Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
Nr 34/2011

Barbara Drzewiecka

Politechnika Koszalińska

Kompetencje menedżerskie w sektorze MŚP w regionie środkowopomorskim

Streszczenie. *Jednym z koniecznych warunków utrzymania pozycji rynkowej i rozwoju przedsiębiorstw z sektora MŚP staje się doskonalenie i rozwijanie kompetencji menedżerskich jako źródła sukcesu organizacji. W opracowaniu zaprezentowano wyniki sondażu próbnego, mające na celu identyfikację ważności kluczowych kompetencji menedżerskich, określenie zbioru kompetencji, które menedżerowie chcieliby rozwijać oraz preferencji w zakresie form ich doskonalenia. Przedstawiono obraz pewnej samoświadomości menedżerów poszczególnych szczebli zarządzania oraz zwrócono szczególną uwagę na ciągłą potrzebę i konieczność rozwijania oraz poszerzania kompetencji menedżerskich.*

1. Wprowadzenie

Rozwój sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) jest jednym z ważniejszych procesów zachodzących w gospodarce krajowej. Konkurencja jest elementem towarzyszącym prowadzeniu każdej działalności gospodarczej. Procesy integracyjne w ramach UE i wpływy globalizacji wymuszają na przedsiębiorstwach przyjmowanie wyzwań konkurencyjnych. Jednym z koniecznych warunków utrzymania pozycji na rynku i rozwoju staje się doskonalenie i rozwijanie kompetencji menedżerskich jako źródła sukcesu. W rękach menedżerów (kierowników) spoczywa bowiem los organizacji. To oni dbają o efektywność systemu zarządzania, identyfikują wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania rozwoju oraz starają się optymalnie wykorzystać nadarzające się okazje i możliwości. Przedsiębiorstwa z sektora MŚP zmuszone są często konkurować z dużymi przedsiębiorstwami, dlatego tak istotne jest rozwijanie i doskonalenie kompetencji menedżerskich. Celem artykułu jest identyfikacja kluczowych kompetencji menedżerskich, określenie zbioru kompetencji, które menedżerowie chcieliby rozwijać oraz preferencji w zakresie form ich doskonalenia.

2. Kompetencje menedżerskie a szczebel zarządzania

Każdy menedżer niezależnie od tego, czy pracuje w dużej korporacji czy w przedsiębiorstwie należącym do sektora MŚP powinien zdobywać kompetencje (zdolności, umiejętności, uprawnienia do działania) pojmowane jako zespół odpowiednio opanowanych zachowań, dających możliwość dokładnej i sprawnej realizacji działań pozwalających mu na przyjmowanie wielu ról i pracę na różnych płaszczyznach[1]. Według tradycyjnej definicji menedżerem jest ten, kto nadzoruje i kieruje pracą innych osób[2]. Menedżerem jest więc każda osoba zatrudniona na stanowisku kierowniczym, która powinna posiadać wszechstronną wiedzę, wykształcenie, kwalifikacje oraz umiejętności konieczne do kierowania ludźmi i zarządzania organizacjami w niepewnych i zmiennych warunkach otoczenia przedsiębiorstwa[3]. Pojęcie menedżer odnosi się do kierowników wszystkich szczebli zarządzania – dyrektorów, kierowników wydziałów, mistrzów, specjalistów i koordynatorów. W związku z tym zakres kompetencji dla kierowników różnych szczebli zarządzania jest odmienny.

R.L. Katz wyróżnił trzy rodzaje wspólnych kompetencji dla wszystkich kierowników bez względu na szczebel zarządzania, różnicując jednocześnie ich zakres i znaczenie w zależności od miejsca zajmowanego przez kierownika w hierarchii zarządzania.

