

Kompetencje menedżerów przedsiębiorstw kosmetycznych

Managerial competencies in cosmetic companies

I WSTĘP

Rynek kosmetyczny jest obecnie jedną z najdynamiczniej rozwijających się gałęzi gospodarczych nie tylko w Polsce, ale w całej Europie.

Zmienność otoczenia, rozwój firm, procesy globalizacji oraz gwałtowny wzrost konkurencji wymuszają na współczesnych przedsiębiorstwach zmianę sposobu zarządzania. Aby skutecznie działać na istniejącym rynku, wciąż trzeba zmieniać wymagania dotyczące kompetencji, jakimi dysponują menedżerowie zarządzający firmami.

Współczesne przedsiębiorstwa doświadczają wielowymiarowych zmian. Sukcesy firm nie są już dyktowane dostępem do nowych technologii, pozycją rynkową czy dobrze wykwalifikowanym personelem i choć są to czynniki ważne, jednak najważniejsze jest właściwe zarządzanie. Jeśli firma ma wszystkie możliwe zalety: silne zasoby finansowe, dobrą pozycję na rynku i supernowoczesną technologię, ale jej przywództwo jest na niskim poziomie, wszystkie te wartości giną [1]. Kompetencje kadry menedżerskiej, zaangażowanie, wiedza i umiejętności wpływają na rozwój firmy, jej pozycję rynkową i perspektywę dalszego funkcjonowania.

Rozwój rynku kosmetycznego, wysokie nakłady na marketing i zaangażowanie mediów w promowanie atrakcyjności fizycznej wpływa na wzrost zainteresowania społeczeństwa poprawą wizerunku zewnętrznego i większą dbałością o wygląd, generując potrzeby odbiorców w zakresie zarówno produktów kosmetycznych, jak i usług z tej dziedziny. Wynikiem takiej dynamiki jest liczba nowych punktów sprzedaży kosmetyków, gabinetów kosmetycznych i stale rosnąca konkurencja w branży. Sprawne i skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwami kosmetycznymi, a co za tym idzie – kompetencje menedżerów odgrywają kluczową rolę w ich konkurencyjności oraz w strategicznym rozwoju.

I DEFINICJE POJĘCIA MENEDŻER

W literaturze zarządzania pojęcie menedżera jest różnie interpretowane. Menedżerem można nazwać tych, którzy zakładają własną firmę, osoby upoważnione przez właścicieli do zarządzania firmami, ale również terminem menedżer określa się pracowników, którzy kierują pracą innych ludzi w ramach organizacji.

Małgorzata Ruprich
Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańskiego w Katowicach
ul. Harcerzy
Września 1939 nr 3
40-659 Katowice

M: +48 501 694 496
E: malgorzata.ruprich@gwsh.pl

» 664

I STRESZCZENIE

Na rynku usług kosmetycznych funkcjonuje kilkadziesiąt tysięcy gabinetów kosmetycznych, są to małe, średnie i duże przedsiębiorstwa o zróżnicowanych metodach zarządzania.

Większość dużych przedsiębiorstw w branży kosmetycznej kierowanych jest przez menedżerów. Dynamicznie rozwijający się rynek usług kosmetycznych powoduje, że zarządzanie firmami w tej branży jest zależne w głównej mierze od ich kompetencji.

Celem pracy było wyłonienie umiejętności zarządczych, przydatnych w zarządzaniu przedsiębiorstwami w branży kosmetycznej.

I ABSTRACT

In the cosmetic services market there are many cosmetic parlours, which are small, medium and large companies with different management methods.

Majority of large companies in the cosmetic industry are directed by managers. Rapidly growing market of cosmetic services causes the management depends mainly on their competences.

The aim of this paper was to determine managerial skills useful in managing companies in the cosmetic industry.

otrzymano / received

10.10.2017

poprawiono / corrected

13.11.2017

zaakceptowano / accepted

24.11.2017

Słowa kluczowe: kompetencje, menedżer, umiejętności menedżerskie, branża kosmetyczna

Key words: competences, manager, managerial skills, cosmetic industry

W ujęciu encyklopedycznym menedżer to osoba zarządzająca organizacją bądź wydzielonym obszarem jej działania [2]. Termin wywodzi się z języka angielskiego *management* i oznacza dyrekcję, kierownictwo oraz zarządzanie i kierowanie przedsiębiorstwem [3].

