmować działania i inwestycje związane z rozwojem przywództwa, czyniąc ten rozwój jednym z priorytetów organizacji [2, s. 185]. Kształtowanie przywódców w przedsiębiorstwie stało się czynnikiem sukcesu wielu znanych przedsiębiorstw. Jednakże występowanie przywództwa i jego rozwoju nie należy odnosić wyłącznie do dużych przedsiębiorstw. Z pojawieniem się przywódcy i osób, którym on przewodzi mamy do czynienia w momencie utworzenia się grupy osób. Dlatego małe

¹ katarzyna.grzesik@ue.wroc.pl

i średnie przedsiębiorstwa będące pewną specyficzną grupą osób również potrzebują przywódców, przynajmniej tych znajdujących się na ich czele.

Celem artykułu jest przedstawienie problematyki dotyczącej kształtowania przywódców w małych i średnich przedsiębiorstwach. W artykule zostały przedstawione wybrane wyniki badań empirycznych przeprowadzone w polskich przedsiębiorstwach z zakresu rozwoju zdolności przywódczych.

2. Znaczenie przywództwa dla rozwoju przedsiębiorstwa

Panuje przekonanie, że o sukcesie małego i średniego przedsiębiorstwa decyduje jego właściciel-menedżer. Właściciel-menedżer zarządza przedsiębiorstwem w inny sposób, niż czyni to zawodowy menedżer w dużym przedsiębiorstwie. Sam bowiem ustala reguły działania przedsiębiorstwa oraz dąży do realizacji własnych planów i wizji [1, s. 20]. Jeżeli taki menedżer jest jednocześnie przywódcą, to wzmacnia to jego władzę i wpływ na pracowników. Umiejętne łączenie aspektów zarządzania z przywództwem wpływa pozytywnie na funkcjonowanie i rozwoju przedsiębiorstwa [9, s. 227]. Zarządzanie ma zapewnić takie funkcjonowanie systemów ludzkich, finansowych i technicznych, jak przewiduje to przemyślana koncepcja. Niezależnie od złożoności tych systemów dobre zarządzanie zapewnia planowane wyniki w określonym czasie, w ramach przyjętego budżetu i odpowiednio do standardów jakościowych. Natomiast przywództwo tworzy systemy, które są zarządzane przez menedżerów. Następnie dostosowuje te systemy do zmiennych okoliczności i mobilizuje ludzi do całkiem nowych osiągnięć. Zarządzanie dotyczy skuteczności i stabilności, podczas gdy przywództwo ukierunkowane jest na innowację oraz zmiany [6, s. 31].

Umiejętność wprowadzania zmian i innowacji decyduje o przygotowaniu małego i średniego przedsiębiorstwa do działania w trudnych i nietypowych sytuacjach. Przy wprowadzaniu zmian i innowacji istotne znaczenie ma kapitał ludzki. Każde małe i średnie przedsiębiorstwo ma inną załogę i funkcjonuje w innych warunkach. Każdy pracownik może czymś się różnić, przede wszystkim odmiennym systemem wartości, przesłankami, którymi kierował się przy podejmowaniu pracy, potrzebami i oczekiwaniami względem pracodawcy. Niezależnie od tego wszystkich pracowników należy zaangażować do działania, należy dostarczyć im bodźce do działania, zachęcać do wykazania się inicjatywą [3, s. 173]. Zaangażowanie to można osiągnąć poprzez właściwe przywództwo. Oznacza to, że to ludzie stanowią siłę napędową organizacji, ale trzeba umieć odpowiednio pokierować tą siłą. Warunkiem utrzymania się na rynku i bycia konkurencyjnym jest posiadanie dobrze przygotowanej i umotywowanej kadry, która jest w stanie wykonać każde zadanie [8, s. 181]. Przywódca może przyczynić się do spełnienia tego warunku.

Zdolność przewodzenia może być wrodzona lub nabyta. Oznacza to, że można podjąć określone działania, aby rozwijać zdolności przywódcze. W przypadku małych przedsiębiorstw rozwój ten może dotyczyć głównie

właścicieli-menedżerów, natomiast w miarę wzrostu wielkości przedsiębiorstwa, czy pracy zespołowej rozwój ten, w zależności od potrzeb, można rozszerzać na innych pracowników przedsiębiorstwa. Proces rozwoju pracowników należy postrzegać jako inwestycję, która może stać się źródłem sukcesu przedsiębiorstwa w przyszłości. Dodatkowo poszerzanie wiedzy i umiejętności pracowników, zarówno w małym jak i dużym przedsiębiorstwie, należy traktować, jako „nieuchronną konsekwencje wzrastających wymagań współczesności” [8, s. 181].