Rysunek 1 ukazuje rozkład kompetencji koncepcyjnych, społecznych i technicznych na poszczególnych szczeblach zarządzania według R.L. Katza, uwzględniając założenie, że suma kompetencji przeciętnego menedżera najwyższego szczebla zarządzania (*top management*) jest większa niż statystycznego menedżera średniego szczebla (*middle management*), a ta z kolei jest większa od sumy kompetencji przeciętnego menedżera pierwszej linii (*first-line management, supervisory management*). Założenie to wynika z faktu, że w przedsiębiorstwie, w większości przypadków, stanowiska najbardziej prestiżowe, najważniejsze, a tym samym najwyższe, otrzymują ludzie uzdolnieni i pracowici. Wraz ze wzrostem szczebla w hierarchii zarządzania wzrasta znaczenie kompetencji społecznych i koncepcyjnych, natomiast maleje znaczenie kompetencji technicznych[4].

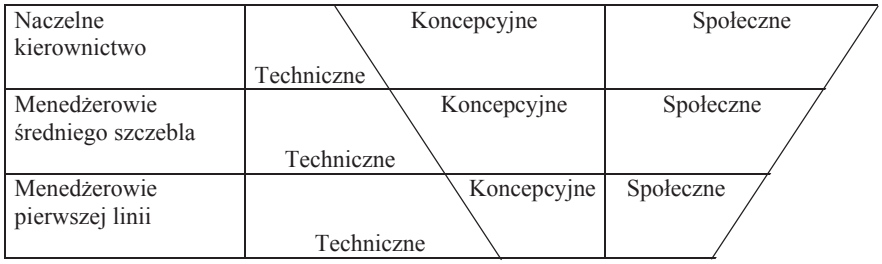
---

[1] J. Penc, *Decyzje menedżerskie – O sztuce zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 80.

[2] E. Michalski, *Zarządzanie. Podręcznik akademicki*, Wyd. Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2008, s. 181.

[3] J. Penc, *Strategie zarządzania*, cz. 1, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2002, s. 209.

[4] Zob. T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, s. 183-185.



Rysunek 1. Rozkład kompetencji koncepcyjnych, społecznych i technicznych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: B. Dobrodziej, *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2000, s. 238.

Kompetencje koncepcyjne to zdolność rozumienia ogólnych związków przedsiębiorstwa z otoczeniem, zasad jego funkcjonowania, zdolność abstrakcyjnego myślenia oraz efektywnego rozwiązywania sytuacji problemowych na podstawie metod naukowych badań i analiz. Przez pojęcie kompetencje społeczne rozumie się łatwość komunikacji, empatię, cierpliwość, otwartość na zmiany oraz gotowość do motywowania i współpracy ze współpracownikami. Kompetencje techniczne z kolei obejmują znajomość konkretnych dziedzin wiedzy (*know-how*) niezbędnych do wykonywania danej pracy czy też zadań.

R.W. Griffin przedstawia poszerzoną, nieco odmienną od poprzedniej, koncepcję siedmiu kompetencji. Do koncepcyjnych, technicznych i społecznych (interpersonalnych) kompetencji dodaje cztery dodatkowe – diagnostyczne, komunikacyjne, decyzyjne oraz dotyczące gospodarowania czasem. Uważa, z czym z pewnością należy się zgodzić, że każdy skuteczny menedżer posiada umiejętności, które pozwalają na wybór najwłaściwszych rozwiązań w konkretnej sytuacji problemowej, zdolność efektywnego przekazywania innym pomysłów i informacji oraz ustalania priorytetów w pracy i właściwego delegowania uprawnień oraz zadań[5].

