



POLITECHNIKA POZNAŃSKA
WYDZIAŁ INŻYNIERII ZARZĄDZANIA
DYSCYPLINA: Nauki o zarządzaniu i jakości

ROZPRAWA DOKTORSKA

*Kompetencje menedżerów
a wybrane obszary konkurencyjności przedsiębiorstw
na przykładzie sektora płyt drewnopochodnych*

Promotor:
dr hab. inż. Arkadiusz Borowiec,
prof. UEP

Promotor pomocniczy:
dr Małgorzata Rembiasz

Autor:
mgr inż. Przemysław Czajkowski

Poznań, 2023

Spis treści

Streszczenie.....	6
Summary	8
Wprowadzenie	10
Rozdział 1. Kwalifikacje i kompetencje w świetle literatury przedmiotu	15
1.1. Kwalifikacje i ich znaczenie	15
1.2. Podstawowe definicje kompetencji.....	16
1.3. Pomiar kompetencji	23
1.3.1. Diagnoza (testowanie) kompetencji zawodowych.....	23
1.3.2. Podejście ilościowe i jakościowe	24
1.3.3. Diagnoza formalna i nieformalna	25
1.3.4. Metody oceny kompetencji zawodowych.....	25
1.3.5. Standardy pomiaru kompetencji	26
1.3.6. Skala pomiaru kompetentnego działania	26
1.3.7. Metody pomiaru kompetencji	28
1.3.7.1. Testy – pomiar kompetencji pracowniczych.....	28
1.3.7.2. Wywiady w procesie oceny kompetencji pracowniczych.....	30
1.3.7.3. Ocena wieloźródłowa.....	30
1.3.7.4. Assesment/ Development Center.....	32
1.4. Rola kompetencji w sprawnym działaniu	33
1.5. Poziomy i cele zarządzania kompetencjami	34
1.6. Model kompetencyjny – macierz kompetencji	37
1.7. Typologia kompetencji	38
1.8. Kompetencje zarządcze	47
Rozdział 2. Istota, determinanty budowania konkurencyjności przedsiębiorstw oraz koncepcje oceny pozycji konkurencyjnej	55
2.1. Istota konkurowania – definicja i rodzaje	55
2.2. Koncepcje konkurencji	60

2.3. Pojęcie konkurencyjności, jej poziomy i rodzaje.....	62
2.4. Czynniki konkurencyjności	66
2.5. Elementy konkurencyjności przedsiębiorstwa.....	69
2.5.1. Potencjał konkurencyjny.....	69
2.5.2. Strategia konkurencji	72
2.5.2.1. Przywództwo kosztowe.....	75
2.5.2.2. Różnicowanie.....	76
2.5.2.3. Koncentracja	77
2.5.3. Przewaga konkurencyjna	77
2.5.3.1. Źródła przewagi konkurencyjnej	79
2.5.3.2. Cechy przewagi konkurencyjnej.....	82
2.5.3.3. Sposoby osiągnięcia przewagi konkurencyjnej	82
2.5.4. Pozycja konkurencyjna oraz koncepcje oceny pozycji konkurencyjnej.....	83
2.6. Metody ocen konkurencyjności	87
2.6.1. Analiza SWOT.....	87
2.6.2. Analiza SPACE.....	88
2.6.3. Macierz Boston Consulting Group	90
2.6.4. Macierz McKinseya	91
2.7. Mierniki oceny konkurencyjności.....	92
2.8. Rola kapitału społecznego i ludzkiego we wzroście konkurencyjności	95
Rozdział 3. Rola menedżera i zarządzanie kapitałem ludzkim w otoczeniu konkurencyjnym	99
3.1. Menedżer – podstawowe definicje.....	99
3.2. Cechy i umiejętności osób na stanowiskach kierowniczych.....	102
3.3. Model skutecznego menedżera (kierownika).....	104
3.4. Funkcje kierownicze	105
3.4.1. Funkcja identyfikacji.....	106
3.4.2. Funkcje organizowania	107
3.4.3. Funkcja komunikowania	108

3.4.4. Wytyczne realizacji funkcji kierowniczych	108
3.5. Klasyczna koncepcja ról kierowniczych	109
3.6. Władza w organizacji	111
3.7. Kierowanie a przywództwo	113
Rozdział 4. Badania nad kompetencjami menedżerskimi w sektorze płyt drewnopochodnych	117
4.1. Selekcja próby badawczej oraz metody badań	117
4.2. Struktura kwestionariusza ankietowego oraz pytania wchodzące w skład wywiadu eksperckiego	119
4.3. Metodyka przeprowadzonej analizy danych wejściowych	120
4.4. Charakterystyka badanej próby	123
4.5. Rozpoznanie kompetencji menedżerskich w badanych przedsiębiorstwach produkcyjnych w sektorze płyt drewnopochodnych – rezultat badań jakościowych	124
Rozdział 5. Wartość kompetencji menedżera w przedsiębiorstwie produkcyjnym w sektorze płyt drewnopochodnych	134
5.1. Ważność kompetencji menedżera	134
5.2. Konieczność udoskonalenia kompetencji menedżera	143
5.3. Wpływ kompetencji menedżera na obszary funkcjonowania podmiotu gospodarczego	151
5.4. Przygotowanie zawodowe menedżera oraz jego zaangażowanie	161
5.5. Podsumowanie	165
Rozdział 6. Konkurencyjność a kompetencje menedżera w sektorze płyt drewnopochodnych	167
6.1. Ocena wybranych obszarów konkurencyjności	167
6.2. Strategia konkurowania w odniesieniu do posiadanych kompetencji menedżera	171
6.3. Instrumenty konkurowania stosowane przez podmioty gospodarcze funkcjonujące w tym samym sektorze	176
6.4. Kluczowe kompetencje menedżera mające wpływ na zastosowanie danej przewagi konkurencyjnej	184
6.5. Znaczenie kluczowych kompetencji menedżera a ocena pozycji konkurencyjnej	187
6.6. Podsumowanie	190
Zakończenie	192

Bibliografia	197
Spis tabel	211
Spis rysunków	213
Spis wykresów	215
Spis załączników	216

Streszczenie

Niniejsza rozprawa doktorska składa się z sześciu rozdziałów, w tym trzech teoretycznych oraz trzech badawczych.

Pierwszy rozdział obejmuje osiem podrozdziałów, które sukcesywnie odnoszą się do tematyki kwalifikacji i kompetencji w świetle literatury przedmiotu. Skupiają się na ich istocie, metodach pomiaru oraz oceny kompetencji, a także na roli, jaką odgrywają w codziennym funkcjonowaniu podmiotu gospodarczego. Podrozdział dotyczący pomiaru kompetencji został podzielony na siedem części przyglądając się wnikliwie poszczególnym metodom.

W rozdziale drugim zaprezentowano problemy związane z konkurencją oraz konkurencyjnością przedsiębiorstw. Zawarto w nim osiem podrozdziałów szczegółowo skupiających się na istocie konkurowania i jej koncepcjach, pojęciu konkurencyjności, elementach, które ją tworzą, oraz na metodach i miernikach jej oceny. W ostatnim podrozdziale skupiono się na roli kapitału społecznego i ludzkiego w odniesieniu do wzrostu konkurencyjności.

Ostatni z rozdziałów teoretycznych skupia się na roli menedżera w przedsiębiorstwie oraz na zarządzaniu kapitałem ludzkim w otoczeniu konkurencyjnym. Zawarto tutaj podstawowe definicje menedżera, cechy oraz umiejętności, jakie powinien posiadać, oraz funkcje, jakie musi spełniać, aby móc w sposób skuteczny i efektywny zarządzać zespołem pracowników.

Czwarty rozdział obejmuje aspekt badawczy rozprawy doktorskiej i składa się z czterech podrozdziałów. W pierwszym z nich dokonano selekcji próby badawczej oraz metod badań. Ponadto opisano strukturę kwestionariusza ankietowego, pytań dotyczących wywiadu eksperckiego, metodyki przeprowadzonej analizy danych wejściowych i charakterystyki badanej próby. Następnie przedstawione zostały rezultaty badań jakościowych wykonanych metodą delficką (trzykrotnie w celu otrzymania bardziej rzetelnych wyników) dotyczące zagadnień związanych z kompetencjami oraz konkurencyjnością przedsiębiorstw produkcyjnych. Na tej podstawie przygotowane zostały pytania dla adresatów ankiety, którymi byli menedżerowie pracujący w podmiotach gospodarczych działających w sektorze płyt drewnopochodnych. W kolejnym podrozdziale zostały przedstawione odpowiedzi na pytania w obszarze kompetencji menedżerów, a także

wyniki analiz czynnikowych wraz z określeniem współczynnika korelacji rang Spearmana.

Rozdział piąty odnosi się do wartości kompetencji menedżera w przedsiębiorstwie produkcyjnym w sektorze płyt drewnopochodnych, a w szczególności do ważności i konieczności udoskonalania tych kompetencji. Została też przeprowadzona analiza określająca wpływ kompetencji badanej grupy na obszary konkurencyjności podmiotu gospodarczego.

Ostatni rozdział dotyczy konkurencyjności przedsiębiorstw produkcyjnych z sektora płyt drewnopochodnych przy uwzględnieniu kompetencji menedżerów. Bada, w jaki sposób umiejętności kadry menedżerskiej oddziałują na poszczególne obszary potencjału konkurencyjnego, uwzględniając przy tym stosowaną strategię oraz wykorzystywane instrumenty konkurowania. W dalszej kolejności obrazuje także wpływ kluczowych kompetencji na budowanie przewagi konkurencyjnej i plasowanie przedsiębiorstw na rynku.

Summary

This doctoral dissertation consists of six chapters, including three theoretical and three research ones.

The first chapter includes eight subchapters that successively refer to the subject of qualifications and competences in the light of the literature on the subject. They focus on their essence, methods of measuring and evaluating competencies, as well as on the role they play in the daily functioning of a business entity. The subchapter on the measurement of competencies has been divided into seven parts, looking closely at the individual methods.

The second chapter presents problems related to competition and competitiveness of enterprises. It contains eight subchapters focusing in detail on the essence of competition and its concepts, the concept of competitiveness, the elements that make it up, and the methods and measures of its assessment.

The last of the theoretical chapters focuses on the role of a manager in an enterprise and on human capital management in a competitive environment. It contains the basic definitions of a manager, the features and skills he should have, and the functions he must fulfill in order to be able to effectively and efficiently manage a team of employees.

The fourth chapter covers the research aspect of the doctoral dissertation and consists of four subchapters. In the first of them, the research sample and research methods were selected. In addition, the structure of the survey questionnaire, questions regarding the expert interview, the methodology of the analysis of input data and the characteristics of the study sample were described. Then, the results of qualitative research carried out using the Delphi method (three times in order to obtain more reliable results) on issues related to the competence and competitiveness of manufacturing enterprises were presented. On this basis, questions were prepared for the addressees of the survey, which were managers working in business entities operating in the wood-based panel sector. The next subchapter presents answers to questions in the area of managers' competences, as well as the results of factor analyzes along with the determination of the Spearman's rank correlation coefficient.

The fifth chapter refers to the value of the manager's competencies in a production company in the wood-based panel sector, and in particular to the

importance and the need to improve these competencies. An analysis was also carried out to determine the impact of the competences of the surveyed group on the areas of competitiveness of the economic entity.

The last chapter concerns the competitiveness of production companies in the wood-based panel sector, taking into account the competences of managers. It examines how the skills of the managerial staff affect individual areas of competitive potential, taking into account the strategy and instruments of competition used. Subsequently, it also illustrates the impact of key competences on building a competitive advantage and placing enterprises on the market.

Wprowadzenie

Współczesna gospodarka rynkowa charakteryzuje się ciągłą dynamiką zmian, a podmioty gospodarcze prowadzące działalność napotykać na coraz trudniejsze warunki rozwoju. Podmioty konkurencyjne wykorzystują wszelkie słabości przedsiębiorstwa, aby przejąć klientów i zająć lepszą pozycję na rynku. Wprowadzenie zmian dla jednych przedsiębiorstw jest istotnym kryterium rozwoju, a dla drugich gwarantem przetrwania w warunkach gospodarki rynkowej. Od tego, jak radykalne i głębokie będą te zmiany, zależy sukces organizacji, dlatego też kompetencje menedżerów są kluczowym elementem w uzyskaniu przewagi konkurencyjnej na rynku docelowym. Według licznych opracowań naukowych termin „kompetencja” nie posiada jednak jednej jasno sprecyzowanej definicji. Wielu autorów podejmuje się tego tematu przedstawiając pojęcie z teoretycznego punktu widzenia. Dla przykładu w literaturze polskiej o kompetencjach pisali m.in. S. Chełpa, M. Juchnowicz, H. Włodarkiewicz – Klimek. Zaś autorzy zagraniczni wypowiadający się w owej kwestii to chociażby Dessler, Parkes, Strategor. Niemniej uznać można, iż pojęcie to stale ewoluuje, zważywszy na postęp technologiczny oraz zmiany zachodzące w gospodarce światowej rozumiane jako proces globalizacji. Globalizacja wymusza wzrost efektywności i wydajności czyniąc tym samym przedsiębiorstwa bardziej konkurencyjnymi, stąd podjęcie się również owej tematyki. Pojęcie to i kwestie z nim związane przybliżają w dostępnych źródłach m. in. następujący autorzy: Gorynia, Tomanek, Piotrowski, Lombana. Nie sposób wymienić w tym miejscu wszystkich tych, którzy opisują kompetencje i konkurencyjność.

Przegląd literatury i wszelkich publikacji naukowych pozwolił na zidentyfikowanie luki badawczej, w postaci **niedostatku badań dotyczących oddziaływania kompetencji menedżera na wybrane obszary konkurencyjności przedsiębiorstw produkcyjnych w sektorze płyt drewnopochodnych.**

Stan wiedzy w obszarze takich pojęć jak kompetencje, konkurencyjność oraz menedżer jest niezmiernie bogaty. Pojawiają się liczne badania w tej tematyce, których zawartość, jakość i rzetelność nie sposób oceniać, niemniej jednak ciężko doszukać się w dostępnych źródłach odniesienia do wspomnianych zagadnień w obszarze płyt drewnopochodnych. Odnalezione badania odnoszą się bowiem np. do branży informacyjno–komunikacyjnej, (Kwaśniewski A., Praca doktorska,

Akademia Leona Koźmińskiego, 2015), czy też do sektora MSP (Kusa R., Kompetencje kierownicze jako źródło przewagi konkurencyjnej w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw, Wydział Zarządzania Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie).

