

PRACE NAUKOWE

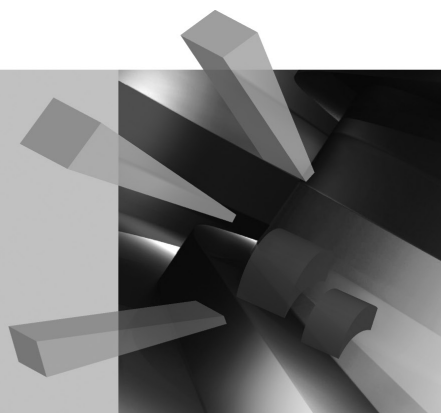
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

273

Osobowościowe i kompetencyjne uwarunkowania sukcesu



Redaktorzy naukowi

Adela Barabasz

Ewa Głuszek



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Kontrola redakcyjna: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: K. Halina Kocur

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-312-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	7
Adela Barabas: Dylematy współczesnego menedżera – dobry menedżer, czyli kto?.....	9
Elżbieta Chwalibóg: Rola menedżera w kształtowaniu zachowań obywatelskich w organizacji.....	19
Marta Juchnowicz: Satysfakcja z pracy czynnikiem kreującym kapitał intelektualny w organizacji.....	28
Joanna Kacała, Marek Wąsowicz: Zarządzanie kompetencjami w urzędzie gminy.....	38
Grzegorz Kobyłko: Kształtowanie inteligencji organizacji przez rozwijanie zdolności metapoznawczych.....	47
Kamila Malewska: Kognitywna teoria kontinuum w procesie podejmowania decyzji.....	58
Katarzyna Piórkowska: Imponderabilia społeczne w kontekście behawioralnych strategii menedżerskich.....	68
Arkadiusz Potocki: Zespoły jako narzędzie wsparcia przywództwa.....	75
Janusz Kraśniak, Gabriela Roszyk-Kowalska: Proces identyfikowania kluczowych kompetencji przedsiębiorstw a umiejętności kierownicze.....	85
Alicja Smolbik-Jęzmiień: Nowe trendy w podejściu do kariery zawodowej wśród przedstawicieli pokolenia Y.....	95
Anna Starosta: Inteligencja kulturowa globalnego menedżera.....	104

Summaries

Adela Barabas: Dilemmas of contemporary management. Good manager – who is he?.....	18
Elżbieta Chwalibóg: The manager role in encouraging Organizational Citizenship Behaviors.....	27
Marta Juchnowicz: Satisfaction from work with the factor restricting intellectual capital in an organization.....	37
Joanna Kacała, Marek Wąsowicz: Management of competence in the municipal office.....	46
Grzegorz Kobyłko: Shaping the intelligence of organization through the development of metacognitive abilities.....	57

Kamila Malewska: Cognitive Continuum Theory in decision making process.....	67
Katarzyna Piórkowska: Social imponderables in the context of behavioural managerial strategies	74
Arkadiusz Potocki: Forces as a tool of leadership support.....	84
Janusz Kraśniak, Gabriela Roszyk-Kowalska: Process of identifying enterprises' core competencies vs. managerial skills	94
Alicja Smolbik-Jęczmień: New trends in the approach to the professional career among representatives of Generation Y	103
Anna Starosta: Managerial cultural intelligence.....	111

Janusz Kraśniak, Gabriela Roszyk-Kowalska

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

PROCES IDENTYFIKOWANIA KLUCZOWYCH KOMPETENCJI PRZEDSIĘBIORSTW A UMIEJĘTNOŚCI KIEROWNICZE

Streszczenie: W procesie identyfikowania posiadanych kluczowych kompetencji przedsiębiorstw najwyżej ocenione zostały przez kadre kierowniczą kategorie umiejętności koncepcyjnych i technicznych (średnia ocen 4,04). Ankietowani przedstawiciele kadry kierowniczej w analizowanym procesie najniższą ocenę przypisywali umiejętnościom motywowania grupowego oraz umiejętnościom podejmowania niestandardowych decyzji. Najwyżej ocenione zostały umiejętności organizowania oraz komunikowania się. Mężczyźni przypisali wyższe średnie oceny niż kobiety zwłaszcza w zakresie takich umiejętności, jak uczenie się oraz planowanie.