W literaturze pojęcie kompetencji przedstawiane jest często w odmienny sposób. Wielu autorów utożsamia kompetencje zarówno z umiejętnościami, jak i kwalifikacjami. Różnice pomiędzy zakresami tych pojęć wykazuje U. Ornarowicz. Uważa, że kwalifikacje należy rozumieć szerzej niż umiejętności, a termin ten odnosi się do wielu cech podmiotu działania, pozostających względem siebie w konkretnym układzie, odpowiednio zespolonych, wśród których istotne miejsce zajmują zarówno umiejętności, jak i wiedza oraz postawa. Natomiast kompetencje łączą w sobie umiejętności, wiedzę oraz inne cechy podmiotu, roz-

[5] Zob. R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 19-22.

patrywane w obszarze kompletnej możności działania[6]. A. Sajkiewicz zwraca szczególną uwagę na konieczność rozwijania posiadanych kompetencji uważając, że stanowią one zbiór wiedzy oraz zdolności, stylów realizacji zadań, osobowości, przyjętych zasad i zainteresowań, które stosowane i rozwijane w procesie pracy prowadzą do osiągania zamierzonych efektów[7]. Zauważalna jest tendencja do poszerzania znaczenia tego terminu, ale także do zastępowania nim pojęcia kwalifikacje, co nie zawsze jest zjawiskiem pożądanym.

3. Specyfika przedsiębiorstw sektora MŚP

Zgodnie z ustaleniami Komisji Europejskiej oraz ustawy z 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej[8], sektor MŚP obejmuje:

– mikroprzedsiębiorstwa, zatrudniające do 9 osób, których obrót roczny lub/i suma aktywów bilansu rocznego nie przekracza 2 mln euro,

– małe przedsiębiorstwa, zatrudniające do 49 osób, których obrót roczny lub/i suma aktywów bilansu rocznego nie przekracza 10 mln euro,

– średnie przedsiębiorstwa, zatrudniające do 249 osób, których obrót roczny nie przekracza 50 mln euro lub/i suma aktywów bilansu rocznego nie przekracza 43 mln euro.

P. Drucker małe i średnie przedsiębiorstwa określa „solą gospodarki rynkowej". Stanowią one najliczniejszą grupę podmiotów funkcjonujących w polskiej gospodarce, a także w gospodarkach o orientacji rynkowej na całym świecie. Stanowią główne źródło zatrudnienia, wpływają na rozwój zachowań przedsiębiorczych, jednakże funkcjonują w zmiennych i niepewnych warunkach otoczenia, napotykając przy tym na wiele trudności. Oddziałują na nie zmiany ekonomiczne, polityczne, społeczne, prawne i technologiczne[9]. Często zamiast koncentrować się na rozwoju, zmuszone są do walki o przetrwanie. Najbardziej charakterystyczną cechą funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw jest utrudniony dostęp do źródeł finansowania oraz ograniczony potencjał finansowy.

Małe i średnie przedsiębiorstwa pełnią w gospodarce wiele istotnych funkcji, np. biorą aktywny udział w procesach zmian struktury przemysłowej kraju, odgrywają ważną rolę w rozwoju prywatnej własności środków produkcji, ograniczają poziom bezrobocia, zagospodarowują nadwyżki siły roboczej, wymuszają zmiany w uregulowaniach prawnych sprzyjających przedsiębiorczości i efektywnemu funkcjonowaniu gospodarki narodowej.

---

[6] Zob. U. Ornarowicz, *Menedżer XXI wieku. Definicja. Identyfikacja. Edukacja*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008, s. 59-65.

[7] A. Sajkiewicz, *Jakość zasobów pracy*, Poltext, Warszawa 2002, s. 90.

[8] Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (tekst jednolity: Dz. U. z 2007 r. Nr 155, poz. 1095, z późn. zm.).

[9] Zob. E. Michalski, *Zarządzanie*..., s. 63-68.

Odzwierciedleniem rozwoju przedsiębiorstw z sektora MŚP w gospodarce regionów są zmiany zachodzące w rozkładzie wielkości przedsiębiorstw w różnych sektorach oraz możliwość podnoszenia standardów jakości i bezpieczeństwa wytwarzanych produktów i świadczonych usług. Zmiany alokacyjne czynników wytwórczych w regionie jako efekt poszukiwania nisz rynkowych, ciągłego dążenia do przetrwania na określonym rynku, a także do rozwoju, występują właśnie dzięki małym i średnim przedsiębiorstwom[10].