Zakres przedmiotowy realizowanej pracy naukowej dotyczył oddziaływania kompetencji menedżerów na wybrane obszary konkurencyjności przedsiębiorstw. W analizie skoncentrowano się zwłaszcza na identyfikacji kluczowych kompetencji menedżera, ważności, a także konieczności ich udoskonalania. Kompetencje te stanowiły bowiem punkt wyjścia do dalszych rozważań i dokonania oceny ich wpływu na działalność pewnej grupy firm.

Zakres podmiotowy natomiast obejmował ściśle określoną grupę przedsiębiorstw. Przyjęto, iż podmiotami objętymi badaniem będą firmy sektora płyt drewnopochodnych działające na terytorium RP.

Przyjmując założenie, iż zasoby ludzkie stanowią kluczowy element dla funkcjonowania przedsiębiorstwa, ustalony został główny cel badań, tj. **identyfikacja zależności pomiędzy kompetencjami menedżerów a konkurencyjnością przedsiębiorstw sektora płyt drewnopochodnych.**

Nadrzędny cel rozprawy poszerzony został o cele szczegółowe, których studium obejmuje dwa obszary:

1. Teoretyczny, czyli tzw. cele poznawcze, a wśród nich:
 - identyfikacja kluczowych kompetencji menedżerów w sektorze płyt drewnopochodnych,
 - wskazanie roli podnoszenia kwalifikacji zawodowych,
2. Praktyczny, czyli tzw. cele użytkowe, a wśród nich:
 - określenie sposobów budowania przewagi konkurencyjnej w badanych przedsiębiorstwach produkcyjnych,
 - oddziaływanie kompetencji menedżerów na poszczególne obszary konkurencyjności przedsiębiorstw zajmujących się produkcją płyt drewnopochodnych.

Obraz menedżera w kontekście jego wiedzy i umiejętności, jak również tematy dotyczące konkurencyjności należą do zagadnień miękkich, dlatego

spektrum rozważań może być bardzo szerokie. Konieczne staje się zatem postawienie pewnych pytań badawczych. A są one następujące:

1. Jakie są kluczowe kompetencje menedżera w sektorze płyt drewnopochodnych?
2. Jakie kluczowe kompetencje menedżera należy udoskonalać?
3. Jakie strategie konkurowania wykorzystują badane przedsiębiorstwa w odniesieniu do posiadanych kompetencji menedżera?
4. Jakie kluczowe kompetencje menedżera należy przyporządkować do danej przewagi konkurencyjnej?
5. Jakie są zależności między kluczowymi kompetencjami menedżera, a obszarami potencjału konkurencyjnego?

Ocena poziomu kwalifikacji i kompetencji pracowników, tj. menedżerów, w kontekście ich wpływu na przewagę, a tym samym na budowanie pozycji na rynku przeważało o wyborze rodzaju badań. Zdecydowano się na przeprowadzenie badań jakościowych oraz ilościowych opierając się na perspektywie czasowej obejmującej lata 2020 – 2022. Za pośrednictwem metody delfickiej uzyskano opinię ekspertów, wśród których znaleźli się menedżerowie oraz pracownicy naukowo-dydaktyczni z obszaru nauk o zarządzaniu. Na podstawie uzyskanych danych opracowano ostateczną wersję formularza ankietowego, którą wykorzystano do badań o charakterze ilościowym na wyselekcjonowanej grupie 89 osób zatrudnionych w przedsiębiorstwach z sektora płyt drewnopochodnych. Wskazania respondentów dały podstawę do zastosowania takich metod statystycznych jak: analiza czynnikowa, statystyka opisowa oraz analiza korelacji.

Warto zaznaczyć, że podjęcie się przeprowadzenia badań empirycznych może wiązać się z pewnymi trudnościami w zdobyciu niezbędnych danych. Kwalifikując przedsiębiorstwa do wzięcia udziału w badaniu, uwzględniono te firmy działające na polskim rynku, których kod zgodnie z PKD dotyczy produkcji arkuszy forniowych i płyt wykonanych na bazie drewna (16.21.Z). Innym kryterium przyporządkowującym do badań była wielkość zatrudnienia. Skupiono się na tych przedsiębiorstwach sektora płyt drewnopochodnych, w których liczba pracowników przekracza 250 osób. Wyłoniono w ten sposób 7 przedsiębiorstw, a z ich struktur wytypowano menedżerów, którzy stali się głównymi adresatami badań ankietowych.

Kwestionariusz ankietowy stanowi narzędzie badawcze i zawiera 15 pytań. Dla jego usystematyzowania i lepszej czytelności podzielono go na trzy części

odnoszące się kolejno do: kompetencji menedżerów, przewagi konkurencyjnej oraz ogólnych informacji o ankietowanych. W części pierwszej poproszono o ocenę ważności poszczególnych kompetencji oraz określenie, w jakim zakresie powinno się je udoskonalać, aby mogły wywierać wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej. W części drugiej respondenci wskazali, dokąd trafiają ich produkty, uwzględniając zasięg geograficzny, określili, jaką strategię konkurowania realizują i jaką pozycję na rynku im to zapewnia. Kolejne zapytania ankietowe odnosiły się do kwestii metod oceny pozycji konkurencyjnej oraz do stosowanych w przedsiębiorstwach produkcyjnych badanego sektora instrumentów konkurowania. Ostatnia część kwestionariusza skupia się na charakterystyce osób badanych poprzez wskazanie m.in. zajmowanego stanowiska, stażu pracy oraz liczby bezpośrednio podwładnych.

Rozprawa składa się z sześciu rozdziałów, w tym trzech teoretycznych oraz trzech odnoszących się do przeprowadzonych badań empirycznych. Warto podkreślić, że podstawę rozważań stanowi pewien logiczny ciąg, którego celem jest ukazanie wartości kompetencji menedżera w dążeniu do uzyskania przewagi konkurencyjnej przy wykorzystaniu odpowiednich instrumentów konkurowania. Nie pominięto również kwestii oceny pozycji konkurencyjnej.

Rozdział pierwszy „Kwalifikacje i kompetencje w świetle literatury przedmiotu” odnosi się do teoretycznego spojrzenia na zagadnienia stanowiące punkt wyjścia do rozważań, a więc przybliżenie pojęć kwalifikacji i kompetencji. Na wstępie zdefiniowano, czym są kwalifikacje oraz kompetencje, a następnie szczegółowo opisano metody ich pomiaru oraz przedstawiono rolę, jaką odgrywają w sprawnym działaniu i zarządzaniu. Odniesiono się również do typów kompetencji, uwzględniając szereg kryteriów podziału oraz przybliżono termin kompetencji zarządczych będących niewątpliwie składową wiedzy i umiejętności nabywanych, jak i cech oraz systemu wartości charakteryzujących daną osobę.

W rozdziale drugim, zatytułowanym „Istota i determinanty budowania konkurencyjności przedsiębiorstw”, podjęto próbę wyjaśnienia pojęcia konkurowania i konkurencji. Opisano jej podział z uwagi na przedmiot i cechy rynku oraz przytoczono teorie znanych ekonomistów i badaczy, obrazując w ten sposób ewolucję koncepcji konkurencji. Następnie omówiono elementy tego zjawiska, skupiając się kolejno na: potencjale, strategiach, przewadze i pozycji

konkurencyjnej. Na końcu zaś odniesiono się do metod i mierników oceny konkurencyjności.

W rozdziale trzecim, zatytułowanym „Rola menedżera i zarządzanie kapitałem ludzkim w otoczeniu konkurencyjnym”, zawarto wyjaśnienie, kim jest menedżer oraz jakimi cechami i umiejętnościami powinien się wyróżniać, pełniąc tak znaczącą rolę w organizacji. Na tej podstawie można mówić o modelu skutecznego menedżera. Nie sposób pominąć również tematu funkcji kierowniczych, wśród których można doszukiwać się związku z podstawowymi funkcjami zarządzania. Niemniej jednak klasyczne funkcje kierowania zastępują planowanie funkcją identyfikacji, zaś motywowanie oraz kontrolę definiują jako organizowanie i komunikowanie.

W rozdziale czwartym nastąpiło przejście do praktycznego etapu pracy, tj. „ujęcia empirycznego”. Dokonano charakterystyki badanej próby oraz opisano fazy prowadzonych badań. Rozpoczęcie od badań pilotażowych pozwoliło na stworzenie jasnego i czytelnego kwestionariusza ankietowego dla grupy docelowej, którą stanowili menedżerowie z siedmiu przedsiębiorstw sektora płyt drewnopochodnych. Ponadto wykorzystano wywiad ekspercki, który miał na celu wyodrębnienie kluczowych kryteriów w odniesieniu do pytań zawartych we wcześniej wspomnianej ankiecie.

Piąty rozdział, pt. „Wartość kompetencji menedżera w przedsiębiorstwie produkcyjnym w sektorze płyt drewnopochodnych”, zawiera szacowanie ważności kompetencji menedżera i wskazuje, które z nich wymagają udoskonalenia. Przeprowadzono również ocenę wpływu potencjału pracownika na poszczególne obszary funkcjonowania podmiotu gospodarczego, uwzględniając zaangażowanie w wykonywaną pracę.

Ostatni rozdział nosi tytuł „Konkurencyjność przedsiębiorstw produkcyjnych w sektorze płyt drewnopochodnych”. W kolejnych podrozdziałach opisano następujące wymiary: potencjał, strategię, instrumenty, przewagę oraz pozycję konkurencyjną. Przy każdym z wymienionych wymiarów podjęto się oceny zależności w stosunku do poszczególnych kompetencji menedżerów.

W zakończeniu wykazano wagę czynnika ludzkiego w organizacji na przykładzie menedżerów. Wzięto pod uwagę zarówno sferę umysłową, tj. wiedzę zdobytą w procesie kształcenia, jak i umiejętności nabyte oraz predyspozycje osobowościowe. Pozwoliło to wysnuć wnioski, iż zatrudnianie kompetentnych

pracowników oraz inwestowanie w ich rozwój sprzyja efektywnemu zarządzaniu i istotnie wpływa na konkurencyjność firmy.

Rozdział 1. Kwalifikacje i kompetencje w świetle literatury przedmiotu

1.1. Kwalifikacje i ich znaczenie

W ustawie Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz. U. z 2012 r. nr 0, poz. 572), kwalifikacje określono jako *„efekty kształcenia, poświadczone dyplomem, świadectwem, certyfikatem lub innym dokumentem wydanym przez uprawnioną instytucję potwierdzającym uzyskanie zakładanych efektów kształcenia”*. Termin „kwalifikacje” wywodzi się z łacińskiego słowa *qualitas*. *Słownik języka polskiego* definiuje kwalifikacje jako: *„wykształcenie i uzdolnienia potrzebne do pełnienia jakiejś funkcji lub wykonywania jakiegoś zawodu”*. Pojęcie kwalifikacji jest terminem często przytaczanym i podejmowanym przez autorów w literaturze przedmiotu. Polski badacz, S. Chęłpa uważa, że kwalifikacje to *„system interpersonalnych właściwości kierownika, posiadanych przez niego dyspozycji (cech psychologicznych i wiedzy), które dzięki interakcji i wykorzystaniu w zachowaniach mogą objawić się umiejętnościami/sprawnościami zawodowymi”* (Chęłpa, 2003, s. 18). A. Wesołowska mianem kwalifikacji określa *„układy wiedzy i umiejętności, jakie są wymagane do realizacji składowych zadań zawodowych”* (Lendzion i Stankiewicz-Mróż, 2009, s. 161). Z kolei T. Kupczyk i M. Stor definiują kwalifikacje jako *„potencjalną zdolność do funkcjonowania w danej sytuacji czy też określonych warunkach, związaną z formalnym dokumentowaniem posiadanej wiedzy, umiejętności, doświadczenia czy też pewnych cech psychologicznych. Zatem kwalifikacje czynią pracownika zdolnym do wypełniania obowiązków na danym stanowisku”* (Kupczyk i Stor, 2017, s. 22-23). Inni polscy badacze określają, że kwalifikacje zawodowe to *„dyplom, świadectwo, certyfikat lub inny dokument, wydany przez uprawnioną instytucję, stwierdzającą, że dana osoba osiągnęła efekty uczenia się zawodu, zgodnie z odpowiednimi wymaganiami”* (Bednarczyk, Kwiatkowski i Woźniak, 2012, s. 27). *„Zatem kluczowymi kryteriami uznania określonego atutu pracownika jako kwalifikacji zawodowej jest jego formalne potwierdzenie i zgodność z wymaganiami stawianymi w danym zawodzie lub na danym stanowisku”* (Jurek, 2012, s. 26).

W literaturze zachodniej pojęcie to jest określane według P. Louarta jako część kompetencji indywidualnych jednostki potwierdzonych dyplomami albo doświadczeniem zawodowym.

Tabela 1.1. Ewolucja zakresów znaczeniowych pojęcia kwalifikacji

Rozumienie pojęcia kwalifikacji	
Tradycyjne/popularne	Zredefiniowane
<ul style="list-style-type: none"> • (sensu stricto) specjalistyczne wykształcenie, zasób wiedzy, uzdolnień, doświadczenia i umiejętności potrzebne do wykonywania danego zawodu/zajmowania określonego stanowiska (zakres uprawnień organizacyjnych, formalnie przypisanych do określonego stanowiska pracy), • (sensu largo) własności indywidualne człowieka niezbędne do sprawnego wykonywania zespołu czynności typowych dla zawodu, specjalności lub doraźnie zajmowanego stanowiska/możliwości wykonywania pokrewnych zawodów. 	<ul style="list-style-type: none"> • System intrapersonalnych właściwości kierownika, posiadanych przez niego dyspozycji (cech psychologicznych i wiedzy), które dzięki interakcji i wykorzystaniu w zachowaniach mogą się objawiać umiejętnościami (sprawnościami) zawodowymi [wiedza i cechy psychologiczne są tu własnościami bardziej podstawowymi (pierwotnymi) wobec posiadanych umiejętności].

Źródło: Witkowski i Listwan, 2008, s. 17

Przytoczone definicje świadczą o tym, że kwalifikacje są nabywane w procesie uczenia się, poznawania i prowadzą do modyfikacji zachowań pod wpływem doświadczeń, ułatwiając przystosowanie do otoczenia.