Słowa kluczowe: kompetencje przedsiębiorstwa, kompetencje menedżerskie.

1. Wstęp

We współczesnym świecie w każdej sferze życia człowieka zachodzą różnego rodzaju procesy. Tempo zmian, jakie im towarzyszy, nasiliło się znacznie w ciągu ostatnich lat. Dotyczy to także organizacji, w których w procesie zarządzania na pierwszy plan wysuwają się zagadnienia związane z poprawą efektywności oraz konkurencyjności. Jedną z dróg osiągnięcia tych celów jest poprawne identyfikowanie kluczowych kompetencji przedsiębiorstw, co wymaga od kadry kierowniczej posiadania określonych umiejętności kierowniczych, które w obecnych warunkach szybko się dezaktualizują. Kadra kierownicza staje przed coraz nowymi wyzwaniami. Współczesne uwarunkowania funkcjonowania organizacji wymagają utalentowanej, wysoko wykwalifikowanej kadry kierowniczej. Potrzebni są profesjonaliści, którzy dysponują umiejętnościami – ważnymi do opanowania nowych zadań zawodowych i nowych sytuacji [Jeruszka 2006] – i wykazują odpowiednie predyspozycje osobowościowe. Natomiast otoczenie organizacji z jednej strony zachęca, a z drugiej strony przymusza kadre kierowniczą do ciągłego uczenia się. Sprzyja to poszerzaniu wiedzy, podnoszeniu kwalifikacji, a przede wszystkim doskonaleniu umiejętności kierowniczych, co wydaje się niezbędne szczególnie w procesie identyfikowania kluczowych kompetencji przedsiębiorstw.

Celem podjęcia tematu jest istniejąca luka poznawcza w zakresie związków pomiędzy umiejętnościami kierowniczymi a potencjałem kluczowych kompetencji przedsiębiorstw. Innymi motywami są stan współczesnej wiedzy, wskazujący na potrzebę podjęcia takich badań, oraz ciekawość poznawcza, dopingująca do próby spojrzenia na kluczowe kompetencje przedsiębiorstw z perspektywy umiejętności kierowniczych.

2. Proces identyfikowania kluczowych kompetencji przedsiębiorstw

W procesie kształtowania kluczowych kompetencji istotnym etapem jest identyfikacja kluczowych kompetencji dokonywana przez kadrę kierowniczą, polegająca na opracowaniu listy inwentaryzacyjnej kompetencji organizacji. Nie jest to proste przedsięwzięcie, gdyż przedsiębiorstwa, podejmując zadanie określania swoich kluczowych kompetencji, wpadają zwykle w kilka pułapek. Jedną z najczęściej spotykanych jest przekazanie tego zadania kadrze technicznej. Istnieje wyraźne niebezpieczeństwo przyjęcia takiego podejścia. Kluczowe kompetencje to „dusza” przedsiębiorstwa i jako takie muszą być integralną częścią procesu ogólnego zarządzania. Jeśli tylko kadra techniczna poczuje się właścicielem tego procesu, użyteczność koncepcji budowania nowych kompetencji będzie poważnie zagrożona. Zbyt często kluczowe kompetencje stają się „zakładnikiem” kadry technicznej w jej próbach zdobycia wpływów i zasobów. Inna pułapka dotyczy czasu, w jakim dokonuje się identyfikacji kluczowych kompetencji. Kiedy robi się to szybko, łatwo pominąć istotne sprawy. W wielu przypadkach nie stosuje się także testu „wartości postrzeganej przez klienta” wobec listy kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa. Zrozumienie powiązania występującego między kluczowymi kompetencjami a korzyściami ma krytyczne znaczenie dla określania tych kompetencji, które faktycznie mają charakter kluczowy. Kluczowe kompetencje to takie, które umożliwiają osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Tak więc obok kryterium unikatowości pojawia się następne: wartość kompetencji oceniana ze względu na przydatność do konkurowania. Dzięki temu w zbiorze posiadanych kompetencji możemy zidentyfikować kompetencje najważniejsze ze względu na konkurowanie. Sprawa ta jest bardzo istotna. Chodzi bowiem o to, które kompetencje są lub będą szczególnie ważne dla osiągnięcia sukcesu. Niektóre kompetencje należy ograniczać, a nie rozwijać, np. kompetencje w dziedzinie pewnych rodzajów technologii w przypadku nadchodzących przełomów technologicznych. Chodzi więc o stwierdzenie, które kompetencje mogą być dźwignią do osiągnięcia sukcesów w przyszłości [Rokita 2005]. W praktyce sugeruje się, że w procesie diagnozy kluczowych kompetencji powinny brać udział dwie grupy specjalistów: kierownictwo firmy oraz eksperci z zewnątrz. Zaleca się, aby osoby z zewnątrz przedsiębiorstwa podzielić na kilka zespołów w celu identyfikacji przyczyn wyłaniających się rozbieżności zdań. W pracę zespołów powinno być zaangażowane także naczelne kierownictwo, i to w taki sposób, aby jego opinia nie zdominowała wypowiedzi pozostałego personelu [Marszałek 2005]. Ważne jest nie