Zarządzanie przedsiębiorstwem z sektora MŚP zdominowane jest nierzadko przez osobę właściciela–menedżera. Jeśli jego działania cechuje kreatywność, są dynamiczne, dobrze przemyślane i zaplanowane, przyczyniają się do dynamicznego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Aby skutecznie pełnić obowiązki menedżera, mądrze zarządzać, powinien odznaczać się pewnymi cechami, np. przedsiębiorczością, skłonnością do podejmowania ryzyka, umiejętnością współpracy, empatią, a także posiadać cechy przywódcze. Poziom świadomości menedżera, zwłaszcza w zakresie kompetencji menedżerskich i konieczności ich doskonalenia, rzutuje na prowadzenie firmy, kontakty z pracownikami oraz relacje z otoczeniem[11].

Małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią kluczowe ogniwo gospodarki rynkowej, a ich charakterystyczne cechy sprawiają, że wiedza właściciela–menedżera decyduje o kształcie i rozwiązaniach systemu zarządzania. Dużą wagę obecnie przywiązuje się do poszukiwania uniwersalnych modeli menedżerów, a więc osób, których kompetencje mają największy wpływ na efektywność i skuteczność zarządzania przedsiębiorstwem.

4. Próba diagnozy kompetencji menedżerskich w sektorze MŚP w regionie środkowopomorskim

Dla celów badania kompetencji menedżerów z sektora MŚP w regionie środkowopomorskim przyjęto ogólne rozumienie pojęcia kompetencje, jako wiedza, umiejętności i postawy, które pozwolą na realizację zadań zawodowych na odpowiednim poziomie. Wyróżniono na podstawie literatury grupę kluczowych kompetencji, które umożliwiły przeprowadzenie badania.

Termin kluczowe kompetencje odnosi się do istotnych kompetencji menedżera, a także do charakterystycznych jego cech osobowych. Wśród najważniejszych, a więc kluczowych kompetencji menedżera można wyróżnić: wiedzę, doświadczenie, kreatywność, samodzielność, odpowiedzialność, przedsiębiorczość, orien-

[10] Por. T. Piecuch, *Funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce*, w: *Wyzwania i perspektywy zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach*, red. M. Matejun, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 18-19.

[11] A. Sokołowska, *Uwarunkowania społecznej odpowiedzialności małego przedsiębiorstwa*, w: *Wyzwania...*, s. 272.

tację biznesową, profesjonalizm, decyzyjność, dyscyplinę, skuteczność, komunikatywność, współpracę, etyczne postępowanie, inteligencję, kulturę osobistą, asertywność[12].

Celem badań była identyfikacja ważności kluczowych kompetencji menedżera i określenie zbioru kompetencji, które menedżerowie chcieliby rozwijać w najbliższej przyszłości oraz określenie preferowanej formy doskonalenia kompetencji. Przedmiotem badań były opinie menedżerów wszystkich szczebli zarządzania z sektora MŚP w regionie środkowopomorskim, podmiotem zaś menedżerowie przedsiębiorstw z sektora MŚP z tego regionu.

Region środkowopomorski obejmuje część dwóch województw: pomorskiego i zachodniopomorskiego. Obszar ten składa się z dwóch części: podregionu koszalińskiego obejmującego powiaty: białogardzki, drawski, kołobrzeski, koszaliński, sławieński, szczecinecki, świdwiński, wałecki i miasto na prawach powiatu – Koszalin oraz podregionu słupskiego z powiatami: bytowskim, chojnickim, człuchowskim, lęborskim, słupskim i miastem na prawach powiatu – Słupskiem. Sektor MŚP w regionie środkowopomorskim charakteryzuje pewna specyfika ze względu m.in. na społeczno-gospodarczy profil, położenie geograficzne i walory klimatyczne regionu. Wspólne problemy regionu jako struktury gospodarczej stały się więc podstawą tak określonego zakresu przestrzennego badania.