Aby inicjatywa dotycząca rozwoju przywódców przyniosła sukces przedsiębiorstwu, powinno ono określić cele, dla których podejmuje się takiego rozwoju. Z punktu widzenia rozwoju przywódców w przedsiębiorstwie można wyróżnić następujące ogólne kategorie celów [5, s. 8-9]:

- zbudowanie silnej grupy talentów przywódczych, czyli osób mogących w przyszłości pełnić role przywódców w danym przedsiębiorstwie. Oznacza, to wykształcenie wewnątrz przedsiębiorstwa przywódców dostosowanych do specyfiki danego biznesu, aby zachować jego ciągłość;
- przekształcenie biznesu, czyli przygotowanie osób które będą w stanie dokonać istotnych zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Liderów zmian, którzy będą w stanie pokierować określoną zmianą i zachęcić do niej innych pracowników w przedsiębiorstwie;
- zwiększenie efektywności przywódców, czyli rozwijanie umiejętności obecnych przywódców, wykrywanie braków lub potrzeb wynikających ze zmian zachodzących wewnątrz oraz w otoczeniu przedsiębiorstwa;
- pomoc w rozwoju kariery, czyli przygotowanie osób które będą stanowiły wsparcie dla innych pracowników przedsiębiorstwa.

Rozwijanie cech i umiejętności potrzebnych do pełnienia roli przywódcy wymaga uwzględniania potrzeb i sytuacji danego przedsiębiorstwa. B.K. Simerson, M.L. Venn wskazują na występowanie co najmniej sześciu kontekstów organizacyjnych, w których może znajdować się przywódca [7, s. 23]:

- zakładanie nowej organizacji,
- poprowadzenie organizacji w nowym kierunku, kiedy odnosi ona sukcesy, a pracownicy są otwarci na zmiany,
- poprowadzenie organizacji w nowym kierunku, kiedy odnosi ona sukcesy, ale pracownicy są niechętni zmianom,
- poprowadzenie organizacji w nowym kierunku, kiedy funkcjonuje ona nieefektywnie,
- utrzymanie bieżącego kursu czy stanu organizacji jako dotychczasowy przywódca,
- utrzymanie bieżącego kursu czy stanu organizacji jako nowy jej przywódca.

3. Rozwój przywódców w przedsiębiorstwie świetle badań empirycznych

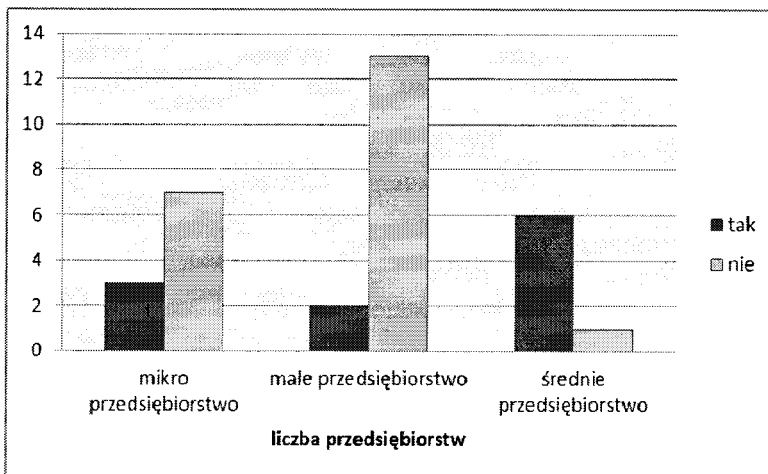
Badaniem² zostały objęte przedsiębiorstwa polskie, za które uznano przedsiębiorstwa posiadające siedzibę w Polsce i podlegające polskiemu prawodawstwu. Autorka na potrzeby realizacji postawionego problemu badawczego, dotyczącego identyfikacji rozwiązań stosowanych przez polskie przedsiębiorstwa w zakresie rozwoju przywódców, przyjęła następującą definicję terminu przywódca oraz rozwoju przywódców. Przywódca rozumiany jest jako osoba posiadająca cechy i umiejętności, które pozwalają jej pokierować grupą osób tak, aby dana grupa skutecznie zrealizowała swoje zadania, stanowiła spójny zespół oraz zaspokajała indywidualne potrzeby swoich członków. Rozwoju przywódców rozumiany jest jako zespół działań mających na celu zwiększenie wiedzy, zdolności i umiejętności oraz doświadczeń związanych z pełnieniem roli przywódcy w przedsiębiorstwie. Badania zostały przeprowadzone w formie kwestionariusza ankiety.