tylko określenie i uzgodnienie kluczowych kompetencji, ale także ich elementów składowych. W większości przypadków kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa są ukryte przed konkurentami, a bywa, że sama kadra zarządzająca nie do końca ma świadomość ich występowania [Bratnicki 2000]. Ponadto przedsiębiorstwa muszą porównywać swoje kluczowe kompetencje z kompetencjami innych przedsiębiorstw. Należy także pamiętać, że tradycyjni konkurenci mogą nie być tymi, którymi najbardziej należy się przejmować. Naczelne kierownictwo przedsiębiorstwa powinno brać udział w procesie identyfikowania kluczowych kompetencji. Praca w grupie pomaga przeistoczyć indywidualne umiejętności we wszechstronną wiedzę przez dzielenie się wszystkimi zdobytymi informacjami i wzajemne czerpanie wiadomości od współpracowników. Praca w grupie przynosi jednak pożądane efekty tylko wówczas, gdy współpraca oparta jest na szczerości, zaufaniu i wzajemnym szacunku [Krzakiewicz 2000]. Wskazane jest, aby proces ten obejmował wiele spotkań i burzliwych dyskusji, w których umiejętności kierownicze mają szczególne znaczenie. Ważne jest, aby kadra kierownicza i specjaliści nie krytykowali nowych pomysłów ani zbyt szybko nie poddawali ich drobiazgowej ocenie. Okazując swą intelektualną wyższość przez obalanie pomysłów innych osób, tamują źródło, które pewnego dnia mogłoby się stać fontanną [Sloane 2005]. Zadanie odkrycia kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa nie jest przedsięwzięciem, które naczelne kierownictwo może delegować. Jego wykonania nie da się także ograniczyć do kilku spotkań poza przedsiębiorstwem. Celem tego procesu jest wywołanie w przedsiębiorstwie szerokiego i głębokiego zrozumienia kompetencji, które aktualnie stanowią fundament sukcesu przedsiębiorstwa. Podejście do procesu określania kluczowych kompetencji nie może być mechaniczne i pospieszne, gdyż diagnoza kluczowych kompetencji pozwala na ustalenie, jakie obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa są najważniejsze w aspekcie budowania przewagi konkurencyjnej [*Kompetencje...* 2003]. Zatem kadra kierownicza musi zachęcać ludzi do zgłaszania własnych pomysłów, gdyż badanie kompetencji nie ma charakteru monolitycznego, nie może być zredukowane do ustalonej sekwencji poszczególnych kroków czy też do zbioru narzędzi analitycznych. Jego istotą jest natomiast struktura ukierunkowująca dostrzeżenie, myślenie i działanie szeroko rozumianej kadry kierowniczej, która dąży do zdobycia i utrzymania przewagi konkurencyjnej, ale przy tym należy pamiętać, że im bardziej kluczowe kompetencje są skodyfikowane, tym stają się mniej elastyczne.