1.2. Podstawowe definicje kompetencji

Kompetencji mimo licznych badań i opracowań nie zdefiniowano w sposób jednoznaczny. Pojęcie to w XXI wieku nabiera ciągle nowego znaczenia. Żyjemy w czasach, w których człowiek, a co za tym idzie, kapitał ludzki jest nieodłącznym

elementem gospodarki rynkowej. Dzięki składowym, które tworzą kompetencje, pozycja jednych przedsiębiorstw na rynku systematycznie wzrasta, a innych maleje. Można wnioskować, że kompetencje to termin, który cały czas ewoluuje i dostosowuje się do poziomu rozwoju gospodarki danych krajów. Pojęcie „kompetencje” pochodzi od łacińskiego słowa *competentia* oznaczającego odpowiedzialność, przydatność. Pierwszym badaczem, który analizował termin kompetencji w latach 70. ubiegłego stulecia, był amerykański profesor psychologii D. McClelland. Według niego pojęcie to jest związane z wiedzą, umiejętnościami, zdolnościami oraz cechami personalnymi, które są niezbędne do wykonywania pracy. W latach 80. R. Boyatzis definiował kompetencje jako *„potencjał istniejący w człowieku, prowadzący do takiego zachowania, które przyczynia się do zaspokojenia wymagań na danym stanowisku pracy w ramach parametrów otoczenia organizacji, co z kolei daje pożądane wyniki”* (Armstrong, 2005, s. 241-242). Według D. Parkesa kompetencja jest to *„indywidualna zdolność do podejmowania działalności wymagających niezależnego planowania, wdrażania i auto-monitrowania”* (Parkes, 1993, s. 83). Natomiast S. Whiddett, S. Hollyforde pod opisywanym terminem rozumieją zestaw wiedzy, umiejętności, postaw, cech osobowości, które są potrzebne do wykonywania określonej pracy (Whiddett i Hollyforde, 2003, s. 52). Z kolei definicja G.O. Klempa mówi, że *„kompetencja to zespół cech danej osoby umożliwiających jej skuteczne i (lub) wyróżniające się wypełnienie zadań związanych z wykonywaną pracą”*. Guidelines zaś opisuje kompetencje jako *„zdolność wykonywania działań zgodnie ze standardami oczekiwanymi w zatrudnieniu. Uważa, iż „stanowi kombinację umiejętności praktycznych i myślowych, doświadczeń, wiedzy, osobistych zachowań oraz zdolność rozumowania”*. Inną i jakże ciekawą definicję przedstawiają F. Draganidis, G. Mentzas, według których kompetencja jest zestawieniem wiedzy jawnej oraz ukrytej, zbiorem zachowań oraz umiejętności niezbędnych pracownikowi w skutecznym działaniu w obszarze zawodowym.

Kompetencja jest również rozważana jako *„część kompetencji organizacyjnych, które są oczywiście ucieleśnione w indywidualnych pracownikach oraz w zespołach pracowniczych, ale też jest to cecha, która coś rozwija i udoskonala (np. zdolności, zasoby), a niekiedy prowadzi do szczytów wizjonerstwa (np. generowania trwałych dochodów). W tej perspektywie kompetencja stanowi ogólne pojęcie, które konceptualnie jest definiowane jako rozwój dokonywany przez*

indywidualne jednostki ludzkie albo ich zespoły” (Ljungquist, 2007, s. 396). Kompetencje to *”zestaw wiedzy, umiejętności i zachowań, który ma wpływ na przebieg pracy, pozostaje w korelacji z osiągnięciem wyników w pracy, może być mierzony według akceptowanych standardów”* (Parry, 2005, s. 99). Zdaniem M. Armstronga kompetencja *„jest umiejętnością wykorzystania i stosowania wiedzy w sytuacjach zawodowych, zbiorem zdolności umożliwiającym efektywne wykonywanie pracy, osiąganie celów i przestrzeganie standardów działania. Kompetencja implikuje zdolność przeniesienia tego, co ludzie wiedzą i rozumieją, do różnych kontekstów, tj. różnych aspektów pracy”* (Armstrong, 2002, s. 244). Ostatnia z przytoczonych zagranicznych definicji kompetencji brzmi następująco: *„cechy osoby, które umożliwiają działanie i wymagają wiedzy, umiejętności i zachowań, ułatwiających pracownikom osiągać wyniki”* (Dessler, 2009, s. 362).

W literaturze polskiej tematyką kompetencji zajmowali się badacze z różnych dziedzin nauki. Według J. Skrzypczaka kompetencje to *„zdolność do czegoś; jest ona zależna zarówno od znajomości wchodzących w nią wiadomości, umiejętności i sprawności, jak i od stopnia przekonania o potrzebie posługiwania się tą zdolnością”* (Skrzypczak, 1998, s. 20-22). Kompetencje rozumiane są również jako *”zakres uprawnień, obowiązków i odpowiedzialności zarówno menedżerów wszystkich szczebli i obszarów zarządzania, jak też pracowników, przypisany do danego stanowiska i wymagany w praktycznym działaniu”* (Nogalski i Śniadecki, 1998, s. 98). H. Król określa opisywane pojęcie jako *„predyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw zapewniające realizację zadań zawodowych na poziomie skutecznym i/lub wyróżniającym, stosownie do standardów określonych przez organizację dla danego stanowiska”* (Król i Ludwiczynski, 2007, s. 83). G. Filipowicz uznaje za kompetencje *„dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie”* (Filipowicz, 2004, s. 17), natomiast R. Walkowiak kompetencje utożsamia z *„wiedzą, umiejętnościami, cechami osobowościowymi, doświadczeniem, postawami i zachowaniami pracowników nakierowanych na sprawne i skuteczne wykonywanie zadań w ciągle zmieniających się sytuacjach zawodowych”* (Walkowiak, 2004, s. 20). Z kolei A. Sajkiewicz wśród składowych kompetencji wyróżnia *„zbiór wiedzy, uzdolnień, stylów działania, osobowości, wyznawanych zasad, zainteresowań i innych cech, które są używane i rozwijane poprzez pracę, co prowadzi do osiągnięcia określonych rezultatów”* (Sajkiewicz, 2002, s. 90).

H. Włodarkiewicz-Klimek opisuje kompetencje jako „*kluczowy i najważniejszy składnik kapitału ludzkiego. Warunkują one sprawność, skuteczność i wysoką jakość wykonywania określonych zadań, a także poprawiają same funkcjonowanie pracowników w wymiarze osobistym i organizacyjnym*” (Włodarkiewicz-Klimek, 2018, s. 49).

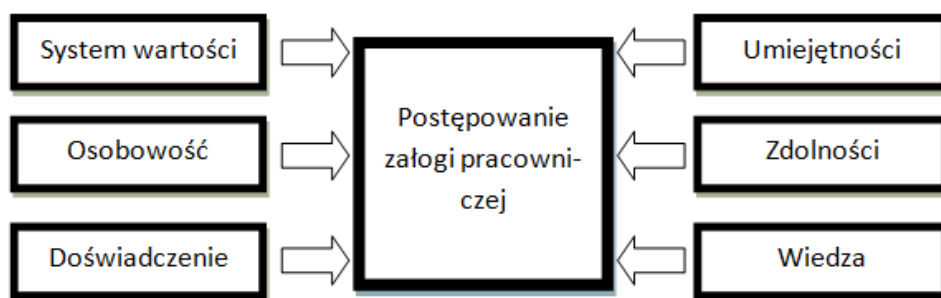
Dokonując przeglądu literatury z zakresu kompetencji, można dojść do wniosku, że częściami składowymi rozpatrywanego pojęcia są: zdolności interpersonalne, wartości, doświadczenie, cechy osobowościowe, postawy, umiejętności praktyczne. Różnorodność definicji świadczy o złożoności pojęcia kompetencji, natomiast można dostrzec podobne elementy, które tworzą to zagadnienie.

Tabela 1.2. Składowe kompetencji

Autor	Składowe kompetencji
Bartkowiak	Wiedza, umiejętności
Gick, M. Tarczyńska	Wiedza, umiejętności, zachowania, postawy
Filipowicz	Wiedza, umiejętności, postawy
Lèvy-Leboyer	Zdolności, cechy osobowości, wiedza, umiejętności
Oleksyn	Wiedza, umiejętności, doświadczenie, zdolności, predyspozycje, kultura osobista
Sutherland, D. Canwell	Umiejętności, wiedza, zachowania
Rostkowski	Wiedza, umiejętności, uzdolnienia, style działania, osobowość, wyznawane zasady, zainteresowania, inne cechy
Walkowiak	Wiedza, umiejętności, doświadczenia, cechy osobowościowe, postawy, zachowania

Źródło: Majewski, 2012, s. 23

Wiedza oznacza przyswojony w procesie uczenia zasób faktów i teorii. Dzielimy ją na teoretyczną oraz praktyczną. Wiedza teoretyczna przedstawia pogląd rzeczywistości, natomiast wiedza praktyczna odnosi się do procesu zmian w otoczeniu.



Rysunek 1.1. Oddziaływanie składowych kompetencji na postępowanie pracowników
Źródło: Opracowanie własne

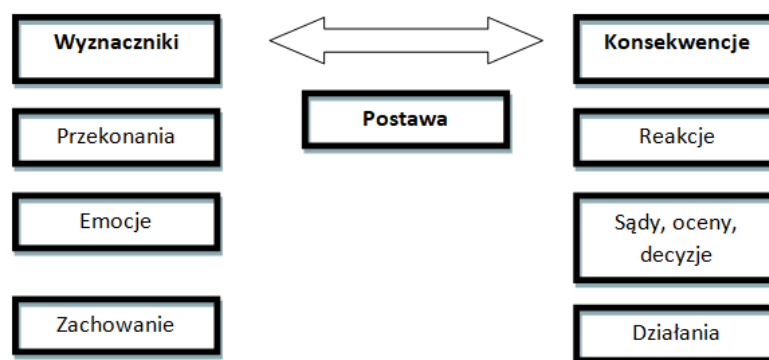
Wiedza teoretyczna w procesie rozwoju może być wykorzystana jako wiedza praktyczna. Na przestrzeni lat zagadnienie to zostało usystematyzowane w literaturze polskiej oraz zagranicznej. Występują różne klasyfikacje tego pojęcia. Można zatem wyróżnić wiedzę osobistą oraz wiedzę organizacji. Druga z wymienionych jest wiedzą wykreowaną i pochodzącą od pracowników danej organizacji. W różnych opracowaniach można spotkać się z takimi terminami jak wiedza formalna (znana) oraz wiedza cicha. Wiedza formalna objawia się słowami, znakami, liczbami lub symbolami i posiada cechy umożliwiające jej usystematyzowanie, dlatego możliwe jest przekazanie jej innej osobie (Nonaka i Takeuchi, 2000, s. 25). Na wiedzę cichą składa się między innymi wiedza przyswojona w procesie edukacji, pochodząca z własnych refleksji, wynikająca z doświadczeń i nabytej praktyki (Dziuba, 2000, s.58).

Z psychologicznego punktu widzenia wyróżnia się podział na wiedzę deklaratywną i proceduralną. Wiedza deklaratywna stanowi ogół informacji oraz zjawisk, które można wyrazić w sposób werbalny. Natomiast wiedza proceduralna jest trudna do uświadomienia i ciężko opisać ją słowami, gdyż uwidacznia się podczas wykonywania określonych czynności.

Wiedza jest fundamentem budowania umiejętności, a im bardziej rozległy jest ich obszar, tym oczekiwania względem wiedzy wzrastają. Wiedza stanowi zatem łącznik między umiejętnościami, które są rozmaicie definiowane. Umiejętne wykorzystanie posiadanej wiedzy sprzyja realizacji zadań oraz szukaniu kompromisowych rozwiązań (Okoń, 1996, s.301). J. Penc szczególną wagę przykładą do potencjału praktycznego, który wzbogacony wiedzą fachową zdobytą w procesie kształcenia ułatwia osiągnięcie wyznaczonych celów (Penc, 2000, s. 111). Umiejętność stanowi zatem naoczny przejaw posiadanych kompetencji.

Postawa to kolejny element składowy kompetencji. W zależności od definicji wśród najważniejszych czynników warunkujących postawy wyróżnia się: przekonania, uczucia, motywy, reakcje na otoczenie.

Na rysunku 1.2. został przedstawiony soczewkowy model wyznaczników i konsekwencji postaw.



Rysunek 1.2. Soczewkowy model wyznaczników i konsekwencji postaw

Źródło: Wojciszke, 2006, s. 182

Wartości korelują z poziomem wiedzy oraz umiejętnościami pracowników i często brane są pod uwagę przy opracowywaniu profili kompetencyjnych. Amerykański psycholog społeczny M. Rokeach badający pojęcie wartości wprowadził podział na dwie grupy (Majewski, 2012, s. 26):

- wartości ostateczne, odnoszące się do ogólnych cech osobowości mających zapewnić odpowiedni komfort życiowy, a przez to przyczynić się do zdobycia uznania społecznego,
- wartości instrumentalne, do których można zaliczyć posłuszeństwo, grzeczność i samokontrolę, a które wpływają na realizację wartości przedstawionych w grupie pierwszej.

Wartości wyznaczają cele oraz kształtują postępowanie, stanowiąc ważny element w dążeniu do wyznaczonego celu, to dzięki nim możemy zjednać sobie pracowników lub przeciwnie, zaburzyć relacje z nimi. Wartości, jakimi kieruje się menedżer, będą zależały od jego metod zarządzania oraz od tego, co jest dla niego istotne w budowaniu dobrych relacji ze swoimi podwładnymi. Pracownik, który utożsamia się z firmą i ceni jej wartości, szybciej i sprawniej może osiągnąć wyznaczony cel zawodowy.

Osobowość odnosi się do cech psychofizycznych człowieka, trudno jest jednoznacznie zdefiniować to pojęcie ze względu na mnogość definicji. Według *Słownika języka polskiego* osobowość to: *”całość stałych cech psychicznych i mechanizmów wewnętrznych regulujących zachowanie człowieka”* (dostęp: 28.05.2019).

W procesie selekcji wśród pracowników w poszukiwaniu lidera załogi istotne znaczenie odgrywają cechy osobowości człowieka określane mianem *”wielkiej piątki”*. Zasadniczymi cechami osobowości są (Jarmuż, 2000, s. 159-160):

1. Ekstrawersja – odnosi się do funkcjonowania w życiu społecznym. Określa poziom i zakres zależności międzyludzkich. Ekstrawertyków cechuje aktywność i łatwość nawiązywania kontaktów, swoboda zachowania w towarzystwie oraz optymistyczne nastawienie do życia. Przeciwnieństwem ekstrawertyzmu jest wycofanie i powściągliwość w działaniu, tak zwana introwersja.
2. Ugodowość – osoby charakteryzujące się tą cechą są życzliwe i nie rozpamiętują krzywd. Osoby pozbawione cechy, jaką jest ugodowość, uznawane są za cyników skłonnych do nieufności i uszczypliwości.
3. Sumienność – cecha szczególnie istotna dla pracodawców przy realizacji zadań na stanowisku pracy. Wysoki stopień sumienności świadczy o odpowiedzialności i zorganizowaniu, natomiast brak chęci i niekonsekwencja w działaniu świadczą o niskiej sumienności.
4. Stabilność emocjonalna – określa odczucia ludzi, w tym umiejętność radzenia sobie w sytuacjach stresujących i ryzykownych. Osoby stabilne emocjonalnie cechuje rozważa i trzeźwość umysłu. Z kolei jednostki niestabilne wykazują się niepewnością i brakiem opanowania w trudnych sytuacjach.
5. Otwartość – chęć poznawania świata i ciągłego uczenia się poprzez doświadczenia. Cecha ta ułatwia poszerzanie horyzontów, wymaga kreatywności i inteligencji. Zaprzeczeniem otwartości jest stereotypowe podejście do rzeczywistości i niechęć do poznawania świata.

