

ZN WSH Zarządzanie 2018 (4), s. 177-191

Oryginalny artykuł naukowy
Original Article

Data wpływu/Received: 24.08.2018

Data recenzji/Accepted: 28.11.2018/05.12.2018

Data publikacji/Published: 31.12.2018

Źródła finansowania publikacji: środki własne

DOI: 10.5604/01.3001.0013.1654

Authors' Contribution:

(A) Study Design (projekt badania)

(B) Data Collection (zbieranie danych)

(C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)

(D) Data Interpretation (interpretacja danych)

(E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)

(F) Literature Search (badania literaturowe)

mgr Mateusz A. Pluciński^{A E}

Politechnika Poznańska

mgr inż. Przemysław Czajkowski^{C F}

Politechnika Poznańska

mgr Monika Kwiatkowska^B

Politechnika Poznańska

mgr Krystian Golik^D

Fibris S.A.

**WPŁYW KOMPETENCJI MENEDŻERÓW NA ROZWÓJ
MIĘDZYNARODOWY POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW
Z BRANŻY IT**

INFLUENCE OF MANAGERS COMPETENCIES ON THE INTERNATIONAL DEVELOPMENT OF POLISH IT COMPANIES

Streszczenie: Podjęcie przedstawionych w artykule zagadnień wskazuje na istotność wiedzy i przywództwa w zarządzaniu. Przegląd kompetencji kadry kierowniczej, w tym porównanie poziomu wiedzy, umiejętności i doświadczenia menadżerów, stanowi podstawę do konkurencji głównie w aspekcie zasobów ludzkich, poprzez zarządzanie ich potencjałem intelektualnym. Artykuł ma na celu zwrócenie uwagi na znaczenie kompetencji menedżerów odpowiedzialnych za budowanie rynku i rozwój przedsiębiorstw z branży IT. Autorzy przybliżyli definicję kompetencji, rolę motywowania menedżerów oraz wpływ poszukiwanych kompetencji na międzynarodowy rozwój organizacji. Zaprezentowane w artykule badania własne ukazują, jakie kompetencje są najbardziej cenione wśród menedżerów odpowiedzialnych za rozwój przedsiębiorstw z branży IT. Ukazują one także plany dalszego rozszerzania działalności polskich firm technologicznych na rynki zagraniczne. W tym kontekście pojęcia kompetencji menedżerów i ich motywacji do rozwoju stają się kluczowe.

Słowa kluczowe: zasoby ludzkie, kompetencje miękkie, zarządzanie przedsiębiorstwem, MSP, internacjonalizacja

Abstract: Undertaking the issues presented in the article indicates the importance of knowledge and leadership in management. The review of managerial competencies, including the comparison of the level of knowledge, skills and experience of managers, is the basis for competition mainly in the aspect of human resources through the management of their intellectual potential. The aim of this article is to draw attention to the importance of the competence of managers responsible for market building and development of IT enterprises. The authors presented the definition of competences, motivation of managers and the role of the sought competences in the international development of the organization. The research presented in the article shows which competences are most valued among managers responsible for the development of IT companies. They also show the plans and willingness of small and medium-sized Polish technology companies to further expand their activities on foreign markets. In this context, the concept of managers' competence and their motivation becomes crucial to international develop the polish companies.

Keywords: human resources, soft skills, enterprise management, SME, internationalisation

Wstęp

Branżę IT uznaje się za przyczyniającą się do wzrostu innowacyjności w całej gospodarce. Udział całego sektora ITC (technologii informacyjno-komunikacyjnych) wynosi już ponad 8% PKB. Według szacunków firm IDC oraz PMR wartość samego rynku technologii informatycznych w Polsce oscyluje między 35 a 40 mld

zł. Raport „Perspektywy rozwoju polskiej branży ICT do roku 2025” przewiduje, że w najbliższych latach branże technologiczne będą miały tempo wzrostu prawie 3 razy szybsze aniżeli inne branże w Polsce. Według danych GUS wartość eksportu w tej branży w przeciągu ostatnich kilku lat stanowić zaczęła 7,6% całego eksportu na rynki zagraniczne. Taka dynamika wzrostu pokazuje, że w coraz większym stopniu postępuje proces internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw.