3. Metoda i organizacja postępowania badawczego

Analiza informacji wtórnych [Mendel 1996], obejmujących dane statystyczne pozyskane z Urzędu Statystycznego w Poznaniu, zawierające zestawienie podmiotów gospodarczych aktualnie działających i mających siedzibę w województwie wielkopolskim, o liczbie zatrudnionych 250 i więcej, pozwoliła na przeprowadzenie badań pilotażowych obejmujących 23 przedsiębiorstwa. Na podstawie wywiadów z kadra kierowniczą w tych przedsiębiorstwach oraz przy użyciu metody kompetentnych

sędziów opracowano listę umiejętności kierowniczych, które sprzyjają procesowi identyfikowania posiadanych kluczowych kompetencji przedsiębiorstw.

Istotnym źródłem informacji są także zrealizowane badania ankietowe, którymi objęto 70 przedsiębiorstw (17% populacji), wylosowanych przy wykorzystaniu programu EXCEL i funkcji arkusza kalkulacyjnego *LOS()*. Funkcja ta generuje liczby losowe o rozkładzie jednostajnym z przedziału $[0,1]$. Na potrzeby wylosowania próby utworzono skoroszyt zawierający dwie zmienne: unikatowy identyfikator dla każdego podmiotu znajdującego się w rejestrze REGON oraz liczbę losową wygenerowaną za pomocą funkcji *LOS()*.

Następnie dokonano posortowania rejestru REGON ze względu na liczby losowe. Odpowiada to, znanej z kursu rachunku prawdopodobieństwa [Stasiewicz, Rusnak, Siedlecka 2006], procedurze wymieszania kul w urnie i ma na celu zapewnienie takiej sytuacji, aby w doborze firm nie występowała żadna prawidłowość.

Ankieta badawcza skierowana została do kadry kierowniczej dobranych losowo przedsiębiorstw. Podstawowym celem badań były identyfikacja i ocena znaczenia umiejętności kierowniczych kadry kierowniczej, wpływające na identyfikowanie posiadanych kluczowych kompetencji przedsiębiorstw. Poddane badaniu empirycznemu przedsiębiorstwa zostały wylosowane, co oznacza szczególne badanie częściowe, a tym samym badanie reprezentacyjne, w którym badana część zbiorowości została odpowiednio wylosowana z populacji.

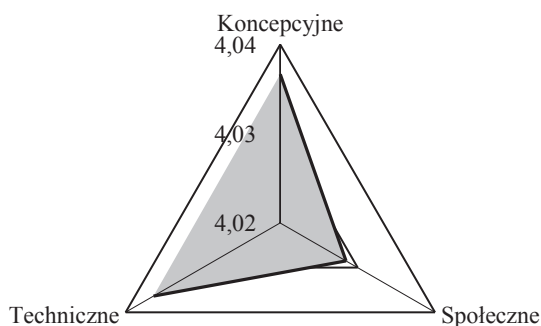
Z dokonanej analizy literatury przedmiotu wynika, że umiejętności kierownicze są to zdolności kierownika warunkujące osiągnięcie pożądanej sprawności działania, rozumianej w znaczeniu ogólnym zgodnie z ujęciem prakseologicznym. Krytyczna analiza typologii umiejętności kierowniczych pozwoliła ze względów metodycznych zaproponować za R.L. Katzem [Stoner, Freeman, Gilbert 2001] podział umiejętności kierowniczych na koncepcyjne, społeczne i techniczne, które uszczegółowiono na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych (wywiady oraz metoda kompetentnych sędziów), wyróżniając wśród umiejętności koncepcyjnych umiejętność wytyczania celów/zadań, umiejętność uczenia się, umiejętność stawiania na rozwój, umiejętność planowania, umiejętność oceny sytuacji w organizacji, umiejętność myślenia analitycznego, umiejętność kreowania pomysłów, umiejętność zarządzania informacją, umiejętność rozwiązywania problemów, umiejętność podejmowania niestandardowych decyzji, umiejętność organizowania, umiejętność delegowania uprawnień, umiejętność syntezy i umiejętność kontrolowania. Wśród umiejętności społecznych wyróżniono: umiejętność oceny sytuacji społecznej, umiejętność dobrego współdziałania z innymi, umiejętność rozwiązywania konfliktów, umiejętność rozumienia innych, umiejętność podejmowania decyzji personalnych, umiejętność panowania nad emocjami, umiejętność negocjowania, umiejętność komunikowania się, umiejętność odpowiedniego traktowania podwładnych, umiejętność motywowania indywidualnego oraz grupowego. Wśród umiejętności technicznych wyróżniono umiejętność odpowiedniego uszczegóławiania zadań na stanowiska pracy, umiejętność zarządzania finansami, umiejętność zarządzania czasem pracy własnej,

umiejętność posługiwania się instrumentami zarządzania, umiejętność organizowania pracy własnej, umiejętność określania sposobów realizacji zadań, umiejętność stosowania technologii, umiejętność wykorzystywania wiedzy w wyspecjalizowanej dziedzinie oraz znajomość metod i technik motywowania.