W postępowaniu badawczym starano się poszukiwać odpowiedzi m.in. na następujące pytania:

1. Jaka jest hierarchia ważności zidentyfikowanych kompetencji menedżerskich?
2. Jakie kompetencje posiada menedżer małego i średniego przedsiębiorstwa w regionie środkowopomorskim w zależności od miejsca zajmowanego w hierarchii zarządzania?
3. Które kompetencje menedżerowie chcieliby rozwijać?
4. Jak jest preferowana przez menedżerów forma doskonalenia kompetencji?

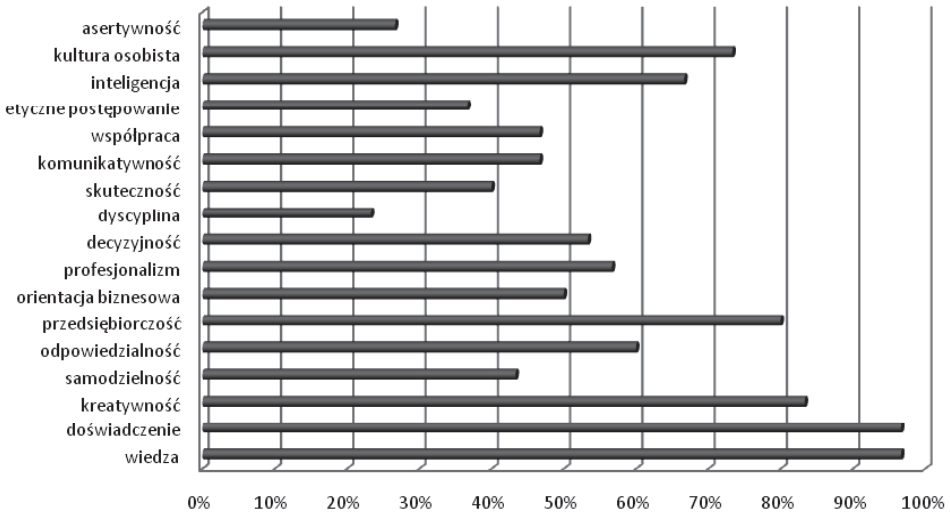
W badaniach zastosowano metodę CATI (*Computer Assisted Telephone Interviewing*). Jest to metoda sondażu telefonicznego wspomagana komputerem, co umożliwia integrację wywiadu z programem, szybkie rejestrowanie i sumowanie różnych wariantów odpowiedzi[13]. Badanie miało charakter pilotażowy i przeprowadzone zostało na grupie 30 menedżerów z losowo wybranych przedsiębiorstw z sektora MŚP w regionie środkowopomorskim. Respondenci mieli możliwość kilku wskazań w odpowiedzi na każde pytanie zawarte w sondażu.

Wśród respondentów menedżerowie najwyższego szczebla zarządzania stanowili 26,67%, średniego szczebla 53,33%, a najniższego szczebla 20,00%.

[12] Zob. T. Oleksyn, dz. cyt., s. 43-106.

[13] E. Michalski, *Marketing. Podręcznik akademicki*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 126.

W opinii menedżerów efektywnego kierownika powinna cechować przede wszystkim wiedza i doświadczenie, co przedstawia rysunek 2. Na te kompetencje wskazało aż 96,67% respondentów. W dalszej kolejności, zdaniem respondentów, istotna jest zdolność twórczego myślenia, a więc kreatywność (83,33%), a także przedsiębiorczość (80% respondentów wskazało tę kompetencję), kultura osobista (73,33%) i inteligencja (66,67%). Najmniej znaczące kompetencje menedżera według respondentów to dyscyplina (jedynie 23,33% respondentów wskazało tę kompetencję) i postępowanie etyczne (36,67%). Wydaje się, że kompetencje te nie są doceniane przez menedżerów.