Współczesny rynek charakteryzuje się ciągłą dynamiką zmian, a działające na nim przedsiębiorstwa spotykają się z coraz trudniejszymi warunkami rozwoju. Konkurencja wykorzystuje wszelkie słabości organizacji, aby przejąć klientów i zająć lepszą pozycję na rynku. Od osób zarządzających wymaga się poszukiwania nowych rozwiązań w celu ciągłego zwiększania zysku i obniżania kosztów. Wprowadzenie zmian jest dla jednych przedsiębiorstw istotnym warunkiem rozwoju, a dla drugih przetrwania w warunkach gospodarki rynkowej. Współczesne przedsiębiorstwo wymaga, aby osoby ubiegające się o wysokie stanowiska posiadały indywidualne predyspozycje i kompetencje. Podstawą współczesnej organizacji jest człowiek i nie ma znaczenia, czy jest to duże przedsiębiorstwo z nowoczesnym parkiem maszynowym, czy mikroprzedsiębiorstwo dopiero rozpoczynające swoją działalność i borykające się z trudnościami w pozyskaniu kredytu na zakup nowej maszyny czy urządzenia. To od zaangażowania pracownika, jego wiedzy i umiejętności zależy powodzenie podmiotu gospodarczego na rynku. Stopień oddziaływania kierownictwa na podwładnych może decydować o uzyskaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na międzynarodowym rynku.

Podjęcie powyższych zagadnień wskazuje na istotność wiedzy i przywództwa w zarządzaniu. Całość oscyluje wokół jego funkcji, tj.: planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania, a więc jest nieodłącznym elementem w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa w środowisku konkurencyjnym. Wpływ kompetencji menedżerskich można usytuować w kategorii zagadnień miękkich, których istotą jest wpływanie na jakość wykonywanej pracy poprzez umiejętności interpersonalne zachowania kadry, jej postawy i sposób bytowania. Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na znaczenie kompetencji menedżerów odpowiedzialnych za budowanie rynku i rozwój przedsiębiorstw z sektora IT.

1. Istota kompetencji w zarządzaniu

„Kompetencje” to pojęcie, które w literaturze pojawia się w sposób wieloznaczny i różnie rozumiany. Dzieje się tak, ponieważ termin ten stanowi szeroki obszar analizy przez współczesnych teoretyków oraz praktyków zarówno z dziedzin nauk ekonomicznych, jak i nauk pokrewnych. Definicja jest ważna i aktualna w dobie powszechnej dostępności do wiedzy i pogłębiania interesujących zagadnień z różnych współczesnych dyscyplin naukowych. Ewolucję znaczenia słowa „kompetencje” ukazuje tabela 1.

Tabela 1. Ewolucja definicji kompetencji na przestrzeni lat
 Table 1. Evolution of the definition of competences over the years

McClelland (1973)	Podstawowa charakterystyka osoby, która jest związana przyczynowo z efektywnością i/lub lepszymi wynikami w pracy.
Boyatzis (1982)	„Kompetencja” jest podstawową charakterystyką osoby, skutkując efektywnością i/lub lepszymi wynikami; kompetencje mogą być przez pracownika uświadomione bądź nie.
McClelland (1994)	Wewnętrzna właściwość jednostki, pozostająca w związku przyczynowo-skutkowym z opartymi na określonych kryteriach wyjątkowymi osiągnięciami w pracy lub w danej sytuacji.
Lévy- Leboyer (1997)	Kompetencje są zbiorem zachowań, które pewne osoby opanowują lepiej niż inne, co sprawia, że w określonej sytuacji działają one sprawniej.
Lendzion, Stankiewicz-Mróz (2005)	Kompetencje – suma wiedzy i umiejętności oraz sposób zachowania, niezbędne do optymalnego realizowania określonych ról organizacyjnych.
Oleksyn (2011)	Postawy, predyspozycje, wewnętrzna motywacja, kondycja, zdrowie oraz inne cechy psychofizyczne ważne z punktu widzenia wykonywanej pracy, a także uprawnienia do działania.

Źródło: opracowanie własne.

Pojęcie kompetencji ze względu na swoją złożoność wymusza próbę podziału na odpowiednie kategorie (rodzaje, grupy). Oto podział według A. Pocztowskiego, G. Filipowicza, T. Rostkowskiego i J. Kubickiej-Daab¹:

- kompetencje podstawowe – mające zasadnicze znaczenie dla prawidłowego wykonywania danej pracy;
- kompetencje wyróżniające – odróżniające pracownika efektywnego od pozostałych.