Wszystkie wyżej przedstawione cechy osobowości są stymulantami wysokiej lub niskiej efektywności i skuteczności pracowników na różnych szczeblach struktury organizacyjnej. Na osiągnięcie wyznaczonych celów w przedsiębiorstwie ma wpływ sumienność oraz stabilność emocjonalna. Ekstrawersja oraz ugodowość to kolejne cechy, których współcześnie menedżerowie poszukują na rynku pracy. Posiadanie cech osobowości z tak zwanej *„wielkiej piątki”* jest podstawą

do zdobywania licznych kompetencji, np. oddziaływania socjotechnicznego, natomiast brak tych cech utrudnia codziennie funkcjonowanie w jakże trudnym i zmiennym środowisku podmiotu gospodarczego oraz wolnego rynku.

Kolejną wartością kompetencji, jaką jest zdolność, świadczy o łatwości wykorzystania posiadanych umiejętności i wykazania się nimi na stanowisku pracy. Zdolności nadają pracownikowi tak zwaną „unikalność”, dzięki której może on wykonywać swoje zadania lepiej niż inni.

Ostatnią niezmiernie istotną składową kompetencji jest doświadczenie. Termin ten jest określany ilościowo oraz opisowo, np. liczbą lat przepracowanych na danym stanowisku bądź zakresem obowiązków. Doświadczeni pracownicy z roku na rok stają się coraz cenniejszym zasobem dla organizacji. Doświadczenie jest bowiem traktowane przez pracodawców na ogół pozytywnie. Pracodawcy często zatrudniają osoby wykazujące się doświadczeniem na podobnym stanowisku, zmniejszając tym samym ryzyko zatrudnienia osób nieposiadających odpowiedniego stażu pracy w danym obszarze organizacji oraz na konkretnym stanowisku pracy. Elementami doświadczenia są wiedza i umiejętności. Wiele organizacji buduje strukturę organizacyjną w oparciu o pracowników z dużym doświadczeniem zawodowym, udowadniając tym samym istotność tej cechy wśród składowych kompetencji.

1.3. Pomiar kompetencji

Pojęcie pomiaru kompetencji wchodzi w skład zagadnienia oceny pracy. Analizowane są tu wymagania na stanowisku pracy, zachowania pracowników oraz osiągnięte efekty. Pomiar kompetencji odbywa się dwuetapowo. Pierwszy z procesów obejmuje diagnozę, czyli gromadzenie i interpretację danych, w wyniku których uzyskujemy informacje o zachowaniu badanej osoby podczas realizacji określonych zadań. Drugi proces dotyczy oceny kompetencji przeprowadzanej na podstawie obserwacji i polega na dostrzeganiu zachowań, którym przypisywany jest określony sens.

1.3.1. Diagnoza (testowanie) kompetencji zawodowych

W.J. Paluchowski określa proces diagnozowania jako zakres aktywności badawczych, w skład których wchodzi: podejmowanie decyzji, analiza problemów i wyciąganie wniosków oraz zastosowanie doświadczenia zawodowego. Diagnoza

kompetencji to poznanie stopnia kompetentnej czynności w oparciu o np. wskaźniki. Stwierdzeniem danej kompetencji jest pojawienie się określonego ciągu działań. Diagnoza polega na pozyskiwaniu oraz analizowaniu danych, które dostarczają informacji o poziomie kompetentnego działania badanej jednostki. Celem diagnozy jest między innymi prognoza, która definiowana jest jako „*przewidywanie tego, co będzie zaobserwowane, zanim faktycznie nastąpi*” (Reber, 2000, s. 552), jest nim również ustalenie, czy obecny pracownik bądź kandydat na dane stanowisko będzie postępował w oczekiwany sposób w trakcie realizacji zleconych zadań. Pojęcie „prognoza”, a specjalistycznie „wartość prognostyczna”, jest skorelowane z narzędziami oraz metodami diagnostycznymi. Wartość prognostyczna określa stopień zgodności zachowania badanej osoby z ustaloną diagnozą.

1.3.2. Podejście ilościowe i jakościowe

Różnica między badaniem jakościowym a ilościowym dotyczy przede wszystkim sposobu prezentowania wyników. Podejście ilościowe przejawia się w postaci zapisów liczbowych, wykresów oraz tabel, natomiast podejście jakościowe prezentowane jest w formie opisowej. Z punktu widzenia badań jakościowych sposób badania powinien być dobrany do osoby, która zostanie poddana obserwacji. Ważne jest poznanie jej doświadczeń oraz stylu życia i funkcjonowania w środowisku. Podejście ilościowe zakłada weryfikację badania na każdym jego etapie oraz dobór odpowiednich narzędzi do dokonania pomiaru. Metody ilościowe oraz jakościowe w przypadku oceny i diagnozy kompetencji przypisanych do odpowiednich kompetencji zasadniczo się różnią. Różnica ta dostrzegana jest na etapie oceny rezultatów przeprowadzonych badań, uwzględniając wpływowe elementy otoczenia (Stemplewska-Żakowicz, 2019, s. 43). Indywidualne podejście do klienta i poznanie jego zachowań jest charakterystyczne dla metody jakościowej. Metoda ilościowa ze względu na szczegółowe oznaczenie obszaru badań może mieć zastosowanie w badaniach zarówno indywidualnych, jak i grupowych.

Przykładem metody jakościowej jest nieustrukturyzowany wywiad psychologiczny, natomiast test kompetencyjny jest pomocny przy realizacji metody ilościowej (Kobylińska, 2005, s. 76). Zarówno pierwsza, jak i druga metoda mogą występować razem lub oddzielnie. Metody te nie wykluczają się wzajemnie, stanowią uzupełnienie, a ich współistnienie prowadzi do uzyskania jeszcze bardziej precyzyjnych wniosków w kontekście pomiaru kompetencji.

1.3.3. Diagnoza formalna i nieformalna

P. Meehl, autor badań na temat diagnozy prognostycznej, uwzględnił podział na diagnozę formalną, zwaną statystyczną oraz nieformalną, inaczej kliniczną (Stemplewska-Żakowicz, 2009, s. 66). Diagnoza statystyczna wykorzystuje takie narzędzia jak: instrukcje, procedury, przepisy. Podstawą do takiej diagnozy są składowe w postaci konkretnych danych oraz sprecyzowane wytyczne, które mają na celu uzyskanie powtarzalnych wyników. W diagnozie formalnej nie można mówić, że było coś przeanalizowane intuicyjnie. Wynik diagnozy powinien być uporządkowany i konkretny w porównaniu do wyników diagnozy klinicznej. Jedną z częstych wad metody statystycznej jest odniesienie życia istoty ludzkiej do schematów liczbowych oraz kodów. Inny model występuje natomiast przy metodzie nieformalnej, która skupia się na subiektywnej ocenie zgromadzonych danych.

1.3.4. Metody oceny kompetencji zawodowych

Do najpopularniejszych metod oceny kompetencji zalicza się kwestionariusze oraz behawioralne skale obserwacyjne. Ocena poziomu kompetencji przeprowadzana jest z wykorzystaniem następujących metod (Jurek, 2012, s. 96-97):

- Samoocena kompetencji – oparta jest na samoocenie kompetentnego działania, przeprowadzona przez osobę, która sama poddaje się badaniu. W metodzie tej wykorzystuje się często kwestionariusze, składające się z opisu zachowań, które tworzą skonkretyzowane kompetencje.
- Ocena 180° – ocena poziomu kompetencji przeprowadzana z punktu widzenia przełożonego oraz badanego zatrudnionego. Narzędzia stosowane przy tej metodzie są zbliżone do narzędzi stosowanych przy samoocenie.
- Ocena 360° – określana jest również mianem wielowymiarowej informacji zwrotnej (ang. *multidimensional feedback*). Źródłem oceny pracowniczych kompetencji jest opinia co najmniej sześciu osób usytuowanych na różnych szczeblach struktury organizacyjnej (np. przełożony, współpracownik, podwładny, pracownik). Przy tej metodzie korzysta się z narzędzi analogicznych jak przy metodzie 180°. Podstawowa różnica widoczna jest w samym przebiegu oceny oraz sposobie prezentacji wyników częściowych.

Odnoszenie się do przedziału czasowego w badaniach jest charakterystyczne dla metod oceny kompetencji. Badacze odpowiedzialni za analizowanie i opiniowanie najczęściej biorą pod uwagę okresy kwartalne bądź półroczne. Uwzględnienie konkretnego okresu, a nie wyłącznie zaobserwowanych terazniejszych zdarzeń, gwarantuje dokładniejszy przegląd zachowań pracowników podczas wykonywania zadań służbowych.

1.3.5. Standardy pomiaru kompetencji

Podczas pomiaru kompetencji istotne jest przestrzeganie następujących kryteriów oceny metod szacujących poziom wiedzy i umiejętności pracowników (Jurek, 2012, s. 80-82):

- rzetelność,
- trafność,
- normalizacja.

Rzetelność stanowi o dokładności gromadzenia danych z pominięciem ewentualnych błędów mogących pojawiać się w trakcie diagnozy bądź oceny. Stopień rzetelności stanowi o wiarygodności wyników oraz obiektywności decyzji podjętych w procesie badania. Trafność daje odpowiedź czy metoda, która została wykorzystana, jest właściwa. Uzyskane wyniki przedstawiają ich użyteczność w kontekście oceny kompetencji. Jeśli trafność jest na niskim poziomie, to nie ma podstawy do wyciągnięcia wniosków i podjęcia decyzji, mając na względzie rezultat wyników otrzymanych w przeprowadzonym badaniu. Normalizacja to przypisanie wynikom pomiaru konkretnego znaczenia. Interpretacja wyniku odbywa się za pomocą osoby badanej, która wyłoniona jest z pewnej skonkretyzowanej grupy docelowej i poddana ocenie w odniesieniu do innych członków tej grupy. Oni również są poddani badaniom za pomocą tej samej metody. Uzyskane dane są podstawą do opracowania norm, które pozwalają stwierdzić, czy rezultat w postaci wyniku przez badaną osobę jest rezultatem wysokim, przeciętnym czy też niskim.

1.3.6. Skala pomiaru kompetentnego działania

Skala pomiaru kompetencji nazywana również skalą rozwoju kompetencji jest najważniejszym składnikiem metodologii badań kompetencji.

W przedsiębiorstwach dużą wagę przywiązuje się do wyodrębnienia kluczowych etapów rozwijania każdej kompetencji pracowniczej. Skala oraz zdefiniowane poziomy kompetencji powinny spełniać zasadnicze oczekiwania, przede wszystkim zachowania charakteryzujące określone poziomy postępu kompetencji muszą być zauważalnie zróżnicowane, by móc dokonać ich walidacji. W praktycznym ujęciu charakterystyki poziomów rozwoju/pomiaru kompetencji stosuje się skalę pięciostopniową.

Tabela 1.3. Charakterystyka poziomów rozwoju/pomiaru kompetencji w skali pięciostopniowej

Poziom	Charakterystyka
Niski	brak określonego sposobu postępowania, popełnianie błędów, zauważalna nieumiejętność radzenia sobie z charakterystycznymi zadaniami, wymagającymi danej kompetencji.
Podstawowy (uczenia się)	dążenie do reagowania na sytuacje w spodziewany sposób, sprośanie czynnościom wymagającym określonych kompetencji, dopuszczalne pojawianie się błędów.
Dobry	realizacja większości poleceń wymagających określonej składowej kompetencji, trudności w wykonywaniu zadań o większym stopniu skomplikowania, popełnianie błędów podczas nowych zadań lub niestandardowych poleceń.
Zaawansowany	skuteczna, efektywna, nieomylna realizacja celów, w której niezbędne są dane kompetencje, umiejętność wykonywania wymagających zadań. Pojawienie się pozytywnych zachowań (bodźców) określających daną kompetencję, również w nietypowych sytuacjach.
Wybitny	efektywna realizacja bardzo trudnych zadań, których wykonanie wymaga określonych kompetencji, pokazywanie oraz objaśnianie innym pożądanym zachowań.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Jurek, 2012, s. 110-111

Skala powinna być tak zaprojektowana, aby w wyraźny sposób zróżnicować badane osoby pod względem poziomu opanowanych kompetencji.

1.3.7. Metody pomiaru kompetencji

W literaturze polskiej oraz zagranicznej brakuje spójności badań co do metod pomiaru kompetencji pracowniczych. Wymiar kompetencji można ocenić, korzystając z czterech poniżej wymienionych grup:

- test (test wiedzy, inwentarz biograficzny, test kompetencyjny, psychometryczny, sytuacyjny),
- wywiad (biograficzny, behawioralny, sytuacyjny),
- ocena wieloźródłowa,
- Assessment & Development Center.

1.3.7.1. Testy – pomiar kompetencji pracowniczych

Do najbardziej spopularyzowanej metody diagnozy stopnia kompetencji pracowniczych zaliczają się testy (Filipowicz, 2002, s. 27). Wykorzystując je, można rozpoznać metody rozwiązywania konfliktów, sposoby opanowywania stresu, identyfikacje cech osobowościowych, umiejętności funkcjonowania w grupie. W praktycznym ujęciu stosuje się różne typy testów. Test merytoryczny inaczej zwany jest testem wiedzy. Jego zadaniem jest ocena poziomu wiedzy z danej dziedziny oraz sprawdzenie umiejętności w różnych sytuacjach zawodowych w celu określenia poziomu kompetencji. Testy te są zwykle przygotowywane przez wysokiej klasy specjalistów z danego obszaru struktury organizacyjnej. Wśród testów wiedzy wymienia się również m.in. test językowy. Powszechnie stosuje się je do określenia weryfikacji kompetencji przyszłych pracowników, w mniejszym stopniu korzysta się z nich do oceny kompetencji osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie.

