

Gabriela Roszyk-Kowalska

Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

UMIEJĘTNOŚCI KIEROWNICZE W PROCESIE UTRWALANIA KLUCZOWYCH KOMPETENCJI PRZEDSIĘBIORSTW

1. Wstęp

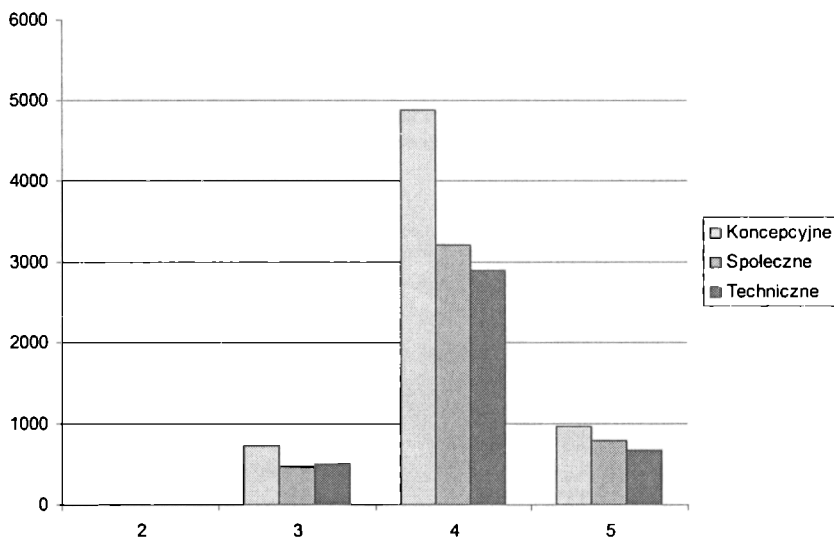
W warunkach gospodarki rynkowej, charakteryzującej się dużą zmiennością sytuacji makro- i mikroekonomicznej, wzrostem konkurencyjności i otwartości gospodarczej, podejmowanie przez kadre kierowniczą racjonalnych i skutecznych decyzji wymaga rzetelnych i pełnych informacji o rodzaju, przyczynach i skutkach zmian dokonujących się w otoczeniu przedsiębiorstw. W procesie zarządzania na pierwszy plan wysuwają się zagadnienia związane z poprawą efektywności oraz konkurencyjności przedsiębiorstw. Jedną z dróg osiągnięcia tych celów jest utrwalanie kluczowych kompetencji przedsiębiorstw. W literaturze przedmiotu wiele uwagi poświęca się na wyjaśnienie, co składa się na kluczowe kompetencje przedsiębiorstw oraz w jaki sposób mogą one zostać wykorzystane jako punkt centralny strategicznej przewagi konkurencyjnej. Ponieważ kształtowanie kluczowych kompetencji przedsiębiorstw powinno następować w sposób wyprzedzający istniejące produkty, tendencje rynkowe i przyszłe strategie przedsiębiorstw, wymaga się od kadry kierowniczej posiadania określonych umiejętności kierowniczych. W związku z powyższym przeprowadzono badania wśród kadry kierowniczej 77 przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 250 osób, zlokalizowanych w województwie wielkopolskim. W wyniku przeprowadzonych badań, w których przyjęto klasyczny podział umiejętności kierowniczych na koncepcyjne, społeczne i techniczne, sformułowano wnioski, które przedstawiono poniżej.

2. Diagnoza umiejętności kierowniczych w procesie utrwalania kluczowych kompetencji przedsiębiorstw

W procesie utrwalania kluczowych kompetencji przedsiębiorstw kadra kierownicza najwyżej oceniła umiejętności społeczne (rys. 1).

Ankietowani przedstawiciele kadry kierowniczej w procesie utrwalania kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa najniższą ocenę przypisywali umięt-