Istnieje również podział kompetencji na kompetencje bazowe oraz kompetencje wykonawcze. Kompetencje bazowe stanowią podstawę dla innych kompetencji i mają charakter uniwersalny, stanowiący istotny potencjał osobisty, natomiast kompetencje wykonawcze związane są z działaniami realizowanymi przez pracowników. W skład kompetencji bazowych wchodzi kompetencje: poznawcze, społeczne i osobiste. Natomiast kompetencje wykonawcze to kompetencje: biznesowe, firmowe i menedżerskie. Specyficzny charakter kompetencji kierowniczych występuje

¹ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie, procesy, metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 150-158.

w zależności od rodzaju firmy, branży lub rynku, na którym działa firma². J. Alcantar i O. Ngwenyama wskazują, że chociaż duże i małe firmy spotykają się z wieloma takimi samymi problemami w zarządzaniu i ich kadra kierownicza posiada często zbliżone kompetencje, to mniejsze firmy radzą sobie z nimi efektywniej³.

Sousa i in. w przeglądzie literatury dotyczącej rozwoju międzynarodowego przedsiębiorstw i ich eksportu wskazali zaangażowanie kadry zarządzającej jako najczęściej wymienianą cechę mającą wpływ na rozwój. Zaangażowani menedżerowie są uważani za bardziej ostrożnych w planowaniu alokacji odpowiednich zasobów, co zmniejsza niepewność i zwiększa skuteczność strategii. Ponadto zaangażowanie jest niezbędne do wspierania długoterminowej orientacji oraz wzajemnego zachowania w zakresie współpracy⁴.

Sousa i in. omawiają także pewne kompetencje firm, które okazały się mieć pozytywny wpływ na wyniki rozwoju międzynarodowego. Podzielone zostały one na dwa rodzaje⁵:

1. Kompetencje potrzebne do zdobycia lub utrzymania konkurencyjnej pozycji na rynkach zagranicznych;
2. Kompetencje niezbędne do budowania relacji z klientami zagranicznymi.

Pierwszy typ określamy jako „kompetencje przedsiębiorcze”, a drugi typ jako „kompetencje zorientowane na relacje”. W środowisku międzynarodowym szczególnie ważne są dwie kompetencje zorientowane na relacje: kompetencja komunikacyjna i wrażliwość kulturowa. Te dwie kompetencje pozwalają eksporterom skutecznie komunikować się ze swoimi zagranicznymi klientami, co jest ważnym warunkiem wstępnym rozwoju udanych relacji biznesowych⁶.

Kompetencje komunikacyjne definiujemy jako zdolność organizacji i jej personelu do skutecznej komunikacji w językach obcych oraz do przekazywania informacji w sposób zrozumiały dla klientów zagranicznych. W wielu badaniach badano związek pomiędzy kompetencjami menedżerów a wynikami rozwoju międzynarodowego⁷. Autorzy twierdzą, że oprócz zwiększenia skuteczności komunikacji werbalnej i pisemnej, to umiejętności językowe mogą bezpośrednio poprawić wyniki ekspansji na nowe rynki i eksportu. Ponadto brak znajomości języków obcych może spowodować, że menedżerowie będą dostrzegać większy „psychologiczny dystans” między rynkiem krajowym i zagranicznym,

² L.E. Vila, P.J. Perez, V. Coll-Serrano, *Innovation at the workplace: do professional competencies matter?*, „Journal of Business Research” 2014, 67(5), s. 752-757.

³ J. Alcantar, O. Ngwenyama, *Top management capabilities for SME's market entry decisions*, „International Association for Management of Technology IAMOT” 2015, Conference Proceedings, 8–11 June 2015. Cape Town, South Africa 2015.

⁴ C.M.P. Sousa, F.J. Martinez-Lopez, F. Coelho, *The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005*, „International Journal of Management Reviews” 2008, 10(4), s. 343-374.

⁵ Ibidem.

⁶ T. Duncan, S.E. Moriarty, *A communication-based marketing model for managing relationships*, „The Journal of Marketing” 1998, 62(2), s. 1-13.

⁷ J.E.M. Williams, I. Chaston, *Links between the linguistic ability and international experience of export managers and their export marketing intelligence behavior*, „International Small Business Journal” 2004, 22(5), s. 463-486.

a tym samym może utrudnić osiągnięcie sukcesu w rozwoju przedsiębiorstwa⁸. Harich i LaBahn wrażliwość kulturową określają jako „ogólną otwartość umysłu z ponownym spojrzeniem na różne kultury i chęcią zrozumienia sposobów, w jaki kultury się różnią”⁹. Skarmeas, Katsikeas i Schlegelmilch wykazali w swoich badaniach, że wrażliwość kulturowa wywiera szczególnie pozytywny wpływ na rozwój międzynarodowej działalności przedsiębiorstwa¹⁰.