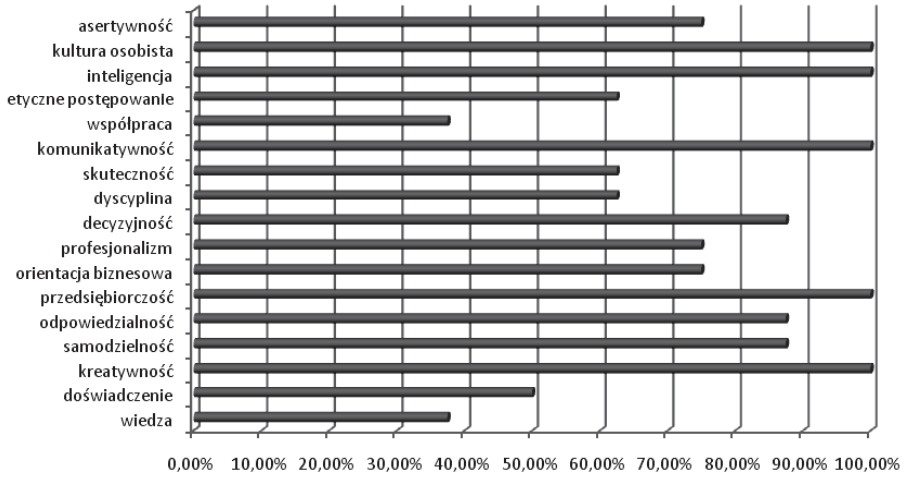


Rysunek 2. Hierarchia ważności kompetencji menedżera

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników sondażu.

Każdy z menedżerów uczestniczących w badaniu mógł wskazać spośród określonych kompetencji te, które charakteryzują jego sylwetkę jako kierownika. Kompetencje wskazywane przez menedżerów różnych szczebli zarządzania są na ogół zbliżone, jednak można zauważyć występowanie pewnych rozbieżności. Należy w tym miejscu podkreślić, że dużą rolę w udzielanych odpowiedziach odgrywają subiektywne odczucia badanych menedżerów.

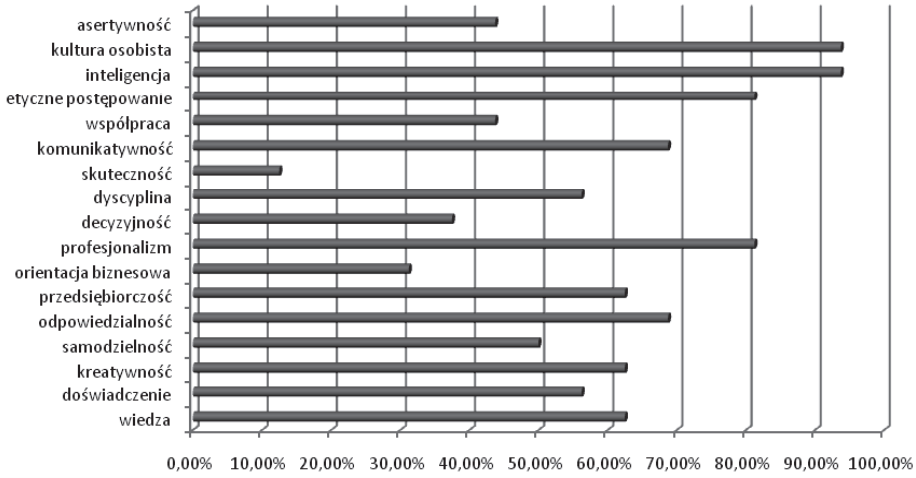
Menedżerowie najwyższego szczebla zarządzania przypisywali sobie najczęściej kompetencje takie jak: komunikatywność, przedsiębiorczość, kreatywność, kultura osobista, inteligencja (100% respondentów wskazało tę kompetencję), następnie decyzyjność, samodzielność, odpowiedzialność (87,50%). Kompetencje menedżerów najwyższego szczebla przedstawia rysunek 3.