Oceny umiejętności kierowniczych w procesie identyfikowania posiadanych kluczowych kompetencji przedsiębiorstw dokonano, przyjmując skalę ocen umiejętności od 2 do 5, co oznacza: 2 – niedostatecznie, 3 – dostatecznie, 4 – dobrze, oraz 5 – bardzo dobrze.

4. Wyniki badań

W procesie identyfikowania posiadanych kluczowych kompetencji przedsiębiorstw kadra kierownicza najwyżej ocenia umiejętności koncepcyjne i techniczne (średnia ocen 4,04), choć umiejętnościom koncepcyjnym przypisywano oceny aż 6738 razy, a umiejętnościom technicznym zaledwie 4067. Zróżnicowanie ocen było jednak niewielkie i dla wszystkich typów umiejętności współczynnik zmienności wyniósł ok. 12%. Rozkład poszczególnych ocen w przypadku wszystkich trzech typów umiejętności był podobny (rys. 1).



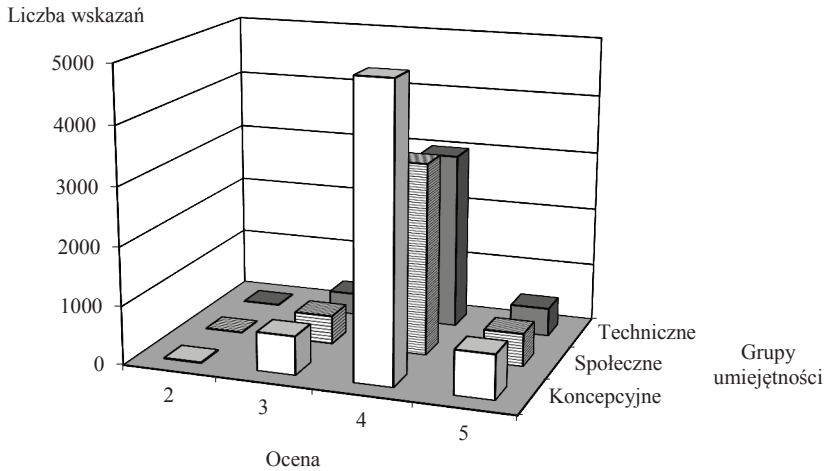
Rys. 1. Rozkład średnich ocen stopnia opanowania umiejętności kierowniczych według grup umiejętności na etapie identyfikowania posiadanych kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Najmniej było ocen 2 i 3. Następne pod względem liczebności były piątki. Najczęściej ankietowani oceniali swoje umiejętności na ocenę 4 (rys. 2).

Ankietowani przedstawiciele kadry kierowniczej najniższą ocenę przypisywali umiejętnościom motywowania grupowego – 3,96, oraz umiejętnościom podejmowania niestandardowych decyzji – 3,97. Najwyżej natomiast ocenione zostały: umiejętności organizowania – 4,11, oraz komunikowania się – 4,11. Liczba ocen wystawionych poszczególnym umiejętnościom była podobna i wahała się od 404 do 427.