Do zidentyfikowania kompetencji społecznych stosuje się przede wszystkim inwentarze biograficzne. Biodane są pozyskiwane za pomocą kwestionariusza. Kwestionariusz ankietowy zawiera pytania dotyczące faktów z życia osoby badanej oraz jej osiągnięć w trakcie kariery zawodowej. Fundamentalnym założeniem inwentarza biograficznego jest koncepcja oparta na określeniu możliwych działań w zmiennym otoczeniu społecznym (Smółka, 2008, s. 92). Testy kompetencyjne posiadają rozbudowaną strukturę, co ułatwia pozyskiwanie większej ilości danych. Charakterystyczna dla tego typu testów jest możliwość wskazania kilku wariantów odpowiedzi. Test kompetencyjny jest alternatywny do testów sytuacyjnych. Wiąże

się z niższymi kosztami przygotowawczymi oraz złożonością takiego badania. Sytuacje w teście kompetencyjnym przedstawione są w postaci opisowej, natomiast w teście sytuacyjnym muszą znaleźć wierne odwzorowanie w rzeczywistości.

Kolejną metodą badania kompetencji są testy psychometryczne, których zadaniem jest ustalenie określonych cech badanych osób. Z założenia testy te mają cechy znormalizowania oraz zobiektywizowania. Do określenia wyników badań tą metodą niezbędna jest interpretacja psychologa. Test psychometryczny powinien spełniać standardy pomiaru kompetencji (tj. rzetelność, trafność, normalizacja) oraz dostosowanie do kręgu kulturowego. Przytoczone powyżej testy wyróżnia prostota i łatwość gromadzenia danych. Ułatwieniem są programy komputerowe pozwalające na szybką i dokładną analizę w oparciu o wiedzę ekspertów. Opisane narzędzia dostosowane są do profilu działania danej organizacji niezależnie od wielkości zatrudnienia.

Metody testowe mają również pewne wady, które wynikają między innymi z małej ilości badań i informacji, zakrojonych możliwości wyjaśnień rezultatów czy ze znacznych kosztów związanych z zaopatrzeniem w kwestionariusze. Niektóre testy wykonywać można przy zaangażowaniu w nie wyłącznie wykwalifikowanych absolwentów psychologii. Testy symulacyjne stanowią specyficzną odmianę testów i określane są często mianem testów sytuacyjnych (nakierunkowane na zadaniowość). Osoby są wówczas badane na podstawie sztucznie stworzonej sytuacji zawodowej. Celem tego testu jest oszacowanie skali zdefiniowanej kompetencji wedle spostrzeżeń osoby, która zachowuje się w charakterystyczny sposób. Tego typu badanie jest podstawą oceny zintegrowanej (Assessment & Development Center). Bardzo często w tym przypadku przeprowadza się różnego rodzaju ćwiczenia symulacyjne, takie jak dyskusje grupowe, odgrywanie zadań z podziałem na role, prezentacje, studium przypadku (Whiddett i Hollyforde, 2003, s. 94). W skład testów sytuacyjnych wchodzi zadania kontrolne, czyli przykładowe zadania odzwierciedlające rzeczywiste zdarzenia zachodzące w przedsiębiorstwie w celu uwidocznienia posiadanych umiejętności oraz wiedzy. Metoda weryfikacji określonych kompetencji, zastosowana w testach symulacyjnych, daje najbardziej realne wyniki, gdy uwzględnia umiejscowienie pracownika w rzeczywistym środowisku pracy. Symulacje pozwalają w tym samym czasie zbadać wiele kompetencji, przy czym każda z nich oceniana jest z osobna przy użyciu wyznaczników behawioralnych. Testy symulacyjne są jednak bardziej

kosztowne oraz obarczone możliwością pojawienia się błędów popełnionych przez osoby uczestniczące w obserwacji.

1.3.7.2. Wywiady w procesie oceny kompetencji pracowniczych

Analizie wyników uzyskanych metodą testową dodatkowo służyć mogą wywiady z pracownikami, które przy ocenie kompetencji przyjmują postać wywiadu biograficznego, behawioralnego bądź sytuacyjnego.

Wywiad biograficzny stanowi formę inwentarza biograficznego i opiera się na doświadczeniach społecznych i umiejętnościach nabytych w trakcie kariery zawodowej badanej jednostki. Poddając osobę badaniu przy wykorzystaniu metody wywiadu behawioralnego, należy uwzględnić charakterystyczne zachowania ocenianego. Na tej podstawie można sądzić, iż przejawiane dotychczas zachowania powielane będą w przyszłości. Wywiad sytuacyjny wykorzystuje testy kompetencyjne zawierające pytania sugerujące hipotetyczne zachowanie danej osoby w określonej sytuacji (Dipboye, Wooten i Halverson, 2004, s. 273-316). Niezbędne w tym przypadku jest zbadanie zachowań danego pracownika przy realizacji zadań przypisanych do stanowiska pracy i określenie, czy jego postępowanie przejawiało kompetencje niezbędne do właściwego wykonania konkretnej czynności. Powyższe rodzaje wywiadów stanowią źródło gromadzenia dodatkowych danych o osobie poddawanej ocenie. Jednak poczyniona obserwacja stanowi jedynie subiektywny osąd respondentów, dlatego nie uchodzi za wiarygodne narzędzie oceny zdolności praktycznych. Wywiad służy zatem jedynie poznaniu technik działania, natomiast bardziej wiarygodne i pozwalające ocenić praktyczne umiejętności są symulacje (testy praktyczne).

1.3.7.3. Ocena wieloźródłowa

Kompletne dane o poziomie kompetencji można pozyskiwać z różnych źródeł. Pierwszym z nich jest konkretna osoba, badana przez zastosowanie metody wywiadu lub testu. Drugim źródłem jest uzyskiwanie informacji, opinii na temat pracownika od współpracowników, z którymi osoba badana przebywa najwięcej czasu w pracy. W ocenie wieloźródłowej są wykorzystywane takie metody jak 180°, 270°, 360° czy też 540° (część z nich wspomnianych zostało w podrozdziale 1.3.4).

Metoda 180° charakteryzuje się uzyskaniem wiadomości o wiedzy i umiejętnościach pracownika z dwóch źródeł. Pierwszym jest sam badany, który

określa swój poziom kompetencji. Natomiast drugim źródłem jest ocena bezpośredniego przełożonego. Z metodą 270° mamy do czynienia, jeżeli ocena jest przeprowadzana bez udziału klientów, a wyłącznie dokonują jej osoby z bezpośredniego otoczenia zawodowego, tj. współpracownicy, przełożeni oraz podwładni. Metoda 360° polega na ocenianiu badanego przez samego siebie na spersonalizowanych skalach, a następnie poddaniu ocenie przez inne osoby przy wykorzystaniu tej samej skali. Metoda ewaluacji kompetencji polega na ocenie badanego przez środowisko wewnętrzne (przełożony, podwładny, współpracownicy) oraz zewnętrzne (klienci) przedsiębiorstwa. Wielozródłowość opisów i analiz wykorzystywanych przez osoby, które poddają badaniu pracownika, jest cechą charakterystyczną i odróżniającą metodę 360° od standardowych metod oceny pracowników. Biorąc pod uwagę ocenę podwładnych, współpracowników, przełożonych oraz klientów zewnętrznych, a także dostawców zewnętrznych, mówimy o metodzie 540° (McCarthy i Garavan, 2001, s. 11-12).

Dzięki wyżej wymienionym metodom ocena kompetencji staje się bardziej precyzyjna i szczegółowa. Pracownik, który jest poddany badaniu dzięki bezpośredniej ocenie przez swoich przełożonych, kolegów z pracy oraz podwładnych, potrafi oszacować i określić zarówno mocne, jak i słabe strony. Jest to istotne podczas procesu zmian zachowań (Hurley, 1998, s. 203).

Głównymi zaletami metody 360° są (Garavan, Morley i Flynn, 1997, s. 140):

- usprawnienie przepływu informacji oraz zwiększenie aktywności pracowników i zaangażowania w realizację powierzonych zadań,
- podniesienie motywacji pracowników przedsiębiorstwa,
- zidentyfikowanie poziomu kompetencji ich niedoboru i nadwyżek.

Metoda ta dostarcza cennych wskazówek pracownikowi, informując go o poziomie jego wiedzy i umiejętności. Obiektywne podejście do badań gwarantuje wiarygodność danych na temat zalet i wad, zwiększając tym samym wartość oceny. Zważywszy na fakt, iż metoda 360° wymaga licznego grona osób dokonujących oceny, wydłuża się czas procesu, a konieczność wcześniejszego poddania szkoleniu uczestników generuje dodatkowe koszty.

1.3.7.4. Assessment/ Development Center

Assesment Center (AC) i Development Center (DC) to wieloczynnikowe metody oceny poziomu kompetencji pracowników, które dostarczają rzetelnych i wiarygodnych wyników (Zachariasz-Łobodzińska, 2009, s. 55). Mimo iż przebieg badania w metodzie AC i DC jest zbliżony, należy uwzględnić podstawową różnicę, która dotyczy adresata badań. Metoda AC wykorzystywana jest przy rekrutacji, podczas której chętni na objęcie danego stanowiska oceniani są przez komisję rekrutacyjną. Development Center służy z kolei do oceny kompetencji osób, które nawiązały już stosunek pracy z pracodawcą. Przy wykorzystaniu tej metody dąży się do określenia luk kompetencyjnych oraz wskazania możliwości ich ograniczenia za pomocą szkoleń i innych działań rozwojowych w obszarze zawodowym. Duże nakłady finansowe, jak również czas przebiegu procesu z wykorzystaniem przedstawionych metod sprawiają, iż odnoszą się one do wyższych szczebli struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. W najnowszych pozycjach literaturowych można napotkać metodę Assessment & Development Center, inaczej nazywaną DAC - Developmental Assessment Centers, która przedstawia ocenę ludzi na podstawie zdolności, cech psychofizycznych, jakie są szczególnie ważne z perspektywy zarządzania jednostką gospodarczą. Metoda ta wykorzystuje do badań ćwiczenia sytuacyjne indywidualne oraz grupowe. Podczas przeprowadzania badań w opiniowanie zaangażowani są wysokiej klasy specjaliści z danej dyscypliny naukowej oraz menedżerowie. Niekiedy zdarza się, że nawet dyrektor operacyjny bądź dyrektor generalny jest zobowiązany do pełnienia nadzoru nad przebiegiem badania, jeśli omawiane są zagadnienia strategiczne dla funkcjonowania przedsiębiorstwa (Dubois i Rothwell, 2008, s. 127). Metoda Assessment & Development Center niesie za sobą również pewne ryzyko: brak sprecyzowanych wytycznych dotyczących oceny, niewłaściwego podejścia do zadania i stopnia zmotywowania w sensowność uzyskanych wyników przez kadrę wyższego szczebla, nieprawidłowe wyselekcjonowanie odpowiednich specjalistów z danego obszaru, oporność pracownicy względem oceny, wykorzystanie nieodpowiednich technik, wysokie koszty przeprowadzenia badania, czasochłonność (Parteka, 2003, s. 29). Wady i zalety to nieodłączny element każdej metody badawczej, podobnie również jest w przypadku metody AC i DC. Niewątpliwą zaletą zastosowania tej metody jest pozyskanie informacji zwrotnej od grupy osób badanych. Informacja

ta jest jasna i zrozumiała, a co za tym idzie, ma wpływ na przyswojenie analizowanych danych, a także na planowanie dalszej ścieżki kariery. Zdolności zasobów ludzkich są poddawane ocenie przypisanej do danego stanowiska pracy, a tym samym zawierającego określone kompetencje, które pracownik powinien posiadać. Zjawisko to jest pozytywne, ponieważ przełożony uzyskuje szczegółowe informacje dotyczące wiedzy i umiejętności swojego pracownika. Menedżer dzięki takim informacjom jest w stanie sprawnie zarządzać pracownikami.

1.4. Rola kompetencji w sprawnym działaniu

Aby pracownik z należytą starannością wykonywał swoje czynności, musi być spełnionych sześć podstawowych warunków. A są to: kompetencje pracownika, motywacja, środki pracy, regulacje prawne i regulaminowe, kultura organizacyjna oraz styl pracy przełożonego. Motywacja jest to stan gotowości do podjęcia działań. Posiadając dużą motywację, pracownik entuzjastycznie podchodzi do zadań powierzonych mu przez przełożonego. Czuje się pewnie, ponieważ wie, w jaki sposób wykorzystać swoje umiejętności i wiedzę, aby zaspokoić oczekiwania przełożonego odnośnie powierzonych mu zadań o różnym poziomie złożoności. Motywacja jest niezbędnym elementem do tego, by móc się rozwijać w sposób systematyczny, inicjować nowe rozwiązania. Stwarza ona szansę do działania w zmiennym środowisku struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Zmotywowaną kadrą pracowniczą łatwiej się zarządza. Wiedza i umiejętności pozwalają na poprawne wdrożenie procedur wewnątrzzakładowych oraz regulacji prawnych do wykonania codziennych zadań. Na zyskowność przedsiębiorstwa wpływa wiele elementów. Jednym z nich jest umiejętność kadry wysokiego szczebla do pozyskiwania, rozwijania i wykorzystywania zasobów ludzkich. Nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem opiera się na kompetentnych pracownikach. Niewątpliwie to oni mogą doprowadzić przedsiębiorstwo na wyższy stopień funkcjonowania, a co za tym idzie, stworzyć przewagę konkurencyjną nad innymi podmiotami gospodarczymi w otoczeniu konkurencyjnym. D. Bell, autor podejmujący tematykę koncepcji społeczeństwa postindustrialnego, uważał, że wiedza stanowi najważniejszy aspekt istoty ludzkiej. Usytuował wiedzę jako główną oś, wokół której usytuowane są technologiczne nowinki, koniunktura ekonomiczna i społeczna.

Konieczne jednak jest uwzględnienie następujących założeń (Jamka, 2001, s. 88):

- Czy pracownik działający do tej pory skutecznie posiada dodatkowe kompetencje wymagane na nowym stanowisku?
- Czy pracownik potrafi odnaleźć się w nowej sytuacji zawodowej wśród innych współpracowników i przełożonych?

Należy przyjąć założenie, że środowisko i warunki pracy stanowią obok kompetencji istotny aspekt w efektywnym działaniu.

Pracownik wykazujący się kompetentnym działaniem i efektywnością wykonywanej pracy na zajmowanym stanowisku z dużą dozą prawdopodobieństwa będzie przejawiał taką samą postawę i osiągał wysokie rezultaty na innym przydzielonym mu miejscu pracy.

1.5. Poziomy i cele zarządzania kompetencjami

Według T. Oleksyna zarządzanie kompetencjami można rozpatrywać na wielu poziomach. Poziom indywidualny jest przypisany do danego pracownika, który w sposób racjonalny wykorzystuje swoją wiedzę i umiejętności. Dzięki sprawnemu zarządzaniu kompetencjami pracownik może być „szefem samego siebie”, a ponadto kształtuje swoją osobowość, posiada umiejętność dzielenia się z innymi tym, co sam wymyślił. Od niego samego zależy, w jakim stopniu będzie pogłębiał wiedzę i jak będzie ją wykorzystywał przy wypełnianiu codziennych obowiązków (Oleksyn, 2006, s. 36-37).

