

Gabriela Roszyk-Kowalska

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

ANALIZA UMIEJĘTNOŚCI KIEROWNICZYCH NA ETAPIE OCHRONY POZYCJI LIDERA W ZAKRESIE KLUCZOWYCH KOMPETENCJI PRZEDSIĘBIORSTW

Wprowadzenie

Aby móc budować trwałą przewagę konkurencyjną, przedsiębiorstwo musi wiedzieć, w jaki sposób tworzyć i rekonfigurować swe kluczowe kompetencje. Musi być także zdolne do wykonania tego zadania oraz działania w nowych warunkach. Z uwagi na dynamiczny charakter umiejętności ludzkich oraz fakt, że mogą być budowane w ciągu całego życia, stanowią one podstawowy czynnik decydujący o elastyczności, możliwości adaptacji, a nawet kreacji zmian przez przedsiębiorstwa.

Przesłanką podjęcia tematu jest istniejąca luka poznawcza w zakresie związków pomiędzy umiejętnościami kierowniczymi a potencjałem kluczowych kompetencji przedsiębiorstw na etapie ochrony pozycji lidera. Innym motywem jest ciekawość poznawcza dopingująca do próby spojrzenia na kluczowe kompetencje przedsiębiorstw z perspektywy umiejętności kierowniczych.

W literaturze przedmiotu wiele uwagi poświęca się wyjaśnieniu, co składa się na kluczowe kompetencje przedsiębiorstw oraz w jaki sposób mogą one zostać wykorzystane jako punkt centralny strategicznej przewagi konkurencyjnej. Kluczowe kompetencje przedsiębiorstw są ustanowione przez te zasoby, które mogą być wykorzystywane w kilku miejscach w tym samym czasie. W procesie ich użytkowania nie dochodzi do deprecjacji, wręcz przeciwnie – zyskują na wartości. Kluczowe kompetencje są zwykle długo wypracowywane, a ich kształtowanie jest procesem, czyli logicznym układem działań.

Umiejętności rozumiane są jako zdolność, biegłość, zręczność, talent, dzięki którym ktoś może dokonać określonego czynu w danym czasie, bez jakiegokolwiek dodatkowego treningu. Umiejętności kierownicze odnoszą się do osób w przedsiębiorstwie, które odpowiadają za kierowanie pracą innych ludzi działa-

jących w organizacji. Na podstawie zestawienia typologii umiejętności kierowniczych według różnych autorów zauważono, że trudno jest przyjąć jednoznaczny ich podział. Dlatego też ze względów merytorycznych na podstawie literatury autorka pogrupowała umiejętności kierownicze na koncepcyjne, interpersonalne i techniczne. Przyjmując wyżej wymienioną typologię umiejętności, sklasyfikowano je na podgrupy i odpowiedziano na pytanie: w jakiej relacji pozostają umiejętności kierownicze do procesu ochrony pozycji lidera w zakresie kluczowych kompetencji przedsiębiorstw?, co stanowi problem badawczy.

Uzyskanie odpowiedzi na sformułowany problem badawczy wymagało uściślenia poglądów na szereg problemów szczegółowych. Przede wszystkim jest to kwestia ustalenia obszarów umiejętności kierowniczych. Rozważenia i konkretyzacji wymagał także zakres kluczowych kompetencji przedsiębiorstw.

Metodyka postępowania badawczego

W trakcie analizy umiejętności kierowniczych na etapie ochrony pozycji lidera w zakresie kluczowych kompetencji przedsiębiorstw zostały zastosowane następujące techniki badawcze: metoda krytyki źródeł i analizy logicznej, technika ankietowa, technika wywiadu, metoda kompetentnych sędziów, analiza porównawcza oraz statystyczne testy pomiaru związków pomiędzy zmiennymi. Zasadniczą metodą postępowania badawczego była metoda indukcji. Podstawą właściwych badań empirycznych o charakterze deskryptywnym, eksplanacyjnym była metoda badania ankietowego. Ankietę skierowano do kadry kierowniczej działającej w przedsiębiorstwach o zróżnicowanej formie organizacyjno-prawnej, zatrudniających minimum 250 osób (według Polskiej Klasyfikacji Działalności zaliczane do dużych) na terenie województwa wielkopolskiego, dobranych w sposób losowy.

Na podstawie literatury, przy wykorzystaniu metody kompetentnych sędziów oraz przeprowadzonych badań pilotażowych (technika wywiadu) został opracowany kwestionariusz zawierający zestawienie kluczowych kompetencji przedsiębiorstw oraz umiejętności kierowniczych sprzyjających ich kształtowaniu. Na jego podstawie zostały przeprowadzone właściwe badania empiryczne, w których przyjęto skalę ocen od 2 do 5.

Ochrona pozycji lidera w zakresie kluczowych kompetencji przedsiębiorstw – analiza wyników badania ankietowego

Posiadając kluczowe kompetencje, należy chronić swoją pozycję, gdyż przywództwo w tym zakresie można utracić na wiele sposobów. Wyróżniające zdolności mogą

zniknąć z braku funduszy, mogą zostać rozdrobnione za pomocą podziałów organizacyjnych, szczególnie w sytuacji, gdy żaden z członków kierownictwa nie czuje się w pełni odpowiedzialny za gospodarowanie nimi. Ochrona kluczowych kompetencji przed ich osłabieniem wymaga stałej pieczy ze strony naczelnego kierownictwa. Także kierownikom wydziałów należy przydzielić ogólnorganizacyjne funkcje gospodarzy w sferze konkretnych kluczowych kompetencji, za których jakość 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. W ochronie kluczowych kompetencji przed naśladownictwem bardzo pomaga efekt „pierwszego w sektorze”, związany z zakorzenieniem swojego wizerunku w świadomości klientów, zwłaszcza jeżeli kluczowe aktywa posiadają ochronę prawną.