W badaniu wzięło udział 45 przedsiębiorstw, wśród których, według kryterium liczby zatrudnionych, znalazło się 13 przedsiębiorstw dużych, 7 średnich, 15 małych i 10 mikro. W próbie 32 przedsiębiorstw należących do mikro, małych i średnich przedsiębiorstw znalazły się podmioty należące do różnych branż, w tym między innymi do branży konsultingowej, szkoleniowej, ubezpieczeń, elektronicznej, elektrotechnicznej, papierniczej, IT, budowlanej.

Podjęcie działań związanych z rozwojem zdolności przywódczych deklaruje 34% przebadanych przedsiębiorstw z sektora MSP (por. rys. 1), z czego większość stanowią przedsiębiorstwa średniej wielkości, z których 6 z 7 wskazuje na podejmowanie działań rozwojowych. Wśród przedsiębiorstw należących do kategorii mikro i małych działania dotyczące rozwoju zdolności przywódczych podejmują przedsiębiorstwa należące do branży konsultingowej i szkoleniowej. Działaniami rozwojowymi w badanych przedsiębiorstwach objęta jest głównie kadra kierownicza wyższego szczebla oraz specjaliści. Działania rozwojowe dotyczą zarówno osób, które pełnią już role przywódcy w przedsiębiorstwie, jak również osoby, które w przyszłości mają lub mogą pełnić taką rolę. Przedsiębiorstwa, które podejmują działania rozwojowe w zakresie przywództwa oceniają te działania jako:

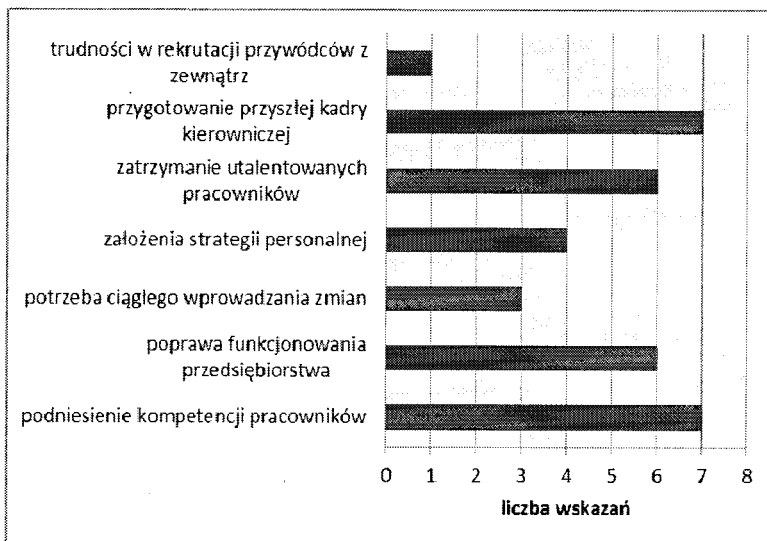
- słabo rozwinięte – 4 przedsiębiorstwa,
- wystarczająco rozwinięte – 6 przedsiębiorstw,
- dobrze rozwinięte – 1 przedsiębiorstwo.

² Badania w ramach projektu badawczego promotorskiego pt. *Identyfikacja rozwiązań stosowanych przez polskie przedsiębiorstwa w zakresie rozwoju przywódców oraz ocena stopnia ich zaawansowania*, kierownik projektu: dr hab. Grażyna Osbert-Pociecha, prof. UE, projekt badawczy nr N N115 002538.