Następny poziom zarządzania kompetencjami to poziom organizacyjny, który jest kluczowy z punktu widzenia przedsiębiorstwa. Jego baza odnosi się do wskazania przez kadrę wyższego szczebla kompetencji potrzebnych w przedsiębiorstwie, metod ich pozyskiwania i doskonalenia. Podmiot gospodarczy powinien dokładać wszelkich starań, aby zatrudniać oraz zatrzymywać w firmie najzdolniejszych pracowników, a także zapewniać im zadowalającą dla nich ścieżkę kariery, by mogli się w pełni realizować.

Poziom lokalny odnosi się do gmin i powiatów. Ich zadaniem jest realizacja planu społeczno-gospodarczego. Największy udział jest widoczny podczas realizacji celów polityki edukacyjnej, szkoleniowej. Od władz lokalnych zależy, czy mieszkańcy będą mieli możliwość uzyskania niezbędnych kwalifikacji, potrzebnych do zdobycia pracy. Grupą docelową może być młodzież, ale również osoby bezrobotne, którym urzędy pracy poprzez zastosowanie dostępnych form

pomocy są w stanie w realny sposób umożliwić podniesienie kompetencji zawodowych. Lokalne władze mogą wspierać również szeroko pojętą przedsiębiorczość w sprawnym zarządzaniu kompetencjami (Moczyłowska i Pacewicz, 2007, s. 67-82).

Kolejny poziom, na który warto zwrócić uwagę, to regionalne zarządzanie wiedzą i umiejętnościami. Stosowane jest w tych krajach, gdzie polityka zawodowa czy kulturalna rozgrywa się na szczeblach lokalnych. Występuje na przykład w niemieckich landach, a w Stanach Zjednoczonych widoczna jest na poziomie stanów. W polskich realiach region obejmuje teren województwa. W zależności od województwa obserwuje się inne warunki zarządzania kompetencjami. Wpływ na to mają między innymi: zwyczaje, system wartości, aktywność zawodowa, poziom wykształcenia mieszkańców, przedsiębiorczość, skala przestępczości, migracja ludności, konflikty społeczne, przekonania religijne. Te czynniki mają wpływ na jakość pracowników w danym regionie, liczbę specjalistów, stopień kwalifikacji obecnych oraz przyszłych pracowników, ocenę danego województwa pod względem ulokowania firm korporacyjnych w takim, a nie innym położeniu (Komorowski, 2005, s. 22).

Elementem krajowego (narodowego) poziomu zarządzania kompetencjami jest polityka państwa w sprawie oświaty, jej odniesienie do realnych warunków panujących na rynku pracy oraz tworzenie niezbędnej do postępu edukacyjnego ludności różnorodnej infrastruktury. W temacie zarządzania kompetencjami zawodowymi należy zwrócić szczególną uwagę na kwestię przepisów prawnych dotyczących zmiennego prawa pracy, poradnictwa zawodowego, ubezpieczeń społecznych, które w konsekwencji prowadzą do aktywizacji lub dezaktywizacji oraz skłonienia obywateli do działań w obszarze zawodowym. Do celów zarządzania kompetencjami zaliczamy cele indywidualne oraz cele organizacyjne. Zarządzanie organizacją ukierunkowane na zdobywanie wyznaczonych celów odbywa się na szerszą bądź węższą skalę. Zarządzanie kompetencjami w szerszym znaczeniu to narzędzie pozwalające na tworzenie strategii przedsiębiorstwa. Plany strategiczne charakteryzują się długim terminem realizacji, stanowią zatem bazę w budowaniu pozycji na rynku, zaś w trakcie podejmowanych działań zdobywane są nowe kompetencje. Kompetencje kadrowe, w szczególności umiejętności menedżerów, polityka finansowa oraz postęp technologiczny wpływają na wartość firmy i budowanie przewagi konkurencyjnej. Natomiast zidentyfikowanie niedoboru

kompetencji wymusza na organizacji podjęcie działań rozwojowych choćby poprzez polepszenie stanu wiedzy i umiejętności osób zatrudnionych. Dane o poziomie i rodzaju kompetencji są istotną informacją rynkową dla konkurencji, gdyż ich porównanie pozwala na zdefiniowanie mocnych i słabych stron. Mocne strony świadczą o przewadze nad konkurentami, z kolei słabe strony sygnalizują potrzeby przedsiębiorstwa. Przegląd tych przewag i potrzeb ułatwia określenie strategii, a wypełnianie funkcji zarządzania sprzyja rozwojowi wiedzy i umiejętności poprzez wkład pracy i nakłady finansowe w wymagających tego obszarach, budując w ten sposób przewagę technologiczną, organizacyjną, finansową (Komorowski, 2001, s. 285).

Zarządzanie kompetencjami na węższą skalę dotyczy głównie polityki kadrowej. W tym przypadku kompetencje rozumiane są jako główny zasób ułatwiający realizację celów przedsiębiorstwa. Ponadto warto również odnieść się do kwestii zarządzania zasobami ludzkimi, aby móc wyznaczyć cele szczegółowe zarządzania kompetencjami zawodowymi. Należą do nich (Moczyłowska, 2008, 62-64):

- Zdefiniowanie standardów pracy na stanowiskach – istotne w przypadku, gdy przedsiębiorstwo konkuruje jakością oferowanego asortymentu, nie dysponując jednocześnie specjalistami ze względu na ich niedostateczną liczbę na rynku pracy.
- Badanie rzeczywistego poziomu kompetencji pracowników oraz kadry menedżerskiej – umożliwia przeprowadzenie procesu rekrutacji w strukturach jednostki, wyznaczając ścieżki awansu zawodowego i kierunek rozwoju.
- Przygotowanie pracowników do bieżących i przyszłych zadań – zmiany gospodarcze, prawne oraz postęp procesów pracy determinuje konieczność zdobywania nowych kompetencji. Od pracowników umysłowych coraz częściej wymaga się studiów wyższych uzupełnionych o dodatkowe kursy i szkolenia lub studia podyplomowe. Ideologia kształcenia się przez całe życie zyskuje na popularności i wpływa na atrakcyjność pracownika na rynku pracy, dając mu możliwość kierowania własną karierą zawodową. Wszelkie działania zmierzające do rozwoju zawodowego ułatwiają pracownikowi pracę na dotychczasowym stanowisku, ponadto stwarzają perspektywę zmiany zawodu i miejsca pracy bądź możliwość awansu.

- Podniesienie wartości przedsiębiorstwa poprzez zwiększenie potencjału ludzkiego – zastosowanie właściwych narzędzi motywacyjnych oraz polityki szkoleniowej wpływa na jakość pracy i umocnienie pozycji przedsiębiorstwa na rynku.
- Wzrost zadowolenia pracowników i ich pozycji na rynku pracy – pracownik odpowiedzialny jest za promowanie własnych zawodowych cech personalnych, doskonalenie umiejętności i wzbudzenie w ten sposób zainteresowania swoją osobą.
- Wykorzystanie w jak największym stopniu mocnych stron pracowników i minimalizowanie słabych stron.
- Wzrost efektywności.

Niezbędne jest zatem przyjęcie takiego sposobu zarządzania kompetencjami, które koncentruje się na szkoleniu zdolności intelektualnych zatrudnionej kadry.

1.6. Model kompetencyjny – macierz kompetencji

Na model kompetencyjny składają się różnorodne kompetencje, które są powiązane w szczególny sposób z osiągnięciem wysokiej efektywności wykonywanych zadań przez pracownika na danym stanowisku pracy. Ich modelowanie tworzy się za pomocą przemyślanych decyzji skierowanych na utworzenie profilu kompetencji stanowiska tak zwanego teoretycznego wzoru kompetencji, jak również ukazanie posiadanych przez pracownika cech. Model ten można zaprezentować za pomocą:

- listy kompetencji,
- profilu kompetencji w postaci liniowej lub kołowej,
- macierzy kompetencji.

Lista kompetencji to zestawienie poszczególnych umiejętności bez przypisania im rang czy też wag. Profil kompetencji jest z kolei zbiorem pewnych zachowań ze wskazaniem poziomu niezbędnego do objęcia danego stanowiska lub stopnia dysponowania przez pracownika określonymi umiejętnościami. Macierz kompetencji przedstawiana jest jako tabela zbiorcza. W jej obrębie wiersze obejmują elementy specyficzne dla roli, zaś kolumny prezentują funkcje, jakie są przypisane do danego stanowiska. Następnym takim podziałem jest przyporządkowanie kompetencji relatywnie do roli (umiejętność zarządzania personelem) lub ze względu na funkcję

(umiejętność współdziałania). Współczesne przedsiębiorstwa tworzą modele, tzw. księgę kompetencji na określone stanowiska pracy, czyli opis określonych predyspozycji niezbędnych do wykonywania zadań, obowiązków, które przypisane są do danego obszaru działalności jednostki gospodarczej. Do stworzenia strategii modelu kompetencji niezbędne są takie elementy jak: strategia przedsiębiorstwa, standaryzacja podmiotu gospodarczego, wyznaczenie metod zarządzania kompetencjami i ich wyskalowanie, obiektywna ocena pracowników, analiza luk kompetencyjnych i oszacowanie procesów w sferze rozwoju wiedzy i umiejętności (Kot, 2018, s. 20). Przykładowy model powinien uwzględniać następujące składniki:

- nazwa kompetencji,
- definicje kompetencji oraz przypisane do nich zachowania,
- zaniechania, czyli określenie działań niepożądanych na danym stanowisku,
- wyskalowanie kompetencji – ocena w skali 1–5, od kompetencji opanowanych w niewielkim stopniu aż do poziomu mistrzowskiego stanowiącego wzór do naśladowania.

Opisywany model powinien zostać stworzony tak, aby dostarczać kierownictwu wyższego szczebla jak najwięcej informacji na temat ich podwładnych oraz współpracowników.

1.7. Typologia kompetencji

W literaturze można znaleźć rozmaite definicje kompetencji oraz jej typy. Powodem różnorodności tego pojęcia jest jego wieloaspektowość. Wyodrębnienie przez przedsiębiorstwo kluczowych kompetencji, dzięki którym zostanie osiągnięta przewaga konkurencyjna nad innymi przedsiębiorstwami z danego sektora, musi odbywać się indywidualnie, w praktycznym podejściu do zarządzania. Budując profile kompetencyjne, wyodrębnia się następujące kompetencje (Jabłońska-Wołoszyn, 2004, s.252-253):

- kompetencje firmowe, kompetencje kluczowe, uniwersalne, powiązane z misją i wizją przedsiębiorstwa, są przydatne w tworzeniu strategii działania organizacji,
- kompetencje hierarchiczne oraz kompetencje szczególne dla stanowiska roboczego nawiązujące do struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa,

- kompetencje specyficzne dla funkcji, kompetencje procesowe odnoszące się do produkcji wyrobów lub usług.

Podobną typologię kompetencji stosuje się podczas tworzenia macierzy kompetencji. Wówczas przyjmuje się trzy grupy kompetencji (Szczęsna i Rostowski, 2004, s. 59):

- kompetencje bazowe – zadanie ich polega na kształtowaniu wspólnych wartości wszystkich pracowników tworzących organizację oraz zbadanie, oszacowanie posiadanych przez nich kompetencji, przyjmując pewien standard, np. poziom współpracy, znajomość języków obcych,
- kompetencje specyficzne dla funkcji – jest to zakres wiedzy i umiejętności charakterystyczny dla danego specjalisty bądź komórki struktury organizacyjnej, np. dział jakości. Umożliwia przełożonemu bezpośrednie porównanie poziomu kompetencji poszczególnych pracowników wchodzących w skład działu,
- kompetencje hierarchiczne – zwane również kompetencjami specyficznymi dla roli. Stanowią zestaw kompetencji, które są przypisane między innymi do kierownictwa wyższego szczebla.

Analizując wyżej wymienione typy kompetencji, można dojść do następujących wniosków:

- ważne, aby podczas budowania zespołu już na etapie rekrutacji i selekcji dobierać pracowników na podobnym poziomie kompetencyjnym, którzy przejawiają zbliżone wartości: nastawienie na wyniki, podobne bodźce motywacyjne, działanie na rzecz całej organizacji, a nie tylko ograniczenie do funkcjonowania w dziale. Takie elementy ułatwiają zarządzanie zespołem i minimalizują ryzyko niepowodzenia,
- kierownicy poszczególnych szczebli struktury organizacyjnej powinni cechować się umiejętnościami tworzenia zespołu, motywowania oraz rozwijania ścieżek kariery swoich podwładnych, posiadać wiedzę z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem, by móc postrzegać przedsiębiorstwo w sferze mikro- i makrootoczenia. Obszar związany z procedurami wewnętrznymi podmiotu gospodarczego oraz przepisami prawa pracy także

powinien być przyswojony przez kadrę menedżerską w celu działania zgodnie z normami oraz statutem i regulaminem pracy, które zostały nałożone przez państwo, a także przez przedsiębiorstwo.

Ze względu na uniwersalność występuje podział na (Majewski, 2006, s. 45):

- kompetencje ogólne, standardowe dla wszystkich komórek organizacyjnych w przedsiębiorstwie,
- kompetencje zespołowe, pożądane na niektórych stanowiskach,
- kompetencje szczególne (stanowiskowe), zakres umiejętności i wiedzy potrzebnych do wykonywania obowiązków na stanowisku pracy.

Popularną typologią jest podział kompetencji na: bazowe, profesjonalne, społeczne oraz konceptualne (Majewski, 2012, s. 35).

Kompetencje bazowe tworzą szkielet organizacji, są one powiązane z misją oraz wizją przedsiębiorstwa. Określają standardy, które pracownicy bez względu na zajmowane stanowisko powinni posiadać. Wartości oraz normy, które są pożądane przez pracodawcę to między innymi: odwaga, sumienność, terminowość wykonywanych zadań, honor. Osoby na stanowiskach wykonawczych oprócz kompetencji bazowych powinny wykazywać również kompetencje:

- profesjonalne, ściśle związane z zakresem obowiązków pracownika, np. tworzenie raportów 8D (dział jakości), naliczanie wynagrodzeń (dział kadr),
- społeczne, nazywane kompetencjami interpersonalnymi, cechują się umiejętnością szybkiego komunikowania się z pozostałymi członkami organizacji,
- konceptualne, odnoszą się do metody wykonywalności otrzymanych zadań od przełożonego, rozwiązywania problemów, które są w zakresie obowiązków pracownika.