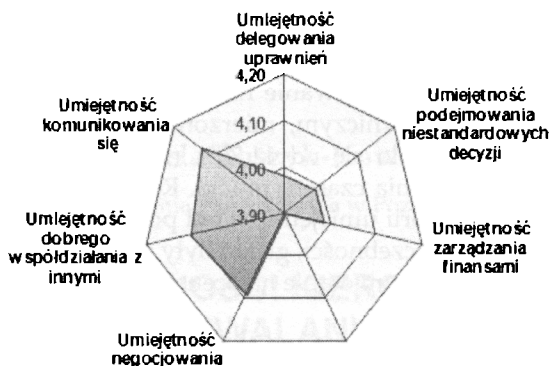
ściom delegowania uprawnień (3,98) oraz umiejętnościom podejmowania niestandardowych decyzji (3,98). Najwyżej natomiast ocenione zostały umiejętności dobrego współdziałania z innymi (4,11) oraz komunikowania się (4,13). Liczba ocen wystawionych poszczególnym umiejętnościom na tym etapie była podobna i wahała się od 401 do 426. Zróżnicowanie natomiast ocen przypisanych poszczególnym umiejętnościom kierowniczym, mierzone współczynnikiem zmienności, okazało się niewielkie i wahało się od 11,79% (umiejętność organizowania) do 14,28% (umiejętność zarządzania czasem pracy). Rozkład poszczególnych ocen w przypadku wszystkich kategorii umiejętności był podobny. Najmniej było ocen 2 i 3. Następną, pod względem liczebności, grupą były piątki. Najczęściej ankietowani oceniali swoje umiejętności na tym etapie na ocenę 4 (rys. 2).



Rys. 1. Rozkład średnich ocen umiejętności opanowanych przez badaną kadre kierowniczą, według grup umiejętności, w procesie utrwalania kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa

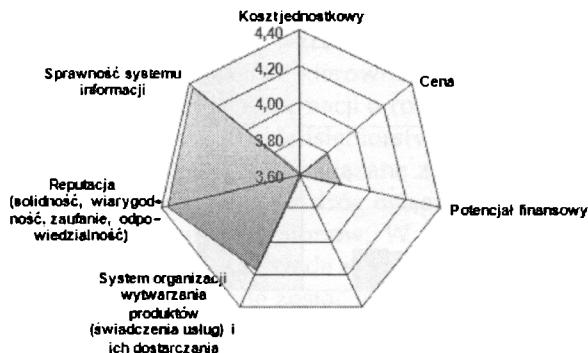
Źródło: opracowanie własne.

Analiza poszczególnych kluczowych kompetencji w procesie ich utrwalania pokazuje, że najniżej oceniane są umiejętności w zakresie kosztu jednostkowego (3,61) oraz ceny (3,78). Najwyżej natomiast ankietowani przedstawiciele kadry kierowniczej ocenili reputację (solidność, wiarygodność, zaufanie, odpowiedzialność – 4,36) oraz sprawność systemu informacji (4,37; rys. 3). Liczba ocen wystawionych poszczególnym kluczowym kompetencjom na tym etapie była mocno zróżnicowana i wahała się od 148 do 841. Zróżnicowanie natomiast ocen przypisanych poszczególnym kluczowym kompetencjom, mierzone współczynnikiem zmienności, okazało się wyższe niż w przypadku umiejętności kierowniczych, niższe natomiast niż na poprzednich etapach, i wahało się od 9,15% (rentowność) aż do 15,76% (umiejętności współpracy menedżerów).



Rys. 2. Rozkład średnich ocen umiejętności opanowanych przez badaną kadrę kierowniczą, według poszczególnych umiejętności kierowniczych, w procesie utrwalania kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 3. Rozkład średnich ocen umiejętności opanowanych przez badaną kadrę kierowniczą, według poszczególnych umiejętności kierowniczych, w procesie utrwalania kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Na etapie ochrony pozycji konkurencyjnej i utrwalania kluczowych kompetencji, w przypadku umiejętności zarówno technicznych, społecznych, jak i koncepcyjnych, mężczyźni uzyskują wyraźnie niższe średnie oceny niż kobiety (tab. 1).

Obszarami, gdzie kobiety osiągają wyższe średnie oceny niż mężczyźni, są w przypadku kluczowych kompetencji: wydajność produkcji (różnica w średnich na korzyść kobiet aż 0,82), jakość realizowanej strategii (różnica w średnich na korzyść kobiet 0,57) oraz elastyczność – zdolność do funkcjonowania w zmiennym otoczeniu (różnica w średnich na korzyść kobiet 0,56). Natomiast mężczyźni uzyskują wyższe średnie w przypadku takich kluczowych kompetencji, jak: uczenie się (różnica w średnich na korzyść mężczyzn 0,2), system organizacji wytwarzania produktów

(świadczenia usług) i ich dostarczania (różnica w średnich na korzyść mężczyzn 0,43) oraz zaopatrzenie materiałowe (różnica w średnich na korzyść mężczyzn 0,46). Na tym etapie procesu kształtowania kluczowych kompetencji przedsiębiorstw dla wszystkich szczegółowych umiejętności kierowniczych średnie oceny mężczyzn są niższe od średnich ocen kobiet. Największe różnice występują w przypadku umiejętności kontrolowania oraz umiejętności działania operacyjnego, najmniejsze natomiast różnice występują w odniesieniu do znajomości metod i technik motywowania.