Umiejętności przedsiębiorcze menedżerów nie mogą być powiązane wyłącznie z osobami fizycznymi, ale z całymi organizacjami. To, czy możliwe jest przyjęcie postawy przedsiębiorczej, zależy od wrogości i dynamiki środowiska, jak również od wielkości firmy i jej organiczności¹¹. Firmy, które są w stanie przyjąć postawę przedsiębiorczą w swoich przedsięwzięciach eksportowych, mają jednak tendencję do osiągania lepszych wyników, prawdopodobnie dlatego że zwiększa to motywację i skuteczność zarządzania¹².

Tabela 2. Elementy składowe kompetencji według wybranych autorów

Table 2. Component elements of competence according to selected authors

Autorzy	Elementy składowe kompetencji
Spencer Jr., Spencer	Wiedza, umiejętności, określone standardy zachowań, wartości etyczne oraz entuzjazm, zależne od indywidualnych predyspozycji, niezwykle trudne do nauczenia, a przy tym najważniejsze – zdaniem autorów – dla skuteczności w zakresie wykonywalnych zadań.
Thierry, Monod i in.	Wiedza, umiejętności, doświadczenie, postawy i gotowość pracownika do działania w danych warunkach.
Levy-Leboyer	Wiedza i umiejętności, zdolności, cechy osobowości, wykorzystane w sposób zintegrowany w celu pomyślnego wykonania zadania.
Bratton	Wiedza, umiejętności, cechy osobowości, motywacja, zdolności, wartości.
Kossakowska, Sołtysińska	- Wiedza w rozumieniu potocznym, tj. wiedza deklaratywna: wiem „co”, - Umiejętności, tj. wiedza proceduralna: wiem „jak” i potrafię, - Postawy, tj. chcę i jestem gotów wykorzystać tę wiedzę.
Rakowska, Rakowska, Sitko-Lutek; Filipowicz	Wiedza, umiejętności, postawy.

⁸ J.S. Swift, *Foreign language ability and international marketing*, “European Journal of Marketing” 1991, 25(12), s. 36-49.

⁹ K.R. Harich, D.W. LaBahn, *Enhancing international business relationships: a focus on customer perceptions of sales person role performance including cultural sensitivity*, “Journal of Business Research” 1998, 42(1), s. 87-101.

¹⁰ D. Skarmeas, C. Katsikeas, B. Schlegelmilch, *Drivers of Commitment and Its Impact on Performance in Cross Cultural Buyer Seller Relationships: The Importer's Perspective*, “Journal of International Business Studies” 2002, 33(4), s. 757-784.

¹¹ G.I. Balabanis, E.S. Katsikea, *Being an entrepreneurial exporter: does it pay?*, “International Business Review” 2003, 12, s. 233-252.

¹² Ibidem.

Oleksyn	Wiedza, doświadczenie i praktyczne umiejętności, wewnętrzna motywacja, uzdolnienia i predyspozycje, zdrowie i kondycja, inne cechy psychofizyczne, postawy i zachowania.
Rostowski	Wiedza, umiejętności i zdolności, kompetencje fizyczne, style, osobowość, zasady i wartości, zainteresowania.
Sajkiewicz, Czechowska-Świtaj	Wiedza, doświadczenie, zdolności, predyspozycje do działań zespołowych, kultura osobista.
Walczak	Wiedza (jawna i ukryta), umiejętności, zdolności, system wartości i cechy osobowości.

Źródło: opracowanie własne.

2. Pobudzanie motywacji menedżerów wewnątrz organizacji

Pobudzanie motywacji u ludzi jest procesem bardzo złożonym. Wynika to z natury człowieka i przyjmowanego przez niego systemu wartości, cech indywidualnych, potrzeb oraz aspiracji życiowych. Aby w sposób optymalny pobudzić motywację jednostki, należy stworzyć odpowiednie warunki dla zaspokojenia potrzeb zarówno materialnych, jak i niematerialnych. Pracownicy mogą sami motywować się do pracy, uwzględniając fakt, iż przynosi im ona satysfakcję. Częściej jednak działania motywacyjne podejmowane są przez kierownictwo, które stosuje odpowiednie środki płacowe bądź formy pozafinansowe w postaci awansu lub pochwały.

Rozpatrując zatem kwestię motywacji z uwzględnieniem obszaru jej pochodzenia, można wyróżnić motywację zewnętrzną i wewnętrzną. Pierwsza z wymienionych powstaje pod wpływem działania kogoś lub czegoś i zorientowana jest na osiągnięcie korzyści materialnych. Człowiek wykonuje pewne czynności, licząc na nagrodę bądź podejmuje realizację działań w celu uniknięcia kary. Praca dla osoby zatrudnionej nie stanowi priorytetu i postrzegana jest jedynie w kategorii osiągania zysku. Motywacja wewnętrzna to z kolei wyraz określonego systemu wartości, poglądów i przekonań, jakie dana osoba posiada. Wykonywanie pracy będzie zatem uzależnione od zainteresowań pracownika oraz chęci doskonalenia się i realizacji własnych predyspozycji¹³. Uwzględnia się także motywację pozytywną i negatywną.