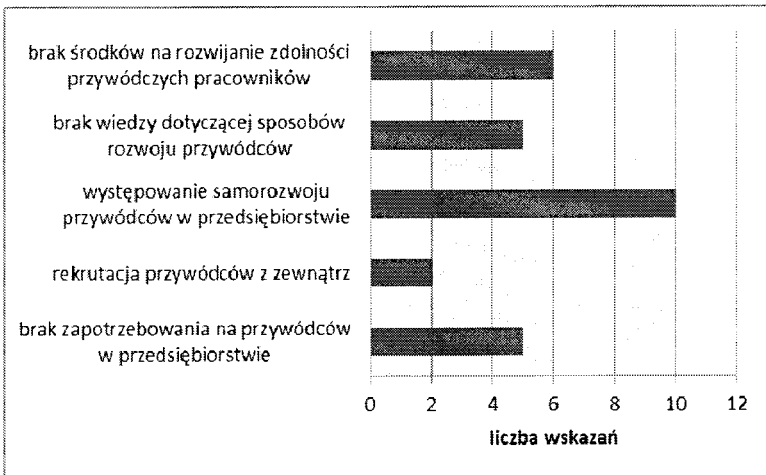
Rys. 1. Przedsiębiorstwa deklarujące podejmowanie działań w zakresie rozwoju zdolności przywódczych
Źródło: opracowanie własne.

Wśród przesłanek, które skłoniły badane przedsiębiorstwa do podejmowania działań rozwojowych najwięcej wskazań otrzymał czynnik związany z przygotowaniem przyszłej kadry kierowniczej oraz podniesienie kompetencji pracowników przedsiębiorstwa (por. rys. 2). W następnej kolejności znalazły się czynniki takie, jak zatrzymanie utalentowanych pracowników, poprawa funkcjonowania przedsiębiorstwa, założenia strategii personalnej, potrzeba ciągłego wprowadzania zmian oraz trudności w rekrutacji przywódców z zewnątrz.



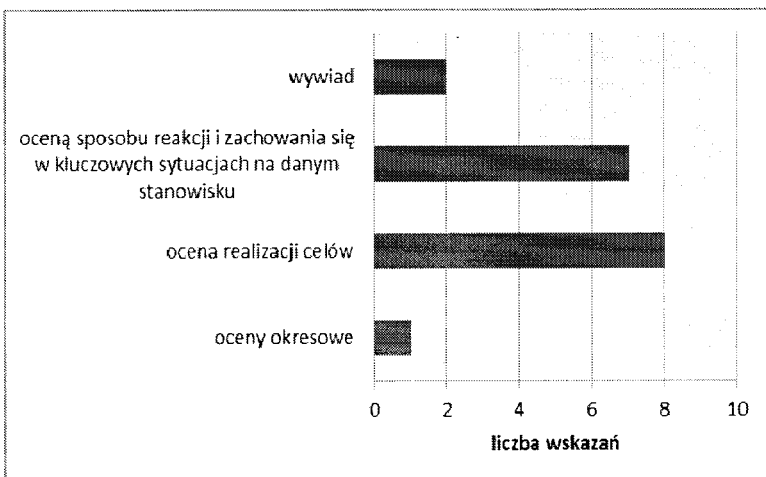
Rys. 2. Przesłanki podejmowania działań w zakresie rozwoju zdolności przywódczych
Źródło: opracowanie własne.

Natomiast wśród przesłanek decydujących o braku podejmowania działań w tym zakresie dominującym czynnikiem okazał się samorozwój przywódców w przedsiębiorstwie (por. rys. 3). Na występowanie samorozwoju wskazały 4 przedsiębiorstwa mikro, 5 przedsiębiorstw małych oraz 1 średnie. Wśród pozostałych przesłanek znalazły się kolejno: brak środków na rozwijanie zdolności przywódczych, brak wiedzy dotyczącej sposobów rozwoju przywódców oraz rekrutacja przywódców z zewnątrz. Dodatkowo 5 przedsiębiorstw wskazało na brak zapotrzebowania na przywódców w przedsiębiorstwie.



Rys. 3. Przesłanki decydujące o braku podejmowania działań w zakresie rozwoju zdolności przywódczych w badanych przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne.