Tabela 1. Średnie wartości ocen umiejętności kierowniczych, według płci i typów umiejętności kierowniczych, w procesie utrwalania kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa

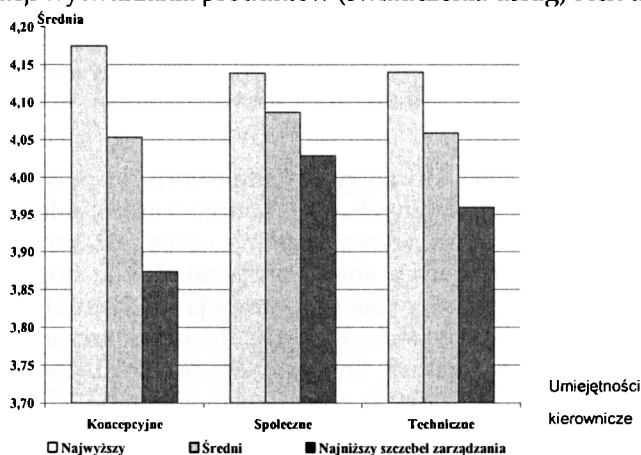
Rodzaj umiejętności kierowniczych	Płeć	
	mężczyzna	kobieta
Umiejętności techniczne	4,03	4,32
Umiejętności społeczne	4,01	4,33
Umiejętności koncepcyjne	4,06	4,28

Źródło: opracowanie własne.

W procesie utrwalania kluczowych kompetencji, w przypadku umiejętności zarówno technicznych, społecznych, jak i koncepcyjnych, młodszy przedstawiciele kadry kierowniczej uzyskują wyższe średnie oceny niż osoby powyżej 35 lat. Jedynie co do kilku kluczowych kompetencji, takich jak: dopasowywanie oferty produktów (usług) do potrzeb klienta (orientacja na klienta), system organizacji wytwarzania produktów (świadczenia usług) i ich dostarczania, sieć dystrybucji, występują różnice w średnich na korzyść osób w wieku powyżej 35 lat. Jednak najczęściej przedstawiciele kadry kierowniczej w wieku do 35 lat uzyskują wyższe średnie. Największe różnice dotyczą takich kluczowych kompetencji, jak zaopatrzenie materiałowe, wydajność produkcji i sprawność systemu informacji.

W przypadku umiejętności technicznych i społecznych, starsi stażem przedstawiciele kadry kierowniczej, na zajmowanym stanowisku, uzyskują wyższe średnie oceny. Jedynie w przypadku umiejętności koncepcyjnych osoby o krótszym stażu pracy odnotowały wyższe średnie oceny. Co do takich kluczowych kompetencji, jak dopasowywanie oferty produktów (usług) do potrzeb klienta (orientacja na klienta) i jakość realizowanej strategii, występują znaczne 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 jakość produktu (usługi) oraz przystosowanie struktury organizacyjnej i procedur do celów przedsiębiorstwa. W procesie utrwalania kształtowania kluczowych kompetencji w przypadku takich umiejętności kierowniczych, jak umiejętność działania operacyjnego i umiejętność posługiwania się instrumentami zarządzania (metodami, technikami, narzędziami), średnie oceny osób o dłuższym stażu pracy są wyższe. Największe różnice w przeciętnych ocenach na korzyść osób młodszych dotyczą umiejętności motywowania grupowego oraz umiejętności odpowiedniego uszczegóławiania zadań na stanowiska pracy.

W procesie utrwalania kluczowych kompetencji przedsiębiorstw można zauważyć 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 odniesieniu do najwyższego szczebla zarządzania najwyższe średnie dotyczą takich kluczowych kompetencji, jak sprawność systemu informacji, uczenie się i potencjał finansowy, a najniższe obejmują umiejętność współpracy menedżerów i architekturę zewnętrzną (między przedsiębiorstwem a jego dostawcami lub odbiorcami). Na najniższym szczeblu zarządzania najwyższe wartości średnie osiąga się w przypadku takich kluczowych kompetencji, jak: jakość produktu (usługi), koszt jednostkowy, umiejętność współpracy menedżerów. Najniższe średnie oceny dla tego szczebla dotyczą dopasowywania oferty produktów (usług) do potrzeb klienta (orientacja na klienta), systemu organizacji wytwarzania produktów (świadczenia usług) i ich dostarczania.