Kompetencje obiektywne i subiektywne uwzględniają podejście do realizacji zadań, których przebieg odbywa się zgodnie z przyjętym wewnątrz jednostki standardem, czyli zaplanowanym i spójnym ciągiem działań. Mowa w tym przypadku o podejściu podmiotowym i przedmiotowym. Kompetencje obiektywne to zdolności i inne warunki psychofizyczne mające wpływ na sprawne działanie

przynoszące efekty, jednocześnie będące zgodne z etosem pracy. Określają pewne „obiektywne warunki” charakterystyczne dla zasobów pracy przypisane odrębnie do danego stanowiska, ale również dla konkretnej grupy tożsamej ze względu na specyfikę zawodu i przyjęty przebieg procesów pracy. Ujęcie obiektywne zakłada zatem przypisanie zestawu czynności i zadań do danego sektora, grupy bądź określonego stanowiska. Na podstawie kompetencji obiektywnych można tworzyć modele kompetencji, które zawierają opis wybranych kompetencji typowych dla danego stanowiska lub pełnionej roli. Przy pomocy sporządzonych modeli pracodawcy mogą poddać pracowników obiektywnej ocenie. Kwestia obiektywizmu może budzić jednak pewne wątpliwości, dlatego istotne jest wyraźne skonkretyzowanie modelu kompetencji, aby ograniczyć pojawienie się sądu subiektywnego zarówno na etapie rekrutacji, jak i podczas okresowej oceny pracowników. Ponadto opisane powyżej kompetencje definiują również standardy kompetencji zawodowych, czyli normy niezbędne przy realizacji powierzonych zadań z racji wykonywanego zawodu powszechnie akceptowane przez uczestników rynku pracy – pracodawców, pracobiorców, partnerów biznesowych (Jeruszka, 2016, 45-47).

Kompetencje subiektywne (rzeczywiste) to cechy wrodzone oraz wiedza i umiejętności zdobyte w procesie kształcenia oraz doskonalone w praktyce. Zalicza się do nich również cechy fizyczne, psychiczne, postawy, sposób działania oraz zainteresowania przejawiane w sferze aktywności zawodowej. Kompetencje subiektywne nie znajdują pełnego pokrycia w kompetencjach obiektywnych. Oceniane są one bowiem z uwagi na wykonywaną pracę i zajmowane stanowisko. Ponadto zakres oraz poziom kompetencji przedstawia się odmiennie (indywidualnie) dla poszczególnych pracowników z uwzględnieniem obszaru zainteresowań, pomysłowości, a także dostępnych metod pomiaru kompetencji (Jeruszka, 2016, s.47-48).

Wyodrębnienie owych typów kompetencji uzależnione jest od przydatności przy wykonywaniu czynności na stanowisku pracy bądź też podczas realizacji innych zadań wykraczających poza obszar zawodowy. Zatem kompetencje zawodowe odnoszą się do kompetencji pracowniczych, natomiast pozazawodowe traktować można jako kompetencje osobiste.

W przypadku kompetencji zawodowych stawia się na profesjonalizm i dążenie do bycia fachowcem w danej dziedzinie. Ważne, aby posiadaną wiedzę

i umiejętności wykorzystywać z korzyścią dla siebie oraz na rzecz jednostki, dla której działamy, podporządkowując się przyjętym standardom pracy. Kompetencje te okazują się pomocne przy rozwiązywaniu złożonych problemów, wdrażając również działania nieszablonowe. Indywidualne podejście do każdej sprawy gwarantuje przeniesienie wiedzy teoretycznej na grunt zawodowy w postaci praktycznych zastosowań, wzbogacając doświadczenia.

Dokonując przeglądu literatury, można znaleźć wiele definicji kompetencji zawodowych. T.W. Nowacki pod ich pojęciem rozumie zdolność do realizacji zadań właściwych dla zawodu zgodnie z określonymi procedurami i normami (Nowacki, 2004, s. 100). Inny autor, Z. Wiatrowski, twierdzi, iż jest to zestaw umiejętności, wzbogacony o wiedzę i doświadczenia, który pomaga realizować zadania zawodowe według pewnych schematów, oczekując przy tym na właściwy rezultat (Wiatrowski, 2005, s. 108). S.M. Kwiatkowski podejmując zagadnienie kompetencji zawodowych, zdefiniował je jako zbiór wiedzy, umiejętności i doświadczeń oraz cech wrodzonych i nabytych łącznie z kulturą osobistą (Kwiatkowski, 2001, s. 22). Zaś C. Fletcher podaje, że to pewne wykazywane umiejętności możliwe do zaobserwowania przy wykonywaniu określonych zadań oraz zachowania oddziałujące na jakość zleconych prac stanowiskowych (Fletcher, 2003, s. 149). Pojęcie to również trafnie definiują A. Frąckiewicz-Wronka i A. Austen, opisując je jako zbiór cech przejawianych przez daną osobę, które skłaniają do aktywnej postawy w kreowaniu ścieżki kariery zawodowej (Wronka i Austen, 2014, s. 29). Pracownik ceniony jest za przejawianie inicjatywy i postrzeganie stawianych przed nim zadań w kategorii szans dla osiągnięcia sukcesu w pracy. Bierność w działaniu oraz brak poczucia misji charakteryzuje osobę niezainteresowaną rozwojem zawodowym. Takie zachowanie nie jest pożądane z punktu widzenia istotności kompetencji zawodowych, bowiem utożsamiane jest z postawą reaktywną oraz dodatkowo skłonnością do szukania źródeł niepowodzeń poza własną osobą. Odpowiedzialność często przerzucana jest na współpracowników, pracodawcę lub inne czynniki zewnętrzne (<https://porady.pracuj.pl/kariera-i-rozwoj/postawa-proaktywna-i-reaktywna-w-zyciu-zawodowym/> [dostęp: 19.08.2019]). Zatem każda z przytoczonych definicji kompetencji zawodowych zawiera w swoim opisie taki zbiór cech, który sprzyjać ma powodzeniu na rynku pracy. Poza sferą zawodową przydatne okazują się pewne kompetencje określane mianem kompetencji pozazawodowych lub bazowych.

Wprawdzie wpływają one także na funkcjonowanie w środowisku pracy, ale w zdecydowanym stopniu oddziałują na kształtowanie życia prywatnego (Trojanowska i Rostkowski, 2014, s. 49). Obejmują one umiejętności komunikacyjne, stosunek człowieka do otoczenia oraz takie cechy jak: sumienność, rzetelność, jak również pełną zdolność do odbierania bodźców zewnętrznych za pomocą zmysłów.

Uzyskanie takich kompetencji powinno nastąpić w okresie dorastania, na etapie kształcenia podstawowego. Polega na opanowaniu fundamentalnych czynności praktycznych oraz rozwoju umysłowym, ćwiczeniu cierpliwości i staranności, doskonaleniu realizacji określonych zadań, poczuciu empatii oraz właściwym funkcjonowaniu w otoczeniu. Istotną cechą jest odporność na stres, który może pojawiać się zarówno w życiu zawodowym, jak i codziennym.

Kompetencje miękkie i kompetencje twarde są podstawowym podziałem kompetencji w organizacji. Materiał źródłowy pozwala na stwierdzenie, iż kompetencje „twarde”, tzn. wykonawcze, konkretne są charakterystyczne dla społeczeństwa przemysłowego, natomiast kompetencje „miękkie” są postrzegane jako bardziej funkcjonalne we społeczeństwie współczesnym (Malewski, 2010, s.66). Według większości ekspertów human resources rozróżnianie kompetencji jest skomplikowane oraz rozległe w strukturach korporacyjnych przedsiębiorstw, a w szczególności w globalnych korporacjach. Kompetencje miękkie noszą nazwę kompetencji interpersonalnych, psychospołecznych, społecznych, ponaddiscyplinarnych. W literaturze przyjęte zostało, że główny udział w rozwoju kompetencji miękkich ma inteligencja emocjonalna. Elementem kompetencji miękkich są kompetencje osobiste oraz społeczne. Osobiste dotyczą osoby przejawiającej następujące cechy: pewność siebie, kreatywność i odwaga. Natomiast kompetencje społeczne stanowią charakterystykę osoby empatycznej, zdolnej do współpracy w zespole (Szulc, 2010, s. 23). Uniwersalność oraz działanie w różnym środowisku pracy to właściwości kompetencji miękkich. Są to tak zwane predyspozycje do wykonywania zadań w środowisku przedsiębiorstwa. Do umiejętności miękkich zaliczamy: pracę zespołową, przedsiębiorczość, zdecydowanie, komunikatywność, umiejętność opanowywania stresu oraz kontrolowania emocji, zarządzanie kadrą. Wyżej wymienione umiejętności są pożądane przez pracodawców na współczesnym rynku pracy ze względu na cechy osobowościowe, które mogą dzięki temu przyczynić się do rozwoju

przedsiębiorstwa. Nawiązywanie nowych kontaktów biznesowych, utrzymywanie pozytywnych relacji z pracownikami i klientami określają stopień rozwoju podmiotów gospodarczych, w których niewątpliwie umiejętności miękkie odgrywają kluczową rolę. Cechy indywidualne jednostek wpływają na całokształt funkcjonowania organizacji bez względu na wielkość. Podział kompetencji miękkich w literaturze przedstawiany jest rozmaicie (Żyra, 2013, s. 49). W tabeli 1.4. zostały zaprezentowane kompetencje najczęściej spotykane w literaturze.

Tabela 1.4. Kompetencje miękkie

Kompetencja	Opis
Asertywność	Postawa charakteryzująca się przedstawianiem własnych poglądów w wyrazisty sposób, dbanie o godne zaspokajanie swoich potrzeb, biorąc pod uwagę inne zdanie oraz pragnienia pozostałych osób, nastawienie na przestrzeganie swoich praw przy jednoczesnym zachowaniu praw innych ludzi.
Autoprezentacja	Umiejętność tworzenia pozytywnego wrażenia w oczach drugiej osoby.
Budowanie relacji z ludźmi	Utrzymywanie właściwych relacji międzyludzkich i łatwość nawiązywania kontaktów.
Dążenie do rezultatów	Ciągłe utrzymanie wysokiego poziomu zmotywowania w celu realizowania określonych działań.
Etyka i wartości	Jednakowe zachowanie na podstawie ogólnych przyjętych wartości oraz zasad. Działanie zgodne z własnym sumieniem zarówno w łatwych, jak i trudnych sytuacjach.
Gotowość do uczenia się	Chęć pogłębiania wiedzy oraz działania, które pozwalają ją osiągnąć, łatwość przyswajania i wysłuchiwania informacji od innych ludzi. Szczerłość w relacjach międzyludzkich.

Inteligencja emocjonalna	Zdolność pojmowania emocji własnych oraz innych ludzi, okazywanie opieki oraz umiejętność wczuwania się w rolę osób, które przeżywają emocjonalnie określone sytuacje.
Komunikatywność	Łatwość dokładnego i przejrzystego prezentowania swoich poglądów, przekonań wyrażanych rozmową oraz predyspozycje do uważnego słuchania przekazu rozmówcy.
Kontrola emocjonalna (opanowanie)	Predyspozycje do opanowywania własnych emocji, które mają miejsce w nieoczekiwanych momentach życiowych.
Kreatywność	Odnajdowanie powiązań między niespójnymi zagadnieniami, inicjowanie niepowtarzalnych działań, które prowadzą do rozwiązania problemów. Cechą nieodłączną jest śmiałość, to ona daje możliwość prowadzenia poszukiwań, działania innowacyjne.
Kultura osobista	Przestrzeganie zasad savoir-vivre, czyli zasad i reguł zachowania się w towarzystwie.
Nawiązywanie kontaktu	Umiejętność nawiązywania nowych relacji towarzyskich oraz chęć utrzymania dobrych znajomości. Warto również mieć na uwadze pragnienia, doznania oraz szacunek do drugiej osoby.
Negocjowanie	Zdolność do odnajdowania satysfakcjonujących rozwiązań, uwzględniająca interesy uczestników negocjacji.
Organizowanie pracy własnej / zarządzanie samym sobą	Cecha, która pozwala na umiejętne i efektywne wykorzystanie własnego potencjału intelektualnego w celu poprawy wydajności pracy.

Orientacja na działanie	Stała motywacja do realizacji określonego zadania oraz dążenie do osiągnięcia celu w momencie wystąpienia problemów.
Pewność siebie	Poczucie własnej wartości, świadomość swoich predyspozycji do realizowanych zadań w obszarze osobistym oraz zawodowym. Przekonanie do skutecznego współdziałania z ludźmi, postrzeganie swojej osoby jako interesującej dla innych.
Podejmowanie decyzji	Zdobywanie i umiejętne przetwarzanie informacji, dostrzeganie korzyści, niwelowanie błędów, konsekwencja i rozważa w działaniu.
Prowadzenie prezentacji	Wiedza na temat technik prezentacji i metod przekazu informacji, które docierają do słuchaczy, zainteresowanie prezentowaną tematyką.
Przywództwo	Zdolność do realnego wpływu na postępowanie współpracownika w celu wykonania określonych zadań.
Radzenie sobie ze stresem	Predyspozycje do opanowywania poziomu stresu, które pojawiają się podczas trudnych sytuacji.
Radzenie sobie z problemami	Łatwość znajdowania trafnych rozwiązań i umiejętne ich zastosowanie. Umożliwia to sprawne radzenie sobie z sytuacjami problematycznymi i obciążonymi wysokim stopniem ryzyka. Zarządzanie emocjami w celu rozwiązywania nieporozumień, trudności, dylematów.
Samodzielność	Wykonywanie zadań niezależnie oraz pełna odpowiedzialność za podejmowane decyzje.
Aktywne słuchanie	Umiejętność słuchania w skupieniu.

Umiejętność przystosowania się	Zdolność do odnajdowania się w różnych sytuacjach w życiu prywatnym bądź zawodowym, łatwość oraz chęć poznawania nowości, brak strachu przed nieznanym. Traktowanie innowacji jako metod do zmian rzeczywistości, które ułatwią życie codzienne.
Współpraca w zespole	Czynne wsparcie i zrozumienie w problemach zespołu wraz z zaangażowaniem się w zadania współpracowników.
Wywieranie wpływu	Oddziaływanie na innych oraz wymuszanie zmiany decyzji, zdolność przekonywania.
Wytrwałość	Niestrudzone dążenie do realizacji zamierzonych celów.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Szulc, 2010, s. 28-31

Kompetencje twarde określane również jako funkcjonalne, specjalistyczne lub techniczne, obejmują różnego rodzaju predyspozycje charakterystyczne dla danego zawodu. Polegają na dostosowaniu się do zadań służbowych i wypełnianiu funkcji przypisanych do danego stanowiska.