Zastosowanie dodatnich bodźców motywacyjnych wpływa na aktywizację pracownika i zapewnia możliwość wykorzystania jego potencjału zawodowego¹⁴. Motywacja negatywna polega z kolei na stosowaniu nagan i kar. Rozwiązania tego typu są mniej kosztowne dla pracodawcy, ale mogą okazać się niekorzystne ze względu na budzące poczucie lęku wśród zatrudnionych. Przez pojęcie „narzędzia motywowania” należy rozumieć zbiór metod, procedur, zasad oraz rozwiązań organizacyj-

¹³ Z. Ściborek, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Difin SA, Warszawa 2010, s. 138.

¹⁴ Ibidem, s. 138-140.

nych, które regulują proces motywowania w przedsiębiorstwie¹⁵. Można podzielić je według różnych kryteriów:

- narzędzia przymusu – składają się na nie wszelkie rozkazy, polecenia, zalecenia, regulaminy, instrukcje i normy pracy.
- narzędzia zachęty, które dzieli się na¹⁶:
 - ekonomiczne płacowe (formy wynagrodzeń, tabele płac, składniki i struktura wynagrodzeń),
 - ekonomiczne pozapłacowe (np. nagrody, świadczenia socjalno-bytowe, akcje i obligacje),
 - pozaekonomiczne (elastyczny czas pracy, formy organizacji pracy, awanse, możliwość rozwoju zawodowego, samodzielność wykonawcza i decyzyjna, stosunki w pracy).
- narzędzia perswazji, np. konsultacje, negocjacje, styl kierowania, partycypacja w zarządzaniu, propaganda. Perswazja stanowi środek dopełniający inne rodzaje narzędzi motywacyjnych. Prowadzona zaś w sposób przemyślany i racjonalny opiera się na partnerstwie i charakteryzuje się większą trwałością¹⁷.

Stosowanie środków motywacyjnych wywiera istotny wpływ na zachowanie pracowników, kształtując ich świadomość, stosunek do pracy oraz do pozostałych uczestników organizacji.

Menedżerowie przedsiębiorstw branży IT powinni posiadać przede wszystkim kompetencję motywowania i kierowania zespołami w kierunku osiągnięcia wyznaczonego celu projektu. Takie podejście jest kluczowe dla zapewnienia, że projekty organizacji osiągną oczekiwane wyniki¹⁸.

Mathieu i Zazac argumentują, że zaangażowanie menedżerów możemy w tym kontekście podzielić na afektywne i kalkulacyjne, które uznają za najbardziej istotne w środowisku organizacji ukierunkowanej na rozwój międzynarodowy. Przedsiębiorstwa, w których zaangażowanie ma głównie charakter afektywny, stawiają na kontynuowanie relacji z klientem zagranicznym, ponieważ cieszą się z tego typu relacji¹⁹. Firmy, których zaangażowanie ma głównie charakter kalkulacyjny, kontynuują relację z klientem zagranicznym, ponieważ jej zaprzestanie byłoby zbyt kosztowne. Pomimo odmiennego charakteru tych motywacji oczekuje się, że obie zmienne będą miały pozytywny wpływ na wyniki ekspansji zagranicznej²⁰.

¹⁵ Z. Sekuła, *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 176.

¹⁶ B. Wyrzykowska, *Kierowanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2009 s. 85.

¹⁷ J. Penc, *Humanistyczne wartości zarządzania w poszukiwaniu sensu menedżerskich działań*, Difin, Warszawa 2010, s. 83.

¹⁸ C. Araujo, F. Quevedo, C. Pedron, *The Influence of IT Project Manager Competencies on Team Commitment*, Twenty first Americas Conference on Information Systems, Puerto Rico 2015.

¹⁹ J.E. Mathieu, D.M. Zazac, *A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment*, "Psychological Bulletin" 2008, 108(2), s. 171-194.

²⁰ C.W. Styles, P.G. Patterson, F. Ahmed, *A relational model of export performance*, "Journal of International Business Studies" 2008, 39(5), s. 880-900.

3. Metodyka badań własnych i charakterystyka grupy badawczej

Przeprowadzone badanie miało na celu określenie, jakie kompetencje menedżerów mają wpływ na międzynarodowy rozwój polskich firm z branży IT. Zaprezentowane wyniki przedstawiają także cechy, które są najbardziej cenione wśród pracowników odpowiedzialnych za rozwój przedsiębiorstw z branży IT.