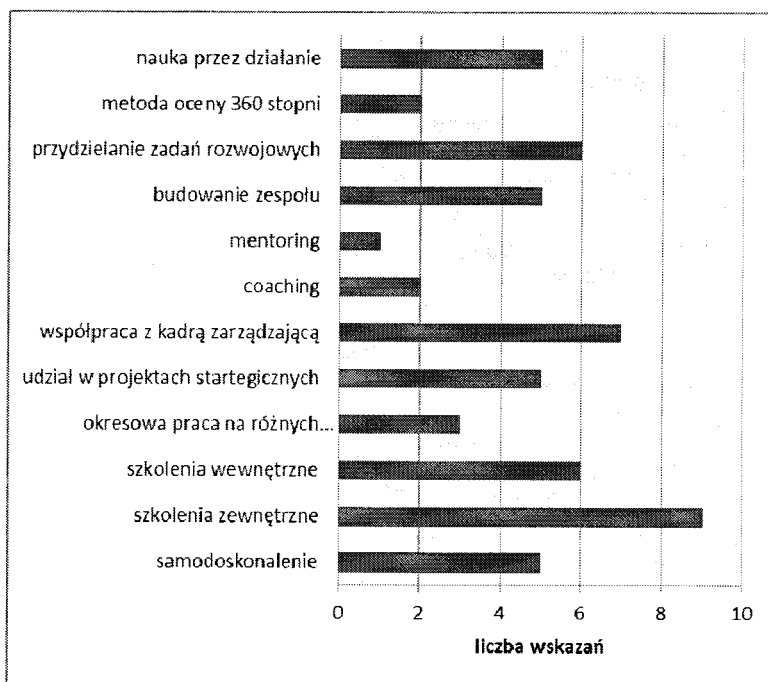


Rys. 4. Sposoby identyfikacji osób ze potencjałem przywódczym w badanych przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne.

W badanych przedsiębiorstwach identyfikacja osób, które są przygotowywane do pełnienia roli przywódcy, odbywa się głównie poprzez ocenę realizacji wyznaczonych celów oraz sposobu zachowania się w kluczowych sytuacjach na danym stanowisku (por. rys. 4). Dodatkowo przedsiębiorstwa wykorzystują wywiad oraz oceny okresowe. Są to głównie działania w stosunku do osób, które nie zajmują najwyższych stanowisk. Natomiast najwyższa kadra kierownicza jest objęta rozwojem z tytułu zajmowanego stanowiska.

Przedsiębiorstwa w ramach rozwoju przywódców mogą korzystać z szerokiego wachlarza działań rozwojowych. Najpowszechniej stosowanym działaniem rozwojowym są szkolenia zewnętrzne oraz współpraca z naczelną kadrami kierowniczą (por. rys. 5). Badane przedsiębiorstwa wskazują na współpracę w tym zakresie z firmami szkoleniowymi oraz konsultingowymi.

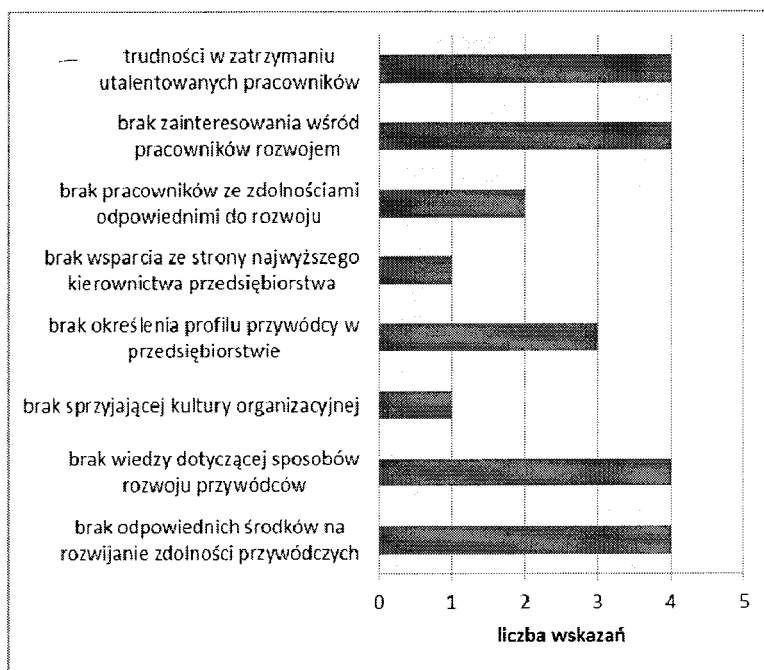


Rys. 5. Działania podejmowane w ramach rozwoju przywódców w badanych przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne.