Na rynku usług kosmetycznych działa kilkadziesiąt tysięcy gabinetów kosmetycznych, są to małe, średnie i duże przedsiębiorstwa o zróżnicowanych metodach zarządzania.

Obecnie większość dużych przedsiębiorstw w branży kosmetycznej kierowanych jest przez menedżerów. Zawód ten pojawił się wraz z nastaniem przedsiębiorstw, w których oddzielono własność od zarządzania, kiedy właściciel nie pannał nad wszystkimi problemami związanymi z funkcjonowaniem organizacji i dlatego zlecał kierowanie nią menedżerowi lub grupie profesjonalnych osób [4].

- Menedżer to osoba zatrudniona na stanowisku kierowniczym, mająca wielostronną wiedzę i umiejętności, niezbędne do kierowania organizacjami w warunkach niepewności i stałej zmienności otoczenia, w którym te organizacje działają [5]. To osoba, która zarządza organizacją albo jej częścią, nadzoruje środki pieniężne i wydatki [6].
- Menedżer to autorytet wiedzy – jest profesjonalistą, ma umiejętność adaptacji do zmian, rozwiązuje problemy i jest skuteczny w działaniu, cechuje go praktycyzm, racjonalizm i stanowczość. Osoba, która zarządza powierzonym kapitałem [7].
- Menedżer to osoba, która jest odpowiedzialna za funkcjonowanie danej struktury organizacyjnej, tj. za realizację jej celów. W związku z tym jest uprawniony do planowania, organizowania i kontrolowania pracy zespołu, którym kieruje, oraz do zarządzania środkami, jakimi dysponuje do realizacji poszczególnych zadań [8]. Menedżer to ktoś, kto wnosząc swój wkład w finalne rezultaty firmy, bierze za nie odpowiedzialność [7].

W branży kosmetycznej działa wiele podmiotów gospodarczych o różnych wielkościach, tak więc terminu menedżer zgodnie z definicją używa się jednak zarówno w odniesieniu do najemnych pracowników na stanowiskach kierowniczych, jak i do właściciela organizacji, bezpośrednio zaangażowanego w zarządzanie nią [9].

PODZIAŁ KOMPETENCJI MENEDŻERSKICH

Skuteczny menedżer powinien mieć odpowiednie umiejętności. Trzy podstawowe umiejętności menedżerskie: techniczne, społeczne, koncepcyjne według J. Stonera i Ch. Wankela to:

- Umiejętności techniczne; są to zdolności posługiwania się metodami, technikami i wiedzą w określonej branży.
- Umiejętności społeczne; to zdolności współpracowania z innymi ludźmi, rozumienia ich i motywowania zarówno indywidualnie, jak i grupowo.
- Umiejętności koncepcyjne; zdolność koordynowania i integrowania wszystkich interesów i działań organizacji [15].

M. Armstrong wyszczególnia następujące rodzaje kompetencji:

Kompetencje ogólne i szczegółowe

- kompetencje ogólne, wymagane od wszystkich, którzy wykonują dany zawód, lub od wszystkich pracujących na podobnych stanowiskach,
- kompetencje szczegółowe, odróżniające konkretne stanowisko pracy lub konkretną rolę organizacyjną od innych.

W przypadku firm kosmetycznych kompetencje ogólne menedżerów zawierają zakres wiedzy o branży, trendach rynkowych, zabiegach i specjalistycznych usługach świadczonych przez zarządzane jednostki.

Kompetencje progowe i dotyczące działania

- Kompetencje progowe, pozwalające na podstawowe spełnienie wymagań stanowiska pracy.
- Kompetencje dotyczące działania, dzielące pracowników na osoby lepiej i gorzej wykonujące swoje zadania.
- Kompetencje różnicujące, gdzie dla menedżerów charakterystyczne są kompetencje zarządcze, marketingowe, czyli wiedza, w jaki sposób zarządzać jednostką, aby zapewnić jej płynne funkcjonowanie. W przypadku pracowników to umiejętności wykonywania zabiegów, wiedza o produktach, trendach, umiejętności w zakresie obsługi sprzętu.
- Kompetencje różnicujące określają cechy behawioralne widoczne u osób uzyskujących dobre wyniki, a niewystępujące u osób o mniejszej skuteczności w wykonywanych zadaniach [10].

W branży kosmetycznej to umiejętności pracy z klientem, umiejętności techniczne, kompetencje społeczne, takie jak łatwość nawiązywania relacji, umiejętność pracy w zespole, szybkość podejmowania decyzji, umiejętność pracy pod presją czasu.