Respondentami w badaniu byli menedżerowie zatrudnieni w przedsiębiorstwach technologicznych. Taka jednolitość pracowników została przyjęta celowo, ze względu na potrzebę rozpatrzenia zagadnienia od strony osób mających realny wpływ na zatrudnianie, rozwój i codzienną pracę pracowników w organizacjach objętych badaniem.

Badania przeprowadzano na przełomie maja i czerwca 2018 roku i uzyskano 40 poprawnie wypełnionych formularzy. Na jedno przedsiębiorstwo przypadał jeden menedżer. Respondenci zatrudnieni byli w firmach z sektora MSP, w których dominował kapitał polski. W związku z czym badaną próbę można uznać za reprezentatywną. Przeprowadzone badania miały charakter ankietowy. W wynikach badania przedstawiono 10 cech, które respondenci uznali za szczególnie istotne z punktu widzenia kompetencji menedżerskich. Badane osoby mogły także ocenić wskazane przez siebie kompetencje menedżerskie w czterostopniowej skali.

Wśród badanych osób przeważali mężczyźni, którzy stanowili 85% badanej grupy. Odsetek kobiet wyniósł 15%.

Wielkość przedsiębiorstw, w których pracują respondenci, kształtowała się następująco: małe (<50) stanowiły 62,50%, średnie (50-250) stanowiły 37,50%. W badaniu nie uwzględniono mikro i dużych przedsiębiorstw.

Wszystkie przedsiębiorstwa, w których przeprowadzana była ankieta, funkcjonowały na rynku 2-5 lat.

Możemy więc założyć, że polskie firmy działające w branży IT to młode organizacje, które dopiero rozpoczynają kształtowanie swojej obecności na rynkach międzynarodowych.

Przedstawione wyniki są częścią szerszych badań, które dotyczą internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw technologicznych z sektora MSP.

Tabela 3. Planowana ekspansja zagraniczna

Table 3. Planned foreign expansion

Czy w Pani/Pana przedsiębiorstwie planowana jest ekspansja zagraniczna?	Płeć				Razem	
	K		M			
	N	%	N	%	N	%
Tak	6	15,00	30	75,00	36	90,00
Nie	0	-	0	-	-	-
Nie wiem	0	-	4	10,00	4	-
Razem	6	15,00	34	85,00	40	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Może zastanawiać fakt, że 40% respondentów wskazało, że w ich firmie nie motywuje się zespołów w kontekście działań zmierzających do rozwoju międzynarodowego. Poza samą motywacją pracowników mogą w tym miejscu pojawiać się także problemy z komunikacją wewnątrz firmy w opisywanym zakresie. Wynikać może to braku odpowiedniego umiejscowienia ekspansji międzynarodowej w strategii organizacji.

90% respondentów potwierdziło, że ich przedsiębiorstwo planuje dalszą ekspansję zagraniczną. 77,50% osób wskazało także, że ich firma od początku działalności zorientowana była na sprzedaż swoich produktów na rynkach zagranicznych. W świetle tych odpowiedzi istotna staje się ocena kompetencji menedżerów, które przyczyniają się do rozwoju organizacji na zagranicznych rynkach.

Ważna jest szczególnie umiejętność dostrzegania pojawiających się możliwości i trendów rynkowych przez menedżera. Została ona podana przez 70% respondentów jako mająca wysoki wpływ na rozwój międzynarodowy firmy. Pokazuje to, że rola, jaką odgrywa menedżer odpowiedzialny za rozwój, jest bardzo wszechstronna. To od jego analiz i znajomości rynku zależeć może przyszłość całej organizacji.

Badanie ukazało także maskulinizację stanowisk związanych z rozwojem biznesu w firmach technologicznych. W grupie poddanej badaniu niemal 85% respondentów stanowili mężczyźni.