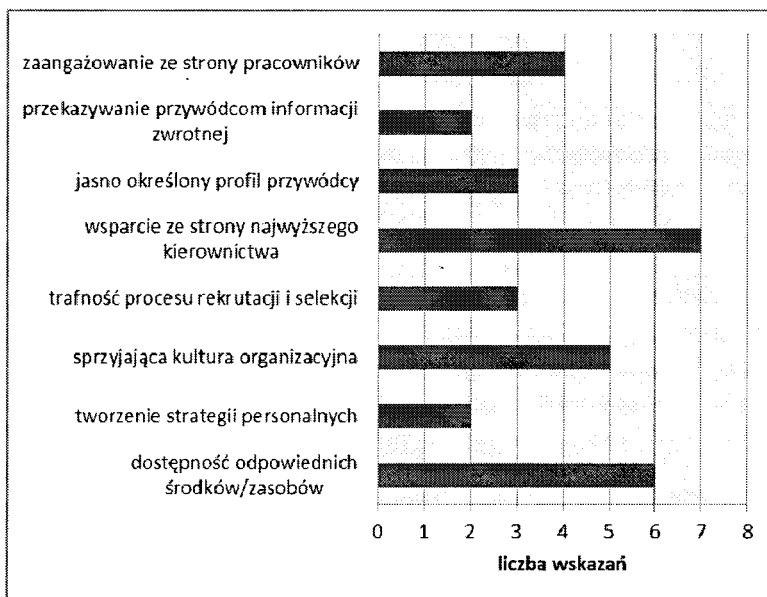
Obok szkoleń zewnętrznych badane przedsiębiorstwa prowadzą szkolenia wewnętrzne. Istotne znaczenie w rozwoju ma również przydzielanie zadań rozwojowych, budowanie zespołów, samodoskonalenie, udział w projektach startegicznych, czy okresowa praca na różnych stanowiskach. Natomiast w mniejszym stopniu wykorzystywany jest mentoring i coaching.

Prowadzenie rozwoju przywódców związane jest z pojawieniem się pewnych ograniczeń. Badane przedsiębiorstwa wskazały bariery utrudniające prowadzenie tego rozwoju (por. rys. 6). Do podstawowych barier badane przedsiębiorstwa zaliczyły: trudności w zatrzymaniu utalentowanych pracowników, brak zainteresowania wśród pracowników rozwojem, brak odpowiednich środków na podjęcia działań rozwojowych. Dodatkowo przedsiębiorstwa wskazują na brak określenia profilu przywódcy w przedsiębiorstwie, brak pracowników ze zdolnościami odpowiednimi do rozwoju, brak wsparcia ze strony najwyższego kierownictwa oraz sprzyjającej rozwojowi kultury organizacyjnej.



Rys. 6. Bariery pojawiające się w rozwoju przywódców w badanych przedsiębiorstwach
Źródło: opracowanie własne.

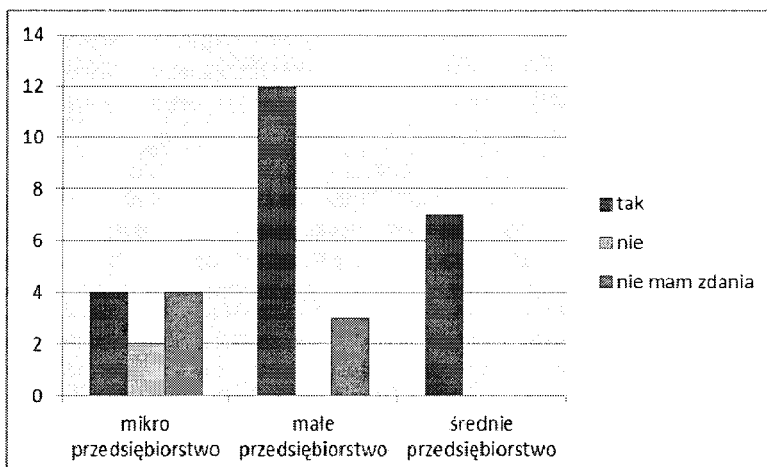
Obok barier badane przedsiębiorstwa wskazały również na czynniki, które są istotne dla prawidłowego funkcjonowania działalności rozwojowej w obszarze przywództwa (por. rys. 7). Za najważniejszy czynnik zostało uznane wsparcie ze strony najwyższego kierownictwa oraz dostępność odpowiednich środków i zasobów. Istotne znaczenie odgrywa sprzyjająca kultura organizacyjna, zaangażowanie ze strony pracowników, jasno określony profil przywódcy, trafność procesu rekrutacji i selekcji, przekazywanie przywódcom informacji zwrotnej oraz tworzenie strategii personalnej ukierunkowanej na rozwój pracowników, w tym na rozwój zdolności przywódczych.