A. Pochtowski dzieli kompetencje na podstawowe i wyróżniające na:

- Kompetencje podstawowe (*tres hold competencies*) – mające ważne znaczenie dla prawidłowego wykonywania pracy.
- Kompetencje wyróżniające (*differentiating competencies*) – kompetencje wyróżniające pracowników efektywnych od innych [11].

Inny podział kompetencji proponuje G. Filipowicz, dzieląc kompetencje na kompetencje bazowe oraz wykonawcze. W skład kompetencji bazowych wchodzi: kompetencje poznawcze, kompetencje społeczne oraz kompetencje osobiste.

Kompetencje wykonawcze związane są z wykonywanymi w miejscu pracy określonymi działaniami – są to kompetencje biznesowe, kompetencje firmowe i kompetencje menedżerskie [12].

Według M. Sidor-Rządrowskiej najbardziej użyteczny w praktyce organizacyjnej bywa podział kompetencji na: kompetencje firmowe (zwane też korporacyjnymi czy organizacyjnymi), fachowe (zwane też zawodowymi) oraz społeczne. Poszczególne grupy kompetencji można scharakteryzować następująco:

- Kompetencje firmowe (korporacyjne), wspólne dla pracowników danej organizacji. Powinny je mieć wszystkie osoby pracujące dla firmy, niezależnie od stanowiska, które zajmują. To kultura organizacyjna, spójność prowadzenia działań

itp. Typowym przykładem jest nastawienie na klienta, sposób prowadzenia rozmowy, procedura działań z klientem od momentu nawiązania pierwszego kontaktu do zakończenia usługi standaryzowana dla całego przedsiębiorstwa.

- Kompetencje fachowe (zawodowe), ściśle związane z rodzajem wykonywanej pracy. Innych kompetencji wymaga się od menedżera w branży kosmetycznej, innych od administratora systemu. Przykładem kompetencji tego rodzaju jest znajomość produktów, marek i urządzeń kosmetycznych, specjalistyczna wiedza o rynku, znajomość przepisów i uprawień kosmetologa.
- Kompetencje społeczne, związane są z koniecznością kontaktów z innymi ludźmi. W przypadku menedżera oznacza to przede wszystkim podwładnych, członka zespołu – współpracowników, przedstawiciela handlowego – klientów. Przykładowe kompetencje tej grupy to motywowanie pracowników, współpraca w zespole czy sprawne rozpatrywanie skarg i reklamacji [13].

Z kompetencjami kadry kierowniczej są ściśle związane określone umiejętności: koncepcyjne, organizacyjne, techniczne, administracyjne i interpersonalne. Istotne jest, że kompetencje menedżerskie przejawiają się w zarządzaniu przez podejmowanie decyzji i koordynowanie działalności pracowników. Kompetentny menedżer powinien przede wszystkim mieć dobre przygotowanie merytoryczne do spełniania przypisanych mu funkcji [14].

Choć wszystkie te rodzaje umiejętności są ważne i niezbędne, to ich siła zależy od zajmowanego szczebla zarządczego. W wielu organizacjach typowe jest zarządzanie wieloszczeblowe. Najczęściej wyróżnia się trzy podstawowe szczeble zarządzania: menedżerowie pierwszej linii, menedżerowie średniego szczebla oraz menedżerowie najwyższego szczebla [16].

Umiejętności techniczne mają znaczenie głównie na najniższych szczeblach zarządzania, natomiast umiejętności społeczne istotne są na każdym na każdym poziomie. Na tym szczeblu zdolności techniczne nie mają aż tak dużego znaczenia, ponieważ techniczne umiejętności podwładnych są ważniejsze niż własna sprawność menedżerów. W firmach zatrudniających pracowników wykonywaniem zabiegów, sprzedają produktów zajmują się głównie pracownicy niższego szczebla. Właściciele, menedżerowie lub osoby zarządzające koordynujący procesy zarządcze nie muszą mieć szczegółowej wiedzy dotyczącej obsługi urządzeń, dokładnego składu produktów czy szczegółów ich zastosowania.

Na wyższych poziomach hierarchii organizacyjnej umiejętności koncepcyjne mają największe znaczenie. Ważne jest rozumienie zakresu stosunków międzyludzkich wewnątrz organizacji, miejsce organizacji na rynku, polityka marketingowa, relacje z otoczeniem zewnętrznym. Menedżerowie muszą dostrzegać całokształt tych zagadnień.