Rys. 4. Rozkład średnich ocen umiejętności kierowniczych w zależności od rodzaju umiejętności kierowniczych i szczebla zarządzania w procesie utrwalania kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Posiadacz kluczowych kompetencji powinien chronić swoją pozycję, gdyż przywództwo w tym zakresie można utracić na wiele sposobów. Ochrona kluczowych kompetencji przed ich osłabieniem wymaga stałego nadzoru ze strony naczelnego kierownictwa. Także kierownikom wydziałów należy przydzielić ogólnoorganizacyjne funkcje gospodarzy w sferze konkretnych kluczowych kompetencji, za które powinni być odpowiedzialni. Regularne spotkania, dotyczące „rewizji wyróżniających zdolności”, muszą się koncentrować na zakresie inwestycji, planach umocnienia umiejętności składowych i technologii wchodzących w skład tych kompetencji.

3. Zakończenie

Można uznać, że przeprowadzone badania potwierdziły, iż kluczowe kompetencje powinny być traktowane jako istotny czynnik sukcesu przedsiębiorstwa. Muszą

być jednak przede wszystkim właściwie sformułowane. Jeśli mają być autentyczne, nie mogą brzmieć jak tekst z okolicznościowej kartki. Nie może być żadnych niedomówień, ponieważ wszelkie niejasności z reguły dezinformują. Powinny też być intensywnie propagowane w przedsiębiorstwie. Zajmować się nimi powinni zarówno kierownicy różnych szczebli zarządzania, jak i szeregowi pracownicy, zainteresowani polepszaniem wyników firmy i zapewnieniem jej powodzenia w przyszłości.

Kluczowymi kompetencjami przedsiębiorstwa należy nasycić przebieg wszelkich procesów, w których uczestniczą pracownicy – od procedur zatrudnienia, przez systemy zarządzania, zasady awansowania i kontroli, aż po politykę zwolnień. Od pierwszej rozmowy kwalifikacyjnej do ostatniego dnia pracy należy przypominać wszystkim pracownikom, że kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa stanowią fundament każdej decyzji podejmowanej w organizacji [Lencioni 2004, s. 124-125].

Odpowiedni i konsekwentnie wdrażany zbiór kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa wyróżnia je wśród konkurentów. Nasycenie kluczowymi kompetencjami realizowanych procesów powoduje, że ludzie mogą osiągać wspaniałe rezultaty. Utrwalanie kluczowych kompetencji przedsiębiorstw wymaga zapewnienia odpowiedniego poziomu niezbędnych umiejętności kierowniczych. W badaniach kadry kierowniczej wykazano, że istnieje luka w opanowaniu umiejętności kierowniczych w procesie kształtowania kluczowych kompetencji przedsiębiorstw. Potwierdzono także, że ocena tych umiejętności nie jest uzależniona od płci, wieku, stażu pracy, zajmowanego szczebla zarządzania (dotyczy samej kadry kierowniczej) oraz od takich cech jak branża, charakter dóbr i usług oferowanych przez firmy czy wielkość dochodu brutto. Być może istnieją inne przekroje klasyfikacyjne, które mogłyby mieć wpływ na ocenę umiejętności kierowniczych przez kadrę kierowniczą w procesie utrwalania kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa, ale wielość przebadanych przekrojów pozwala wnioskować, że prawdopodobieństwo jest nieistotne dla prezentowanego problemu.

Literatura

Lencioni P.M., *Niech wartości naprawdę coś znaczą*, „Harvard Business Review Polska”, maj 2004.

MANAGER CAPABILITIES IN THE PROCESS OF STRENGTHENING CORE COMPETENCIES OF THE ENTERPRISE

Summary

The set of core competencies of the enterprise formulated and implemented in a proper way distinguishes the particular company among its competitors. The phase of strengthening core competencies requires the particular level of essential management capabilities. Research conducted indicates that there is a gap between indispensable capabilities and capabilities that managers possess in practice. The research result also show that there is no significant statistic relation between the evaluation of manager's capabilities and the gender, age, experience, level in the hierarchy that particular employee occupies, sector, character (features) of goods and services that company provides or income level.