Rysunek 3. Kompetencje menedżera najwyższego szczebla zarządzania

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników sondażu.

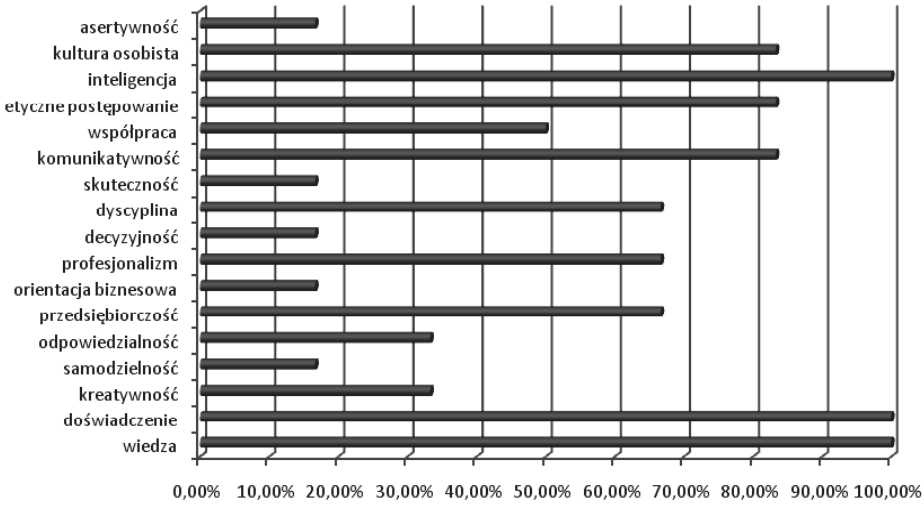
Menedżerowie średniego szczebla zarządzania, za kompetencje najlepiej im odpowiadające, co prezentuje rysunek 4, wybrali: kulturę osobistą, inteligencję (93,75% respondentów wskazało te kompetencje), etyczne postępowanie, profesjonalizm (81,25%), komunikatywność, odpowiedzialność (68,75%), przedsiębiorczość, kreatywność i wiedzę (62,50%).



Rysunek 4. Kompetencje menedżera średniego szczebla zarządzania

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników sondażu.

Kompetencje menedżera najniższego szczebla zarządzania przedstawia rysunek 5. Menedżerowie tego szczebla jako kompetencje najbardziej dla nich charakterystyczne wskazali: inteligencję, doświadczenie, wiedzę (100% respondentów wskazało tę kompetencję), kulturę osobistą, postępowanie etyczne, komunikatywność (83,33%), przedsiębiorczość, dyscyplinę i profesjonalizm (66,67%).

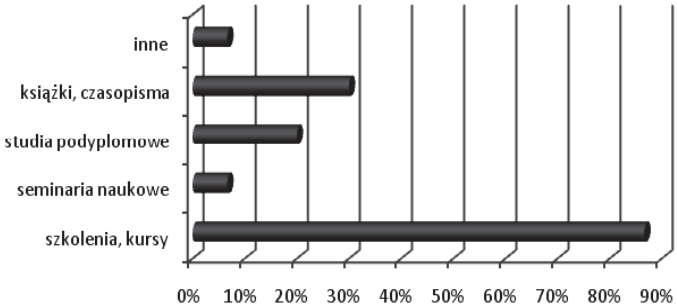


Rysunek 5. Kompetencje menedżera najniższego szczebla zarządzania

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników sondażu.

Przeprowadzone badania potwierdzają ogólną zgodność rozkładu kompetencji kierowniczych proponowanych w badaniu jako kluczowe z modelem kompetencji menedżerskich według R.L. Katza. Zgodność ta odnosi się głównie do kompetencji społecznych (komunikatywność, kultura osobista), które nabierają znaczenia wraz ze wzrostem szczebla zarządzania, oraz do kompetencji technicznych (wiedza, doświadczenie), których znaczenie maleje wraz ze wzrostem szczebla kierowniczego. Na uwagę zasługuje również fakt, że kompetencje koncepcyjne, a więc kreatywność, przedsiębiorczość, decyzyjność nabierają znaczenia wraz ze wzrostem szczebla zarządzania.