Inne podejście do kompetencji menedżerskich prezentuje A. Rakowska i A. Sitko-Lutek. W wyniku przeprowadzonych badań opracowano model kompetencji, opartych na takich podstawowych umiejętnościach menedżerskich, jak:

- umiejętności techniczne, które oznaczają posiadaną wiedzę w obszarze zarządczym oraz branżowym. W branży kosmetycznej to zarówno wiedza dotycząca rynku kosmetycznego, produktów, szybko zmieniających się trendów, jak i szeroka wiedza z zakresu zarządzania, marketingu i sprzedaży, zarządzania personelem;
- zwiększanie efektywności własnej osoby; planowanie własnego rozwoju poprzez analizę własnych słabych i mocnych stron – to ciągłe uczenie się, rozwój zawodowy i osobisty;
- kierowanie stresem; realizowane przez skuteczne wykorzystywanie metod zarządzania czasem, ustalanie hierarchii działań, zwiększanie psychicznej i fizycznej odporności;
- umiejętności komunikowania się zarówno z otoczeniem zewnętrznym: klientami, konkurencją, dostawcami, bankami i innymi uczestnikami rynku, jak i otoczeniem wewnętrznym, czyli współpracownikami;
- zdobywanie i identyfikacja źródeł władzy i umiejętne wywieranie wpływu;
- umiejętności rozwiązywania konfliktów wewnątrz organizacji, jak i konfliktów z otoczeniem;
- umiejętności motywowania i efektywnej pracy z zespołem;
- umiejętność wprowadzanie zmian [17].

ROLE MENEDŻERÓW W PRZEDSIĘBIORSTWACH

Na podstawie wielu badań można wyciągnąć wnioski, że menedżerowie odgrywają równocześnie wiele ról, uczą się swojej roli od oddziałujących na nich elementów otoczenia oraz że menedżerowie są zdolni do szybkiej zmiany jednej roli na inną, gdy zdadzą sobie sprawę, że sytuacja wyraźnie wymaga dużych zmian [18].

Zadaniem menedżera jest wypełnianie ról, które mają kluczowe znaczenie dla organizacji. W modelu konkurencyjności według J.B. Quinna wyodrębniono osiem ról menedżera:

1. Dyrektor – inicjator zadań, stanowczy, ten, który definiuje problemy, tworzy najlepsze rozwiązania, wyznacza role i reguły oraz udziela instrukcji;
2. Producent – skupiony na pracy, zorientowany na zadania, odpowiedzialny za wykonywanie poleceń oraz utrzymanie wysokiej osobistej produktywności;
3. Monitor – analizuje fakty, zbiera informacje dotyczące pracy swojego zespołu, wypełnia dokumenty, przeprowadza kontrole, dba o wszelkie szczegóły;
4. Koordynator – gwarantuje bezawaryjne działanie systemu, stwarza różne formy, które ułatwiają pracę;
5. Doskonałcy, inaczej trener – sprzyja spójności firmy, zarządza międzyludzkimi konfliktami, dba o morale, pozyskuje zaangażowanie pracowników;
6. Mentor – angażuje podwładnych w doskonaleniu ich umiejętności, zapewnia im możliwość podnoszenia kwalifikacji i planuje ich rozwój;
7. Innowator – wspiera adaptację i zmianę, obserwuje zmieniające się otoczenie, rozpoznaje trendy;
8. Broker – dba o zachowanie wizerunku organizacji, zdobywa zewnętrzne zasoby, występuje w roli rzecznika, dyplomaty oraz łącznika z otoczeniem [19].

R.W. Griffin wyróżnia trzy rodzaje ról menedżerów: role interpersonalne, role informacyjne oraz role decyzyjne:

| Role interpersonalne

Polegają na kontaktach z innymi ludźmi, wśród nich można wyróżnić:

- rolę reprezentanta, która obejmuje działania ceremonialne i symboliczne – to udział w spotkaniach, sympoziach konferencyjnych, reprezentowanie firmy na zewnątrz w kontaktach z klientami, dostawcami, bankami i innymi instytucjami zewnętrznymi,
- rolę przywódcy, polegającą na oddziaływaniu na swoich pracowników, aby dobrze wykonywali swoje zadania; dotyczy ona pozyskiwania, szkolenia, motywowania, oceniania i zwalniania pracowników,
- rolę łącznika, polegającą na koordynacji zadań międzyludzkich, międzygrupowych, tworzącą system powiązań pomiędzy podmiotami wewnątrz i na zewnątrz organizacji.