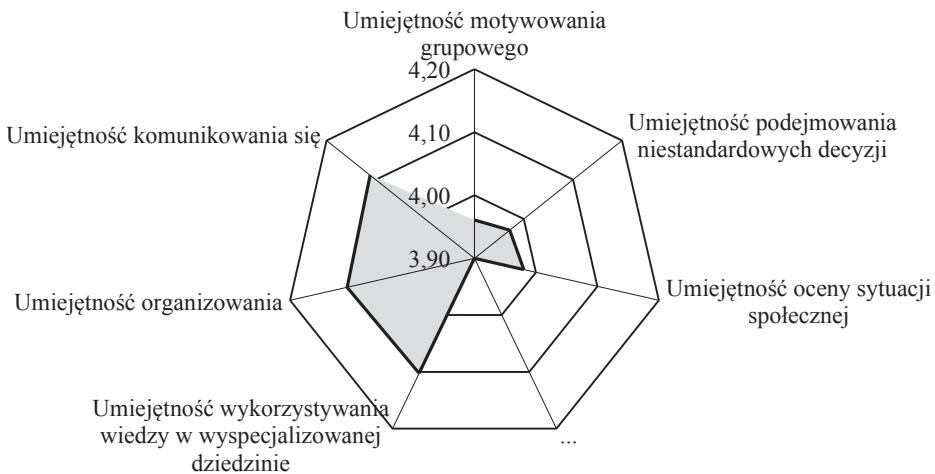
Zróżnicowanie natomiast ocen przypisanych poszczególnym umiejętnościom kierowniczym mierzone współczynnikiem zmienności okazało się niewielkie i wa-



Rys. 2. Rozkład ocen stopnia opanowania umiejętności kierowniczych według grup umiejętności na etapie identyfikowania posiadanych kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

hało się od 11,46% (umiejętność organizowania) do 13,66% (umiejętność panowania nad emocjami). Rozkład poszczególnych ocen w przypadku wszystkich kategorii umiejętności był podobny. Najmniej było ocen typu 2 i 3. Następną pod względem liczebności grupą były piątki. Najczęściej ankietowani oceniali swoje umiejętności na tym etapie na ocenę 4 (rys. 3).



Rys. 3. Rozkład średnich ocen stopnia opanowania umiejętności opanowanych przez badaną kadre kierowniczą według poszczególnych umiejętności kierowniczych na etapie identyfikowania posiadanych kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

W procesie identyfikowania posiadanych kluczowych kompetencji, w przypadku umiejętności zarówno technicznych, społecznych, jak i koncepcyjnych, mężczyźni uzyskują wyższe średnie oceny niż kobiety (tab. 1).

Tabela 1. Średnie wartości ocen umiejętności kierowniczych według płci i typów umiejętności kierowniczych na etapie identyfikowania posiadanych kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa

Rodzaj umiejętności kierowniczych	Płeć	
	mężczyzna	kobieta
Umiejętności techniczne	4,05	3,94
Umiejętności społeczne	4,05	3,97
Umiejętności koncepcyjne	4,06	3,86

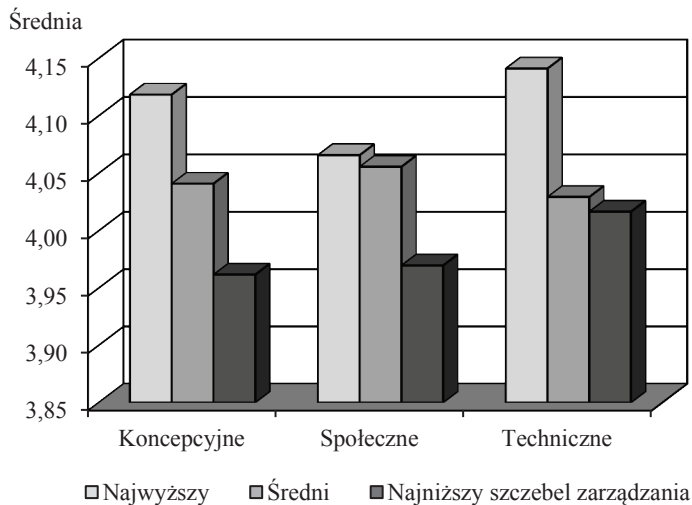
Źródło: opracowanie własne.