Tabela 4. Motywowanie zespołu w kontekście działań zmierzających do rozwoju międzynarodowego

Table 4. Planned foreign expansion

Czy Pani/Pana menadżer motywuje zespół w kontekście podejmowania działań zmierzających do rozwoju międzynarodowego?	Płeć				Razem	
	K		M			
	N	%	N	%	N	%
Tak	2	5,00	12	30,00	14	35,00
Nie	4	10,00	12	30,00	16	40,00
Nie wiem	0	-	10	25,00	10	25,00
Razem	6	15,00	34	85,00	40	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 5. Orientacja przedsiębiorstwa na sprzedaż za granicę

Table 5. Company's focus on foreign sales

Czy Pani/Pana firma od początku swojej działalności zorientowana była na sprzedaż swoich produktów/usług na rynkach zagranicznych?	Płeć				Razem	
	K		M			
	N	%	N	%	N	%
Tak	6	15,00	25	62,50	31	77,50
Nie	-	-	0	-	-	0,00
Nie wiem	-	-	9	22,50	9	22,50
Razem	6	15,00	34	85,00	40	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 6. Ocena kompetencji menedżerskich (% wskazań)
 Table 6. Assessment of managerial competence (% of indications)

Cecha/kompetencje	Ocena kompetencji menedżerskich			
	Wysoki wpływ	Średni wpływ	Niski wpływ	Brak wpływu
Dostrzeganie pojawiających się możliwości i trendów rynkowych	70	23	15	17,5
Umiejętność współpracy i budowy zespołów	60	28	20	18
Inicjowanie zmian	58	35	23	10
Wiedza i doświadczenie	50	40	8	28
Przedsiębiorczość	48	48	68	18
Zdolność przewidywania i adaptacji do zmieniających się warunków	38	60	20	8
Zdolność uczenia się i wykorzystywania doświadczeń	33	58	23	13
Otwartość na innowacje techniczne	33	55	28	10
Umiejętność przekonywania, prowadzenia dyskusji, przemawiania i prowadzenia negocjacji	30	50	33	13
Pracowitość i silna wewnętrzna motywacja	25	43	40	18

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Podsumowanie

Przedsiębiorstwa z branży technologiczną różnią się od firm z innych branż. W ich istnienie wpisany jest ciągły proces wdrażania innowacji, ulepszania oferowanych produktów, otwartość na zmiany. Posiadają one także odmienne kultury organizacyjne i charakteryzują się większą otwartością w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Funkcjonują one również na rynku pracownika, co już od samego początku ich funkcjonowania wymusza stosowanie odpowiednich metod zarządzania. Za ich realizację odpowiadają menedżerowie różnego szczebla. To właśnie od ich kompetencji i cech zależy efektywność zespołu, całej organizacji oraz przede wszystkim opisywany w niniejszym artykule wpływ na działania mające na celu rozwój międzynarodowy przedsiębiorstwa. Bez wątpienia możemy stwierdzić, że większość firm technologicznych planuje dalszą ekspansję zagraniczną i już od samego początku nastawiona jest na rozwój swojej oferty pod tym kątem. Niemniej jednak zauważalne są braki w kompetencjach menedżerów. Wynikają stąd implikacje do dalszego doskonalenia menedżerów odpowiadających za rozwój międzynarodowy organizacji.

Bibliografia

Alcantar J., Ngwenyama O., *Top management capabilities for SME's market entry decisions*, "International Association for Management of Technology IAMOT" 2015, Conference Proceedings, 8–11 June 2015. Cape Town, South Africa.

Araújo C., Quevedo F., Pedron C., *The Influence of IT Project Manager Competencies on Team Commitment*, Twenty-first Americas Conference on Information Systems, Puerto Rico 2015.

Balabanis G I., Katsikea E.S., *Being an entrepreneurial exporter: does it pay?*, "International Business Review" 2003, 12.

Bloemer J., Pluymaekers M., Odekerken A., *The impact of communicative competence on export performance: A Relationship management approach*, "Translation and meaning" 2013.

Duncan T., Moriarty S.E., *A communication-based marketing model for managing relationships*, "The Journal of Marketing" 1998, 62(2).

Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.

Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

Górniak J. (red.), *Kompetencje Polaków a potrzeby gospodarki polskiej. Raport podsumowujący IV edycję badań BKL z 2013 roku*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2014.

Harich K.R., & LaBahn D.W., *Enhancing international business relationships: a focus on customer perceptions of salesperson role performance including cultural sensitivity*, "Journal of Business Research" 1998, 42(1).

Kostera M., *Zarządzanie personelem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.

Łaguna M., *Szkolenia*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.

Mathieu J.E., Zazac D.M., *A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment*, "Psychological Bulletin" 2008, 108(2).

Marszałek A., *Doskonalenie kluczowych kompetencji jako wymóg współczesnego rynku pracy*, „E-mentor” 2011, nr 40.

Moczydłowska J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Difin SA, Warszawa 2010.

Penc J., *Humanistyczne wartości zarządzania w poszukiwaniu sensu menedżerskich działań*, Difin, Warszawa 2010.

Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie, procesy, metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.

Sekuła Z., *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.

Serafin K., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wybrane aspekty*, Górnśląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2011.