Najczęściej udzielane odpowiedzi na pytanie, które kompetencje menedżerowie chcieliby doskonalić, dotyczyły kompetencji związanych z wiedzą, współdziałaniem w zespole (53,33% respondentów udzieliło takiej odpowiedzi), przedsiębiorczością (40,00%), komunikatywnością (33,33%), asertywnością (30,00%), kreatywnością (26,67%) i orientacją biznesową (20,00%).



Rysunek 6. Preferowana przez menedżerów forma doskonalenia kompetencji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników sondażu.

Najbardziej preferowane formy doskonalenia kompetencji menedżerskich przedstawia rysunek 6. Większość respondentów, bo aż 86,67%, za najbardziej dogodne formy rozwijania kompetencji uważa szkolenia i kursy. Najmniejszym zainteresowaniem cieszą się seminaria naukowe (6,67%), natomiast poszerzenie wiedzy i umiejętności za pomocą lektury literatury fachowej (30,00%) oraz studiów podyplomowych (20,00%) zajmuje drugorzędną pozycję w preferencjach respondentów.

5. Podsumowanie

Współczesne małe i średnie przedsiębiorstwa funkcjonują w zmiennym i niestabilnym otoczeniu. Borykają się z wieloma trudnościami. Niejednokrotnie trudności te wynikają z braku odpowiednich kompetencji menedżerów. Luki w edukacji menedżerów, zwłaszcza dotyczące takich zagadnień jak zarządzanie w warunkach globalnej konkurencji, stosowanie metod marketingowych, wykorzystanie technologii informacyjnej w zarządzaniu, interpretacja nowych rozporządzeń związanych z prowadzeniem działalności (np. podatki, rachunkowość, przepisy BHP), dostosowanie do wymogów ochrony środowiska, pozyskiwanie środków unijnych, należy uzupełniać poprzez poszerzanie wiedzy i umiejętności, a więc i kompetencji w różnych formach doskonalenia zawodowego (kursy, szkolenia, seminaria, studia). Domeną menedżera powinno być ustawiczne kształcenie przez całe życie, ponieważ tylko w ten sposób może przyczyniać się do powodzenia przedsiębiorstwa.

Prezentowane w artykule wyniki są wycinkiem badań dotyczących kompetencji menedżerów w sektorze MŚP w regionie środkowopomorskim. Ze względu na liczebność próby nie powinny upoważniać do szerszych uogólnień. Niemniej jednak przedstawiają obraz pewnej samoświadomości menedżerów poszczególnych szczebli zarządzania oraz ciągłą potrzebę rozwijania, poszerzania i doskonalenia kompetencji menedżerskich, jako źródła sukcesu organizacji.

Literatura

Dobrodziej B., *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2000.

Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005.

Michalski E., *Marketing. Podręcznik akademicki*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2009.

Michalski E., *Zarządzanie. Podręcznik akademicki*, Wyd. Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2008.

Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.

Ornarowicz U., *Menedżer XXI wieku. Definicja. Identyfikacja. Edukacja*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008.

Penc J., *Decyzje menedżerskie – O sztuce zarządzania*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2001.

Penc J., *Strategie zarządzania*, cz. 1, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2002.

Piecuch T., *Funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce*, w: *Wyzwania i perspektywy zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach*, red. M. Matejun, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2010.

Sajkiewicz A., *Jakość zasobów pracy*, Poltext, Warszawa 2002.

Sokołowska A., *Uwarunkowania społecznej odpowiedzialności małego przedsiębiorstwa*, w: *Wyzwania i perspektywy zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach*, red. M. Matejun, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2010.

Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (tekst jednolity: Dz. U. z 2007 r. Nr 155, poz. 1095, z późn. zm.).