Na świecie nie istnieje jednolity system ochrony praw własności, jest jednak kilka organizacji, których zasięg działania obejmuje prawie cały świat. World Trade Organization, Property Rights Agreement, European Patent Convention i Patent Cooperation Treaty posiadają największy międzynarodowy zasięg, obejmujący ponad 100 krajów¹. System ochrony praw intelektualnych obejmuje własność ekonomiczną (patenty, znaki towarowe, projekty specjalistyczne, usługi oraz tajemnice handlowe) oraz prawa korzystania z publikacji, programów komputerowych, baz danych, prac autorskich.

Efektywną metodą ochrony kluczowych kompetencji jest tworzenie tzw. wiedzy ukrytej, obejmującej procesy przekształcania kluczowych zasobów w przewagę konkurencyjną². Wiedza organizacyjna jest rozmieszczana w poszczególnych jednostkach biznesu i zespołach organizacyjnych w taki sposób, że poszczególne jednostki mają dostęp do niewielkich ich zasobów, co nie daje możliwości praktycznego wykorzystania na zewnątrz.

Na etapie ochrony pozycji lidera w zakresie kluczowych kompetencji, ankietowani najwyżej ocenili umiejętności społeczne. Zróżnicowanie ocen w tej grupie umiejętności było umiarkowane (współczynnik zmienności wyniósł około 13%), podczas gdy najsilniej zróżnicowane oceny nadawano umiejętnościom technicznym (współczynnik zmienności wyniósł 13,4%). Rozkład poszczególnych ocen w przypadku wszystkich trzech typów 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.

Ankietowani przedstawiciele kadry kierowniczej na etapie ochrony pozycji lidera w zakresie kluczowych kompetencji najniższą ocenę przypisywali umiejętnościom delegowania uprawnień (3,98) oraz umiejętnościom podejmowania

¹ C. Montenegro, *Promoting Innovation Through Intellectual Property Protections Systems*, „Journal of Entrepreneurship and Innovation Management” 2003, vol. 3, no 1/2, s. 129.

² A. Wilcox-King, C. Zeithaml, *Competencies and Firm Performance: Examining the Casual Ambiguity Paradox*, „Strategic Management Journal” 2001, no. 22.

trudnych decyzji organizacyjnych (3,98). Najwyżej natomiast ocenione zostały umiejętności dobrego współdziałania z innymi (4,11) oraz komunikowania się (4,13). Liczba wystawionych ocen poszczególnym umiejętnościom 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 koordynacji zadań) do 14,28% (umiejętność zarządzania czasem pracy). Rozkład poszczególnych ocen w przypadku wszystkich kategorii umiejętności był podobny.

Analiza poszczególnych kluczowych kompetencji na etapie ochrony pozycji lidera w zakresie kluczowych kompetencji 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). Liczba wystawionych ocen poszczególnym kluczowym kompetencjom 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.

Na etapie ochrony pozycji lidera w zakresie kluczowych kompetencji zarówno w przypadku umiejętności technicznych, społecznych, jak i koncepcyjnych, mężczyźni uzyskują bardzo wyraźnie niższe średnie oceny niż kobiety. 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). Z kolei 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 etapie ochrony pozycji lidera w zakresie 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 w odniesieniu do znajomości metod i technik motywowania.

Na etapie ochrony pozycji lidera w zakresie kluczowych kompetencji zarówno w przypadku umiejętności technicznych, społecznych, jak i koncepcyjnych, młodszy przedstawiciele kadry kierowniczej uzyskują wyższe średnie oceny niż osoby powyżej 35 lat. Jedynie w przypadku 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.

Na etapie ochrony pozycji lidera w zakresie kluczowych kompetencji przedsiębiorstw można zauważyć następującą prawidłowość, mianowicie im wyższy szczebel zarządzania, tym większa średnia ocena umiejętności kierowniczych. Dotyczy to wszystkich grup umiejętności kierowniczych: technicznych, społecznych i koncepcyjnych. W przypadku najwyższego szczebla zarządzania najwyższe średnie dotyczą takich kluczowych kompetencji, jak sprawność systemu informacji, uczenie się, potencjał finansowy, a najniższe obejmują umiejętność współpracy menedżerów i architekturę zewnętrzną (między przedsiębiorstwem a jego dostawcami lub odbiorcami). Dla najniższego szczebla zarządzania najwyższe wartości średnie osiąga się w przypadku takich kluczowych kompetencji, jak jakość produktu (usługi), koszt jednostkowy, umiejętności 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.

Podsumowanie

Rekapitulując, przeprowadzone badania potwierdziły, że 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 tym powinni zarówno kierownicy różnych szczebli zarządzania, jak i szeregowi pracownicy, zainteresowani polepszeniem 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 powinno się przypominać wszystkim pracownikom, że kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa stanowią fundament każdej decyzji podejmowanej w organizacji³.

Podsumowując można stwierdzić, że odpowiednio sformułowany i konsekwentnie wdrażany określony zbiór kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa wyróżnia je spośród konkurentów. Nasycenie kluczowymi kompetencjami realizowanych procesów powoduje, że ludzie mogą osiągać wspaniałe rezultaty.

Analiza średnich ocen umiejętności kierowniczych przedstawicieli kadry kierowniczej pozwala sformułować wniosek, że wyższe oceny umiejętności kierowniczych osiągają kierownicy o niższym wieku (do 35 lat).

³ P.M. Lencioni, *Niech wartości naprawdę coś znaczą*, „Harvard Business Review Polska”, maj 2004, s. 124-125.