Styles C.W., Patterson P.G., Ahmed F., *A relational model of export performance*, "Journal of International Business Studies" 2008, 39(5).

Sousa C.M.P., Martinez-Lopez F.J., Coelho F., *The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005*, "International Journal of Management Reviews" 2008, 10(4).

Swift J.S., *Foreign language ability and international marketing*, "European Journal of Marketing" 1991.

Szaban J.M., *Zachowania organizacyjne. Aspekt międzykulturowy*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2012.

Vila L.E., Pérez P.J., Coll-Serrano V., *Innovation at the workplace: do professional competencies matter?*, "Journal of Business Research" 2014, 67(5).

Werewka J., Wietecha M., *Analiza wpływu kompetencji miękkich przy przejściu programistów na stanowiska kierowników projektów*, "Informatyka Ekonomiczna" 2015, nr 38.

Williams J.E.M., Chaston I., *Links between the linguistic ability and international experience of export managers and their export marketing intelligence behaviour*, "International Small Business" 2004, 22(5).

Woźniak J., *Współczesne systemy motywacyjne. Teoria i praktyka*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2012.

Wyrzykowska B., *Kierowanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2009.

Ściborek Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Difin SA, Warszawa 2010.

Nota o Autorach:

Mateusz Pluciński – doktorant Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej. Od 10 lat zajmuje się strategicznym zarządzaniem w przedsiębiorstwach handlowych i technologicznych. Jego zainteresowania koncentrują się na sprzedaży, globalnym rozwoju biznesu i technologii.

Przemysław Czajkowski – ukończył studia I i II stopnia w zakresie nauk o zarządzaniu na Politechnice Poznańskiej. Obecnie doktorant wydziału Inżynierii Zarządzania na tej samej poznańskiej uczelni. Jego zainteresowania naukowe koncentrują się na zagadnieniach związanych z rolą menadżerów w jednostce oraz konkurencyjnością przedsiębiorstw.

Krystian Golik – absolwent marketingu i zarządzania w Zachodniopomorskiej Szkole Biznesu w Szczecinie. Ukończył również studia podyplomowe na Uniwersytecie we Wrocławiu, wydział prawa, kierunek zarządzanie jednostkami gospodarczymi. W 2016 roku podjął studia podyplomowe w Wyższej Szkole Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie, realizowany kierunek MBA. Zdobytą wiedzę teoretyczną przekłada w praktyce na stanowisku pracy, realizując się zawodowo.

Monika Kwiatkowska – absolwentka Inżynierii Zarządzania na Politechnice Poznańskiej, specjalność zarządzanie przedsiębiorstwem. Obroniła pracę magisterską z zakresu realizacji funkcji personalnej w obszarze administracji publicznej, przeprowadzając badania w lokalnej jednostce samorządowej. Obecne zainteresowania naukowe dotyczą zakresu ZZL, w szczególności motywacji oraz rozwoju czynnika ludzkiego za pośrednictwem szkoleń.

Authors' resume:

Mateusz Pluciński – the author is a doctoral student at the Faculty of Management Engineering on the Poznań University of Technology. For 10 years he has been involved in strategic management in commercial and technological enterprises. His interests focus on sales, global business development and technology.

Przemysław Czajkowski – graduated from the first and second degree studies in management sciences on the Poznań University of Technology. Currently, he is a PhD student of the Faculty of Management Engineering. His scientific interests focus on issues related to the role of competitiveness of enterprises.

Krystian Golik – a graduate of marketing and management on the West Pomeranian Business School in Szczecin. He also completed post-graduate studies at the Faculty of Law on the University of Wrocław. In 2016 he undertook MBA course on the University of Information Technology and Management in Rzeszów. He transfer theoretical knowledge into practice at the workplace, realizing himself professionally.

Monika Kwiatkowska – a graduate of Management Engineering on the Poznań University of Technology. She defended her master's thesis in the field of human resources. Her current scientific interests concern the scope of motivation and development of the human factor through training.

Kontakt/Contact:

mgr Mateusz A. Pluciński
mateusz.a.plucinski@gmail.com

mgr inż. Przemysław Czajkowski
przemyslaw.czajkowski@yahoo.pl

mgr Monika Kwiatkowska
moniakwiat92@wp.pl

mgr Krystian Golik
golik@fibris.pl

Wkład poszczególnych autorów w przygotowanie publikacji:

The contribution of particular co-authors to preparation of the paper:

Mateusz A. Pluciński – 30%, Przemysław Czajkowski – 30%, Monika Kwiatkowska – 20%, Krystian Golik – 20%