| Role informacyjne

Role informacyjne polegają na zbieraniu, przetwarzaniu, i przekazywaniu informacji, można wśród nich wyróżnić:

- rolę obserwatora, polegającą na poszukiwaniu informacji, rejestrowaniu i analizowaniu informacji pochodzących z wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji,
- rolę propagatora, polegającą na przekazywaniu odpowiednich informacji swoim podwładnym, w celu umożliwienia im realizacji zadań,
- rolę rzecznika, polegającą na przekazywaniu informacji podmiotom spoza organizacji i reprezentowaniu interesów organizacji.

| Role decyzyjne

Role decyzyjne polegają na podejmowaniu decyzji, wśród nich można wyróżnić:

- rolę, polegającą na inicjowaniu zmian, wykorzystywaniu wszelkich szans dla rozwoju organizacji,
- rolę przeciwdziałającego zakłóceniom, polegającą na przeciwdziałaniu konfliktom, które mogą pojawić się w organizacji,
- rolę dysponenta zasobów, polegającą na podejmowaniu decyzji o sposobie dystrybucji zasobów,
- rolę negocjatora, polegającą na prowadzeniu negocjacji z innymi grupami lub organizacjami [16].

| LUKI KOMPETENCYJNE I METODY ICH NIWELOWANIA

Stanowisko menedżera w firmach kosmetycznych jest bardzo zróżnicowane w zakresach zarządczych. Na rynku przedsiębiorstw kosmetycznych można wyróżnić grupy menedżerów zarządzających dużymi firmami produkcyjnymi (fabryki kosmetyków, sprzętu) i usługowymi (centra odnowy biologicznej, spa) oraz menedżerów w mniejszych salonach.

Na stanowisko menedżera w firmach kosmetycznych poszukiwane są osoby, mające zarówno kompetencje zarządcze, jak i branżowe.

W ostatnich latach, w mniejszych salonach notuje się wzrost liczby menedżerów, których zakresem obowiązków objęte jest zarządzanie organizacją i koordynowanie pracy całego zespołu. Wiedza z obszarów zarządczych jest kluczowa, w celu sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstw w każdej branży, menedżer w przedsiębiorstwie kosmetycznym powinien mieć kompetencje w tym zakresie. Od menedżera wymaga się głównie wysoce rozwiniętych zdolności: komunikacyjnych, negocjacyjnych, szerokiej wiedzy ekonomicznej, zarządczej, wiedzy o otoczeniu marketingowym, umiejętności analitycznych, decyzyjności. Menedżer w przedsiębiorstwie kosmetycznym nie musi mieć wykształcenia kosmetycznego. Należy zaznaczyć, że znajomość branży jest kluczowa do poprawnego zarządzania przedsiębiorstwem. Znajomość uwarunkowań rynkowych, sezonowości produktów czy zabiegów jest bardzo istotna do realizowania celów przedsiębiorstwa.

Szerokie wymagania zarówno ze strony właścicieli firm, jak i rynku sprawiają, że zarządzanie przedsiębiorstwem ma złożony charakter i wymaga wielu umiejętności.

Braki lub niedostosowanie kompetencji do potrzeb firmy lub rynku określa się mianem luki kompetencyjnej [17]. Luka kompetencyjna może być rozpatrywana w wielu obszarach pracy menedżerów. Luka kompetencyjna, będąca brakiem lub niedoborem kompetencji, stanowi zagrożenie dla efektywnego działania przedsiębiorstwa. Aby zapewnić prawidłowe funkcjonowanie organizacji, istotna jest umiejętność diagnozowania i niwelowania występujących luk kompetencyjnych.

| METODY LIKWIDOWANIA LUK KOMPETENCYJNYCH

Istnieje wiele metod niwelowania niedoborów kompetencyjnych. Najbardziej popularne i niewymagające skomplikowanych procedur oraz poświęcenia długiego czasu metody likwidowania luki kompetencyjnej to: szkolenia, prezentacje, konferencje.

Rynek szkoleń dla branży kosmetycznej zdominowany jest przez ofertę szkoleń z zakresu wykonywania zabiegów oraz obsługi sprzętu specjalistycznego.