Bardziej szczegółowa analiza pokazuje jednak, że są obszary, gdzie kobiety osiągają wyższe średnie oceny niż mężczyźni. Jest tak w przypadku takich kluczowych kompetencji, jak wydajność produkcji (różnica w średnich na korzyść kobiet 0,67), elastyczność – zdolność do funkcjonowania w zmiennym otoczeniu (różnica w średnich na korzyść kobiet 0,44) oraz doskonalenie produktu (usługi) pod względem cech użyteczności (różnica w średnich na korzyść kobiet 0,16). Z kolei mężczyźni uzyskują wyższe średnie w przypadku takich kluczowych kompetencji, jak udział w rynku (różnica w średnich na korzyść mężczyzn 0,57), uczenie się (różnica w średnich na korzyść mężczyzn 0,59) oraz inne kluczowe kompetencje (różnica w średnich na korzyść mężczyzn 0,74). Wskazano również szczegółowe umiejętności kierownicze, gdzie średnie oceny mężczyzn są wyższe od średnich ocen kobiet, a także, gdzie są niższe. Tak np. w przypadku takich umiejętności, jak: umiejętność panowania nad emocjami oraz umiejętność kontrolowania, kobiety osiągają wyższe średnie oceny niż mężczyźni. Natomiast w zakresie takich umiejętności, jak umiejętność uczenia się oraz umiejętność planowania, występują wyraźne różnice w przeciwnych ocenach na korzyść mężczyzn.

W procesie identyfikowania posiadanych kluczowych kompetencji przedsiębiorstw, w przypadku umiejętności zarówno technicznych, społecznych, jak i koncepcyjnych, młodszy przedstawiciel kadry kierowniczej uzyskuje wyższe średnie oceny niż osoby powyżej 35 lat. Jednak w przypadku takich kluczowych kompetencji, jak cena, jakość produktu (usługi) oraz inne kluczowe kompetencje, występują znaczne różnice w średnich na korzyść osób w wieku powyżej 35 lat. Z kolei przedstawiciele kadry kierowniczej w wieku do 35 lat uzyskują wyższe średnie w przypadku następujących kluczowych kompetencji: wydajność produkcji, sprawność systemu informacji oraz elastyczność – zdolność do funkcjonowania w zmiennym otoczeniu. Wskazano również te szczegółowe umiejętności kierownicze, gdzie średnie oceny osób do 35 lat są wyższe od średnich ocen osób powyżej 35 lat, a także,

gdzie są niższe. I tak w przypadku takich umiejętności, jak umiejętność wytyczania celów/zadań oraz umiejętność kreowania pomysłów, osoby starsze osiągają wyższe średnie oceny niż osoby młodsze. Natomiast w zakresie takich umiejętności, jak umiejętność rozumienia innych oraz umiejętność podejmowania niestandardowych decyzji, występują wyraźne różnice w przeciętnych ocenach na korzyść osób młodszych.

W przypadku umiejętności technicznych i społecznych starsi pod względem stażu pracy na zajmowanym stanowisku przedstawiciele kadry kierowniczej uzyskują wyższe średnie oceny. Jedynie w przypadku umiejętności koncepcyjnych osoby o krótszym stażu pracy odnotowały wyższe średnie oceny. W przypadku takich kluczowych kompetencji, jak potencjał finansowy, system organizacji wytwarzania produktów (świadczenia usług) i ich dostarczania, sieć dystrybucji, występują znaczące różnice w średnich na korzyść osób o stażu pracy na zajmowanym stanowisku powyżej 10 lat. Największe różnice w średnich, na korzyść młodszych pod względem stażu pracy kierowników, dotyczą takich kluczowych kompetencji, jak wydajność produkcji, przystosowanie struktury organizacyjnej do celów przedsiębiorstwa. W procesie identyfikacji posiadanych kluczowych kompetencji przedsiębiorstw w przypadku takich umiejętności kierowniczych, jak umiejętność oceny sytuacji w organizacji, umiejętność planowania, średnie oceny osób o dłuższym stażu pracy są wyższe. Największe różnice w przeciętnych ocenach na korzyść osób młodszych dotyczą takich umiejętności, jak umiejętność podejmowania trudnych decyzji w organizacji oraz umiejętność zarządzania finansami.



Rys. 4. Rozkład średniej ocen umiejętności kierowniczych w zależności od rodzaju umiejętności kierowniczych i szczebla zarządzania na etapie identyfikowania posiadanych kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

W analizowanym procesie zauważono następującą prawidłowość: im wyższy szczebel zarządzania, tym większa średnia ocena umiejętności kierowniczych. Dotyczy to wszystkich grup umiejętności kierowniczych: technicznych, społecznych i koncepcyjnych (rys. 4).