Rys. 7. Czynniki istotne dla prawidłowego rozwoju zdolności przywódczych w badanych przedsiębiorstwach
Źródło: opracowanie własne.

Badane przedsiębiorstwa, które wskazały na brak podejmowania działań w zakresie rozwoju przywódców deklarują:

- zamiar podjęcia takiej inicjatywy – 3 przedsiębiorstwa,
- brak potrzeby podjęcia takiej inicjatywy – 5 przedsiębiorstw,
- brak zdania na ten temat w obecnym okresie – 13 przedsiębiorstw.



Rys. 8. Przedsiębiorstwa wskazujące na potrzebę rozwoju zdolności przywódczych przez przedsiębiorstwa
Źródło: opracowanie własne.

Natomiast badane przedsiębiorstwa w odpowiedzi na pytanie *Czy Państwa zdaniem przedsiębiorstwa powinny rozwijać zdolności przywódcze swoich pracowników?* (por. rys. 8) wskazały na potrzebę takiego rozwoju w 72%, tylko 2 przedsiębiorstwa uważają, że przedsiębiorstwa nie powinny rozwijać zdolności przywódczych swoich pracowników, a 7 przedsiębiorstw nie ma zdania na ten temat.

4. Zakończenie

Małe przedsiębiorstwo, aby pozostać na rynku, osiągać zyski i cieszyć się uznaniem klientów, nie może pozostawać obojętne na gusty i potrzeby klientów. Przedsiębiorstwa powinny umieć funkcjonować w procesie zmian i systematycznie się uczyć, doskonalić swoich pracowników, bo nawet będąca dziś w dobrej kondycji ekonomicznej małe przedsiębiorstwo nie może być pewne, że tak będzie również w przyszłości [8, s. 181]. Tak, jak w dużym przedsiębiorstwie, tak również w małym i średnim ważni są ludzie i ich postawa podczas wykonywania obowiązków, która może być kształtowana poprzez odpowiednie przywództwo.

Przeprowadzone badania wskazują, że wśród przebadanych przedsiębiorstw mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa, obok dużych przedsiębiorstw, również posiadają świadomość istoty przywództwa w dzisiejszym świecie biznesu i podejmują działania w zakresie rozwoju przywódców. Z badań wynika, że w miarę wzrostu przedsiębiorstwa, pod względem liczby zatrudnionych osób, wzrasta potrzeba przywództwa (6 z 7 średnich przedsiębiorstw podejmuje działania w zakresie rozwoju przywódców). Natomiast w przypadku mikro i małych przedsiębiorstw, badania wskazują, że działania takie podejmują głównie przedsiębiorstwa prowadzące działalność konsultingową i szkoleniową. Rozwój przywódców w badanych przedsiębiorstwach charakteryzuje się głównie występowaniem działań o charakterze doraźnym i skierowany jest do kadry kierowniczej przedsiębiorstw.

Przywództwo opisywane nierzadko jako najobszerniej dyskutowany, a jednak najślabiej rozumiany aspekt zarządzania, bez wątpienia nieustannie będzie prowokował do debaty, badania i analizy [10, s. 16]. Specyfika działania małych i średnich przedsiębiorstw w połączeniu z przywództwem może stanowić pole do dalszych badań w zakresie przywództwa.

Literatura

- [1] **Borowiecki R., Siuta-Tokarska B.:** *Problemy funkcjonowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Synteza badań i kierunki działania*, Difin, Warszawa 2008.
- [2] **Buus I.:** *The evolution of leadership development: challenges and best practice*, "Industrial and Commercial Training", 2005, Vol. 37, No. 4.

- [3] **Klimek J.:** *Doskonalenie efektywności małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2008.
- [4] **Kraśnicka T. (red.):** *Przywództwo a konkurencyjność organizacji przedsiębiorczych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2010.
- [5] **Moore J.:** *Where do you start with leadership development?*, "Development and Learning in Organizations", 2004, Vol. 18, No. 5.
- [6] *Na czym polega istota przywództwa*, „Zarządzanie na Świecie” 2004, nr 11.
- [7] **Simerson B.K., Venn M.L.:** *Menedżer jako lider*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- [8] **Stafin K. (red.):** *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- [9] **Sudoł S.:** *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2006.
- [10] **Williams M.:** *Przywództwo w świecie biznesu. Teoria i praktyka dla menedżerów*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2009.