Wraz ze wzrostem rynku kosmetycznego, a w jego następstwie rozwoju przedsiębiorstw zmienia się zakres kompetencji menedżerskich. Oferta szkoleń z zakresu zarządzania: marketingu i sprzedaży, marketingu internetowego, sprzedaży internetowej i zarządzania personelem jest odpowiedzią na zapotrzebowanie rynkowe w tym obszarze.

Metodą niwelowania luki kompetencyjnej, wymagającą dłuższego zaangażowania w czasie, jest podejmowanie studiów licencjackich, magisterskich lub podyplomowych. Zainteresowaniem cieszą się studia z zakresu kosmetykologii, gdzie coraz częściej słuchaczami stają się osoby prowadzące już firmy w branży kosmetycznej.

Kolejne, często stosowane metody likwidowania luk kompetencyjnych to:

- uczenie się od konkurentów,
- współpraca z firmami doradczymi,
- współpraca z uczelniami, jednostkami badawczymi,

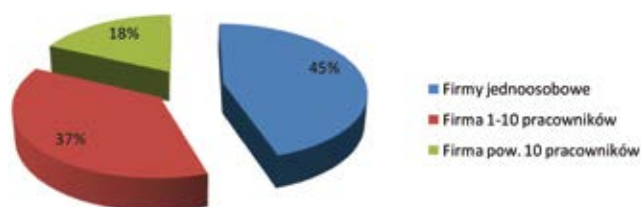
- outsourcing usług dotychczas realizowanych przez menedżerów na zewnątrz firmy, przykładem takich działań jest zlecenie realizowania kampanii marketingowych, obsługi mediów społecznościach przez agencje reklamowe.

Główne zadania menedżerów w branży kosmetycznej to podnoszenie sprawności działania organizacji. Aby firmy prawidłowo działały, istotna jest umiejętność diagnozowania i niwelowania występujących w nich luk kompetencyjnych. Szeroki wachlarz dostępnych metod likwidujących zdiagnozowane luki daje możliwość wpływania na poprawę działania organizacji.

1 MENEDŻER W BRANŻY KOSMETYCZNEJ W ŚWIETLE BADAŃ

Celem ustalenia kluczowych cech menedżerów badaniem ankietowym objęto 139 firm usługowych z województwa śląskiego. Ankietę skierowano do właścicieli firm lub osób pełniących funkcję menedżera. Otrzymano 104 ankiety firm deklarujących swoje działanie usługowe w branży kosmetycznej w województwie śląskim.

Z badań wynika, że na rynku dominują firmy jednoosobowe, niezatrudniające pracowników, zatrudniające ich dorywczo lub w formie umów o współpracę (rys. 1). Ankietowani deklarowali, że wysokie koszty zatrudniania pracowników skłaniają ich ku takim rozwiązaniom. Współpraca odbywa się na zasadzie wzajemnych umów pomiędzy firmami jednoosobowymi, świadczącymi wzajemne usługi w określonym czasie. Przykładem takich działań jest wykonywanie w gabinetach kosmetycznych usług z zakresu medycyny estetycznej, makijażu permanentnego, laseroterapii kilka razy w miesiącu przez wykwalifikowane osoby. Rozliczenie takich usług następuje po ich realizacji.



Rys. 1 Struktura badanych firm
Źródło: Opracowanie własne na podstawie zebranych danych

Najczęściej właściciele pełnią funkcję menedżerów. Zarządzanie przez właścicieli odbywa się w 74% firm. W 26% firm zarządzanie powierzone jest osobie do tego wydelegowanej. W firmach jednoosobowych ponad połowa ankietowanych (52%) deklaruje obawy przed udzieleniem pełnomocnictw do zarządzania ich organizacją osobom z zewnątrz. W firmach zatrudniających pracowników takie deklaracje przedstawia 30% ankietowanych.

Ankietowani odpowiadali na pytania dotyczące potrzebnych cech menedżera w branży kosmetycznej. Pytanie zawierało odpowiedzi zamknięte, ankietowani mogli dokonywać wielokrotnego wyboru. Pytanie oparto na cechach menedżera określonych przez M. Sidor-Rządzkowską. Wymieniono takie cechy, jak: wiedza branżowa (o branży i o kosmetykach), wiedza

menedżerska (wiedza marketingowa, zdolność koordynowania i zarządzania), umiejętność rozmowy i kontaktu z ludźmi, współpraca w zespole (rys. 2).