W przypadku najwyższego szczebla zarządzania najwyższe średnie dotyczą takich kluczowych kompetencji, jak potencjał finansowy, sieć dystrybucji, kultura organizacyjna, a najniższe obejmują inne kluczowe kompetencje, jakość realizowanej strategii oraz rentowność. Dla najniższego szczebla zarządzania najwyższe wartości średnie osiąga się w przypadku takich kluczowych kompetencji, jak przystosowanie struktury organizacyjnej i procedur do celów przedsiębiorstwa oraz elastyczność – zdolność do funkcjonowania w zmiennym otoczeniu. Najniższe średnie oceny dla tego szczebla dotyczą ceny, potencjału finansowego, kosztu jednostkowego oraz systemu organizacji wytwarzania produktów (świadczenia usług) i ich dostarczania.

5. Zakończenie

Identyfikacja posiadanych kluczowych kompetencji przedsiębiorstw nie jest zadaniem łatwym. Młoda kadra kierownicza na najwyższym szczeblu zarządzania – zarówno kobiety, jak i mężczyźni – ma opanowane w wysokim stopniu umiejętności kontrolowania. Identyfikowanie posiadanych kluczowych kompetencji przedsiębiorstw nie może być zredukowane przez tę kadre do ustalonej sekwencji poszczególnych działań. Mimo że ogólnie kadra kierownicza deklaruje opanowanie przez siebie umiejętności komunikowania się i organizowania, zdolności do motywowania grupowego oceniane są najniżej. W procesie identyfikowania posiadanych kluczowych kompetencji przedsiębiorstw należy prowokować personel do szerokiego i głębokiego zrozumienia kompetencji, które aktualnie stanowią fundament sukcesu przedsiębiorstwa. Do tego potrzebne są umiejętności zarówno koncepcyjne, społeczne, jak i techniczne. Chociaż grupa umiejętności technicznych powinna być opanowana w dominującej mierze przez najniższy szczebel zarządzania (kadra techniczna), to jednak pozostali członkowie kierownictwa nie mogą zaakceptować zjawiska, że kluczowe kompetencje staną się tej kadry „zakładnikiem”. Zadowolające jest to, że osoby ze stażem pracy do 10 lat deklarują wysoki poziom opanowania przez siebie umiejętności oceny sytuacji w organizacji, co może tworzyć fundament uszczegóławiania nie tylko kluczowych kompetencji przedsiębiorstw, ale i ich elementów składowych.

Wśród badanych przedsiębiorstw dominujące znaczenie mają sprawność systemu informacji, reputacja i system wytwarzania produktów (świadczenia usług) i ich dostarczania, jako owe kluczowe kompetencje, przy których identyfikowaniu kadra kierownicza posiada najwyższy stopień opanowania umiejętności.

Literatura

- Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa*, Placet, Warszawa 2000.
- Jeruszka U., *Kwalifikacje zawodowe. Poglądy teoretyczne a rzeczywistość*, IPiSS, Warszawa 2006.
- Kompetencje. Zarządzanie nastawione na rezultaty*, http://solution.pl/case2_zarzadzanie.html, 12 III 2003.
- Krzakiewicz K., *Działalność kadry kierowniczej w warunkach internacjonalizacji przedsiębiorstw*, [w:] *Ewolucja pracy kierowniczej w warunkach integracji europejskiej*, red. K. Krzakiewicz, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000.
- Marszałek A., *Proces tworzenia kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Kierowanie” 2005, nr 3 (121).
- Mendel T., *Metodyka pisania prac doktorskich*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1996.
- Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
- Sloane P., *Twórcze myślenie w zarządzaniu*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005.
- Stasiewicz S., Rusnak Z., Siedlecka U., *Statystyka*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006.
- Stoner J.A.F.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.

PROCESS OF IDENTIFYING ENTERPRISES' CORE COMPETENCIES VS. MANAGERIAL SKILLS

Summary: In the process of the identification of enterprises' core competences the highest mark was gained by technical and concept capabilities (the average on the level of 4.04). Executives who took part in the research gave the lowest mark to team-motivation capabilities and to communication capabilities. Generally men gave higher notes than women, especially in the aspect of learning and planning capabilities.

Keywords: enterprises' core competences.