Rys. 2 Cechy menedżera w branży kosmetycznej
Źródło: Opracowanie własne na podstawie zebranych danych

90% ankietowanych uznało, że wszystkie cechy menedżera wymienione w ankiecie są potrzebne do właściwego sprawowania tej funkcji. W 6% ankiet umiejętność rozmowy i kontaktu z ludźmi nie miała znaczenia, a w 4% ankietowani uznali, że wiedza branżowa nie jest konieczna do pełnienia roli menedżerskiej.

Badanie dotyczące ról menedżera oparto na koncepcji Griffina, wyróżniającej trzy rodzaje ról menedżerskich: interpersonalne, informacyjne oraz decyzyjne. Ankietowani w pytaniach wielokrotnego wyboru określali najistotniejsze ich zdaniem role, które powinien odgrywać menedżer. W badaniu wymieniono: udział w spotkaniach; reprezentowanie firmy na zewnątrz; rolę przywódcy, polegającą na oddziaływaniu na swoich pracowników, koordynacji zadań międzyludzkich i międzygrupowych, poszukiwaniu informacji, rejestrowaniu i analizowaniu informacji, przekazywaniu odpowiednich informacji swoim podwładnym, w celu umożliwienia im realizacji zadań; rolę decyzyjną, polegającą na podejmowaniu decyzji o sposobie działania firmy; rolę, polegającą na inicjowaniu zmian, przeciwdziałaniu pewnym zakłóceniom oraz konfliktom, które mogą pojawić się w organizacji oraz podejmowanie decyzji, i rolę negocjatora.

Najistotniejsze role menedżerów według ankietowanych (100%) to:

- rola przywódcy, polegająca na oddziaływaniu na swoich pracowników,
- rola, polegająca na poszukiwaniu informacji, rejestrowaniu i analizowaniu informacji,
- rola decyzyjna polegająca na podejmowaniu decyzji o sposobie działania firmy.

Analiza odpowiedzi daje wniosek, że najistotniejsze role menedżerów należą do każdego z wymienianych przez Griffina rodzajów ról – są to role interpersonalne, informacyjne oraz decyzyjne. Większość analizowanych ról menedżera w badanych firmach wskazywana jest jako potrzebna. W 43% ankiet zaznaczono wszystkie punkty, deklarując tym samym, że

wszystkie wymienione role są potrzebne. Najczęściej wszystkie role menedżerskie jako ważne uznano w firmach zatrudniających powyżej 20 pracowników (90% ankiet). W firmach zatrudniających pracowników i działalności jednoosobowej te wartości są niższe.

Role, które zostały uznane za nieistotne przez 33% respondentów, to udział w spotkaniach, reprezentowanie firmy na zewnątrz oraz rola, polegająca na inicjowaniu zmian. Trudno wnioskować o przyczynach takiego rozkładu wartości, jednak dane świadczące o małym zaufaniu do osób z zewnątrz prowadzących działania menedżerskie na rzecz firm mogą dawać w tym przypadku odpowiedź.

Role menedżerskie, takie jak: koordynacja zadań między-ludzkich, międzygrupowych oraz przekazywanie odpowiednich informacji swoim podwładnym, w celu umożliwienia im realizacji zadań nie są istotne dla 27% ankietowanych.

Natomiast 12% badanych wskazuje, że role polegające na przeciwdziałaniu zakłóceniom oraz konfliktom, które mogą pojawić się w organizacji oraz role negocjatora, nie mają dla nich znaczenia.

WNIOSKI

Na dzień 23.09.2017 według danych GUS na terenie województwa śląskiego jest zarejestrowanych i deklarujących działalność w branży kosmetycznej 8271 przedsiębiorstw świadczących usługi zgodnie z PKD 96.02Z. Ankietą objęto 104 firmy z województwa śląskiego, co stanowi 1,2% wszystkich funkcjonujących przedsiębiorstw.

Z uzyskanych wyników można wywnioskować, że większość firm zarządzanych jest przez właścicieli. Menedżer powołany z zewnątrz najczęściej jest zatrudniany w firmach, gdzie pracuje więcej osób. Role menedżerskie rozumiane są głównie jako przywódcze, decyzyjne oraz informacyjne zarówno w zakresie poszukiwania i analizowaniu informacji rynkowych, jak i przekazywaniu ich pracownikom.

Role, takie jak inicjowanie zmian, udział w spotkaniach, uznane są za mniej istotne dla menedżerów, z uwagi na fakt, że te role ankietowani charakteryzują jako należne właścicielom firm. Dla większości przedsiębiorców zatrudnienie i powierzenie decyzyjności reprezentowania firmy na zewnątrz przez osoby obce rozpatrywane jest w kategorii obaw, ponad połowa badanych deklaruje, że nie powierzyłaby decyzyjności w firmie osobie obcej.

Właściciele i menedżerowie zgodnie deklarują, że takie cechy, jak: wiedza branżowa, wiedza menedżerska i kompetencje społeczne, są kluczowe do dobrego zarządzania i prowadzenia firmy.

PODSUMOWANIE

Dynamicznie rozwijający się rynek usług kosmetycznych powoduje, że zarządzanie firmami w tej branży jest zależne w głównej mierze od kompetencji menedżerów. Analiza literatury z zakresu zarządzania wykazuje, że kompetencje menedżera nie są skoncentrowane głównie na umiejętnościach i wiedzy z zakresu branży, w której funkcjonuje. Menedżer

w przedsiębiorstwie kosmetycznym nie zawsze musi być wykształconym kosmetologiem, powinien się głównie koncentrować na umiejętnościach menedżerskich, które decydują o prawidłowym funkcjonowaniu przedsiębiorstw. Utrzymanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw w głównej mierze jest uzyskiwane poprzez odpowiednio skomponowane kompetencje menedżerów zarządzających, a także właściwe określenie luki kompetencyjnej i umiejętność jej niwelowania. W branży kosmetycznej istotne jest ciągłe uczenie się, zdobywanie wiedzy o rynku, produktach, technologiach i usługach, które się zmieniają w bardzo szybkim tempie. Ważnym czynnikiem, wpływającym na efektywność pracy menedżerów, są kompetencje, które często ulegają zmianie pod wpływem przemian następujących w gospodarce i otoczeniu firmy.

LITERATURA

1. M. Kets de Vries: *Mistyka przywództwa*, Studio Emka, Warszawa 2008, 25, 142-168.
2. W. Pomykało: *Encyklopedia biznesu*, wyd. Fundacji Innowacji, Warszawa 1995, 53.
3. J. Bieda: *Menedżer w perspektywie jutra*, Śląska Wyższa Szkoła Zarządzania, Katowice 2004, 143.
4. J. Penc: *Kreatywne kierowanie – organizacja i kierownik jutra, rozwiązywanie problemów kadrowych, zachowania w organizacji, trudne sytuacje w kierowaniu*, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 2000, 175.
5. T. Mendel: *Kształtowanie potencjału i organizacja pracy własnej współczesnego menedżera*, wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006, 15.
6. S. Banaszak: *Menedżerowie w strukturze społecznej*, wyd. Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania w Poznaniu, Poznań 2006, 21.
7. P.F. Drucker: *Praktyka zarządzania*, Czytelnik Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1998, 135-181.
8. J. Bendkowski: *Praktyczne zarządzanie organizacjami. Kompetencje menedżerskie*, wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2008, 29.
9. G. Bartkowiak: *Skuteczny kierownik – model i jego empiryczna weryfikacja*, wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003, 9.
10. M. Armstrong: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, 245.
11. A. Poczowski: *Wokół pojęcia kompetencji i ich znaczenia w zarządzaniu zasobami ludzkimi, Gospodarowanie pracą* (pod red. B. Urbaniak), wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001, 166.
12. G. Filipowicz: *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, 36-37.
13. M. Sidor-Rządowska: *Zarządzanie kompetencjami, zarządzanie zmianą*, Biuletyn naukowy POU, Warszawa 2010, 6-9.
14. A. Rola-Jarzębowska, I. Malinowska: *Kompetencje menedżerskie w gospodarce opartej na informacji, Kompetencje pracownika a funkcjonowanie współczesnej organizacji*, Zeszyty naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu nr 34, 2011, 202-205.
15. J. Stoner, Ch. Wankel: *Kierowanie*, wyd. PWE, Warszawa 1997, 33.
16. R.W. Giffin: *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004, 12, 62-69.
17. A. Rakowska, A. Sitko-Lutek: *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, PWN, Warszawa 2000, 36.
18. S.P. Robbins: *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998, 137.
19. A. Rakowska: *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Skłodowskiej-Curie, Lublin 2007, 89.
20. P. Wachowiak: *Profesjonalny menedżer*, Difin, Warszawa 2020, 34.