Badania przeprowadzone wśród menedżerów z różnych branż wykazały, iż doświadczeni pracownicy wyższego szczebla często nie są efektywniejsi niż ich koledzy po fachu z mniejszym doświadczeniem. Wpływ na taki stan rzeczy ma między innymi: jakość doświadczenia, która niekiedy nie idzie w parze ze stażem pracy. Doświadczenie może bowiem nie mieć zastosowania w danej branży (Oleksyn, 2006, s. 92). Inni polscy badacze twierdzą, że czasami kompetencje, które są wykorzystywane do efektywnej pracy na określonym stanowisku w danym przedsiębiorstwie, nie muszą być analogiczne w innej organizacji bądź też na podobnym stanowisku w tej samej organizacji (Sienkiewicz i Gruza, 2009, s.104).

1.8. Kompetencje zarządcze

Analizując postawy efektywnego kierownika w przedsiębiorstwie, na podstawie literatury polskiej oraz zagranicznej można wyróżnić cztery podstawowe obszary: wiedza, umiejętności, cechy osobowości, cenione wartości

(etyka). M. Bartkowiak uważa, że kompetentny kierownik to taki, który osiąga wyznaczone cele dzięki swojej wiedzy, umiejętnościom oraz posiadanym cechom indywidualnym wyróżniającym go spośród innych. Wzrost kompetencji odbywa się w czasie, a więc można uznać, że jest to proces, który ma początek oraz koniec (Bartkowiak, 2011, s. 132-138). Osoba kompetentna w swoim zawodzie wykazuje się wiedzą oraz umiejętnościami w sposób ciągły, a nie sporadyczny (Parteka-Ejsmont, 2004, s. 26-29). Doświadczenie jest składową kariery zawodowej, dzięki niemu zdobywamy nową wiedzę, umiejętności, a co za tym idzie, podwyższa się poziom kompetencji menedżerskich, sytuując się w przedziale 70-90% (Masłyk-Musiał, Rakowska i Krajewska-Bińczyk, 2012, s. 208). Według klasycznego podejścia H. Mintzberga w skład podstawowych kompetencji menedżerskich wchodzi: utrzymywanie oraz polepszanie kontaktów z osobami z przedsiębiorstwa, motywacja pracowników, rozwiązywanie konfliktów, negocjowanie, komunikatywność, umiejętne podejmowanie decyzji (Mintzberg, 1990, s. 163-176). Zbliżoną definicję pojęcia kompetencji kierowniczych podaje M. Trocki, który twierdzi, że wyróżniają je takie kryteria, jak: formułowanie celów i zadań, motywacja, kontrola, kierowanie, organizowanie, koordynacja czynności; decyzyjność, doradztwo, konsultowanie decyzji (Trocki, 2005, s. 9-10).

Kompetencje zarządcze (kierownicze) nie tworzą osobnego rodzaju kompetencji, stanowią bowiem część lub też element pewnego zbioru cech. Można je przypisać do kompetencji transferowalnych lub specyficznych dla danego sektora przemysłowego. Ponadto mogą posiadać właściwości zarówno kompetencji miękkich, jak twardych. Wymagają podstawowej wiedzy, umiejętności merytorycznych, technicznych oraz technologicznych. Występują w nich elementy kompetencji społecznych, ponieważ każdy pracownik wyższego szczebla powinien posiadać umiejętność skutecznej komunikacji oraz współpracy z ludźmi w organizacji. Kompetencje zarządcze są ukierunkowane na danego pracownika, w takim rozumieniu należy przyjąć, że są to kompetencje osobiste, odnoszące się bezpośrednio do konkretnego człowieka. Tworzą one również fragment kulturowy przedsiębiorstwa, integrują się z tradycją oraz historią danego zakładu pracy (Oleksyn, 2006, s. 21). Ten typ kompetencji powstaje na drodze rozwoju, nie jest naturalną umiejętnością, którą człowiek nabył na początku swojego życia, czyli nie jest cechą wrodzoną. Tylko dzięki systematycznemu rozwojowi pracownik jest w stanie zbudować te kompetencje. Ich elementem są cechy charakteru, zarówno

wrodzone, jak i nabyte, takie jak: wiedza pozyskana w procesie nauki i doskonalona w praktyce oraz inne umiejętności niezbędne do efektywnego i skutecznego zarządzania ludźmi. Kompetencje kierownicze zdobywane są w procesie edukacji (studia na kierunkach marketing i zarządzanie, zarządzanie przedsiębiorstwem, produkcja i logistyka, uzupełniające studia podyplomowe takie jak: zarządzanie projektami i procesami biznesowymi, MBA – Master of Business Administration) oraz doskonalone na etapie rozwoju kariery zawodowej. Podstawą kompetencji kierowniczych jest złożoność, wieloaspektowość oraz interdyscyplinarność. Kompetencje należy oceniać interpersonalnie. Nie są one jednakowe dla wszystkich menedżerów, różnią się w zależności od funkcji pełnionych przez osoby zarządzające w przedsiębiorstwie. Inne zadania realizują kierownicy sztabowi, kierownicy liniowi oraz menedżerowie. Ze względu na pełnione obowiązki w strukturze organizacyjnej kierownicy są specjalistami w różnych dziedzinach nauki, takich jak: finanse, produkcja, marketing, logistyka. Inne wymagania dotyczące umiejętności i wiedzy stawia się przed kierownikiem do spraw produkcji, a inne przed kierownikiem do spraw logistyki. H. Czubasiewicz i B. Nogalski na podstawie przeprowadzonych badań stworzyli cztery grupy w różnych kategoriach dotyczących kompetencji menedżerskich (Jeruszka, 2016, s. 65-66):

Grupa 1 – dotyczy kryteriów pozwalających na osiągnięcie efektywności koncepcyjnej:

- Umiejętności wspomagające proces tworzenia wizji, które są pomocne podczas budowania wizji przedsiębiorstwa, umiejętności analityczne, sposób zachowania, który oddziałuje na bodźce do tworzenia innowacji i bycia kreatywnym w działaniu, predyspozycje dotyczące myślenia strategicznego (długookresowego) i przywidywanie skutków.
- Kompleksowe widzenie problemów, czyli umiejętność dostrzeżenia zagrożenia związanego z ryzykiem, słuchanie opinii innych, wyciąganie wniosków.
- Orientacja na wynik, czyli realizowanie planów przełożonych w odniesieniu do stanowiska pracy oraz w kontekście całej organizacji.
- Orientacja przedsiębiorcza, czyli proces odkrywania nieznanymi obszarów w poszukiwaniu zyskowności oraz niezależność.

- Poczucie realności, ocena realności poglądów i propozycji innych osób, własny osąd rzeczywistości, czyli realna ocena poglądów swoich oraz innych współpracowników.

Grupa 2 – kryterium zapewniające skuteczność operacyjną:

- Orientacja na wynik, umiejętność wyznaczania celów i dążenia do ich osiągnięcia, określenie głównych zadań oraz systematyczność działania.
- Efektywność indywidualna, czyli umiejętność dostosowania się do zaistniałych sytuacji, niekiedy niecodziennych, podejmowanie samodzielnych decyzji w sposób ostrożny, realizowanie zadań złożonych obarczonych dużym ryzykiem.
- Efektywna kontrola, czyli predyspozycje do samokontroli, podział uprawnień według zakresu zadań, określenie planu realizacji zadania i kontrolowanie jego wykonania zgodnie z terminem.

Grupa 3 – w jej skład wchodzi kryterium skuteczności interpersonalnej:

- Bezpośrednie podejście w kontaktach, czyli umiejętność uzyskiwania informacji ze znajomości biznesowych w celu pozyskania opinii ekspertów z danej dziedziny nauki.
- Skuteczność negocjacji, czyli nastawienie na cel, poszukiwanie rozwiązań uznających interesy obu stron przynoszących zadowolenie z osiągniętych rezultatów, branie pod uwagę różnych możliwości rozwiązania sytuacji, empatia w stosunkach międzyludzkich.
- Wpływ osobisty, czyli kompetentne zarządzanie podwładnymi, motywowanie zespołu do jeszcze lepszej pracy, podtrzymywanie poziomu zgrania zespołu, prawidłowa organizacja spotkań.
- Umiejętności werbalne, czyli takie jak zdolność porozumiewania się z innymi ludźmi, umiejętność formułowania myśli w sposób zrozumiały dla odbiorców, predyspozycje do przekonywania rozmówców i klarownej argumentacji swojego stanowiska.

Grupa 4 – kryterium gwarantujące motywację osiągnięć:

- Entuzjazm, czyli postawa ukierunkowana na odniesienie sukcesu, spojrzenie na zadanie w kontekście uzyskania dobrego wyniku, umiejętność brania na siebie odpowiedzialności oraz przejmowanie inicjatywy, zdobywanie wyznaczonych celów pomimo znacznego wkładu pracy.
- Ambicje zawodowe, w skład których wchodzi systematyczny rozwój, poczucie własnej wartości i możliwość wpływania na jednostki, a tym samym na kierunek rozwoju przedsiębiorstwa, skupienie się na wykonywanym zawodzie i powierzonych czynnościach.
- Stabilność charakteru przejawia się odpornością na stres, przyjmowaniem konstruktywnej krytyki oraz przyznawaniem się do błędów i porażek.

Zatem kompetencje kierownicze to nie tylko posiadane umiejętności, ale również styl kierowania. Osoby na stanowiskach kierowniczych powinny posiadać pewne umiejętności wspólne, wśród których R.L. Katz i B. Minzberg wymieniają umiejętności (Jeruszka, 2016, s. 67):

- kompetencyjne – harmonizowanie działań poszczególnych działów firmy dla budowania marki i pozycji na rynku. Dążenie do postrzegania organizacji jako całości oraz ocena wpływu wdrażanych zmian w danym obszarze na funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa. Są to umiejętności strategiczne, pozwalające spojrzeć w przyszłość i w dłuższej perspektywie zaplanować działania, wykorzystując postęp technologiczny oraz dostępne rozwiązania innowacyjne. Kierownicy obierając strategię działania, mają sprzyjać działalności inwestycyjnej jednostki,
- społeczne – związane z procesem komunikowania się i przepływem informacji, głównie z wykorzystaniem przekazu słownego. Przejawiają się również łatwością nawiązywania kontaktów oraz zdolnością do współpracy z innymi członkami załogi pracowniczej. Kierownictwo przejawiające umiejętności społeczne powinno zarządzać podległym zespołem w taki sposób, aby wspierać jego rozwój i motywować do efektywnej pracy. Ponadto poza sprawną komunikacją wewnętrzną konieczne jest podtrzymywanie dobrych relacji z partnerami i organizacjami zewnętrznymi,
- techniczne – dostęp do metod i narzędzi umożliwiających rozwiązanie problemów napotykanym na różnych etapach działalności,

- diagnostyczno-analityczne – pozwalają zidentyfikować problem, określić źródła jego powstawania oraz przygotować plan naprawczy dla wdrożenia skutecznych rozwiązań w stosunkowo krótkim czasie,
- medialne – odnoszą się do postrzegania przedsiębiorstwa przez otoczenie zewnętrzne i kreowanie jego pozytywnego wizerunku.

Kierownicy dysponujący wyżej wymienionymi umiejętnościami, aby móc wpływać na podwładnych w celu wyegzekwowania zamierzonego poziomu wykonania zadania, mogą reprezentować następujące style kierowania (Muster, 2008, s. 118):

- Styl relaksowy – menedżer, który reprezentuje taki styl kierowania, charakteryzuje się obojętnością na losy firmy oraz swoich podwładnych. Nie interesuje go zyskowność przedsiębiorstwa, nie martwi się również o swoich pracowników. Nie jest zmotywowany do pełnienia funkcji zarządzania zespołem lub nie posiada kompetencji kierowniczych, co prowadzi w konsekwencji do nieumiejętnego kierowania, organizowania, motywowania i kontrolowania swojego zespołu. Zarządzanie w stylu relaksowym ma negatywne skutki w relacji pomiędzy szefem a pracownikiem. Osoby będące w zespole nie mogą liczyć na swojego przełożonego, a tym samym narasta w nich niepokój, który może objawiać się częstymi konfliktami z menedżerem. Brak przydzielenia określonych obowiązków pracownikom może skutkować zmniejszoną motywacją do działania, a głównym motywatorem będzie strach przed utratą pracy. Pojawienie się problemów będzie umacniało niechęć do zajmowania się trudnymi sprawami, co w konsekwencji może doprowadzić do pogłębiającego się konfliktu w zespole.
- Styl zadaniowy – obrazuje menedżera, który nakierowany jest na wykonanie zakładanego planu poprzez zrealizowanie określonych zadań. Podległy mu pracownik jest traktowany jako narzędzie do osiągnięcia wyznaczonego celu. Przełożony uważa, że tylko on sam posiada „monopol na wiedzę”, a tym samym podejmuje zawsze trafne decyzje. Kierownik nie ufa swoim pracownikom i prowadzi stałą kontrolę nad powierzonymi im zadaniami.

- Styl mieszany – dla takiego stylu kierowania charakterystyczna jest troska o pracownika na tyle, ile jest to konieczne i nic ponad przyjęte wytyczne. To samo dotyczy zadań, które są wyznaczane pracownikom.
- Styl towarzyski – dotyczy kierownika, któremu nie są obojętne relacje z podwładnymi, ważne jest dla niego utrzymanie dobrych i serdecznych stosunków, wykonywanie określonych założeń w sposób skuteczny oraz efektywny. Podstawą działania jest stworzenie spokojnego i przyjaznego dla podwładnych miejsca pracy.
- Styl zintegrowany – charakteryzuje przełożonego, który z jednej strony jest bardzo mocno przywiązany do swoich pracowników, a z drugiej dostrzega wagę efektywnej działalności swojej firmy. Dbanie o pracowników jest celem nadrzędnym, zaś świadomość skutecznego zarządzania kapitałem ludzkim ma wpływ na osiąganie znakomitych wyników na różnych płaszczyznach zadaniowości. Menedżer darzy swoich pracowników wysokim zaufaniem i docenia pracę, jaką wykonują każdego dnia na swoich stanowiskach, również w razie konieczności broni swoich podwładnych. Literatura przedmiotu podaje, iż najbardziej skutecznym stylem kierowania jest właśnie styl zintegrowany. Stosowanie takiego stylu kierowania wymaga od menedżera odpowiednich kompetencji zarządczych.

Rozwój intraprzedsiebiorczości jest jednym ze strategicznych elementów ekspansji oraz umacniania pozycji konkurencyjnej bez względu na wielkość podmiotu gospodarczego (Piasecki, 2011, s. 31). Kluczowym elementem podczas tworzenia intraprzedsiebiorczości jest wspólne zaangażowanie pracowników, które w konsekwencji może zwiększyć efektywność oraz skuteczność organizacji. Takie podejście wpływa pozytywnie na pracowników, kadra utożsamia się z firmą, a wspólnie podejmowane decyzje na różnych szczeblach struktury organizacyjnej przybliżają do zrozumienia celów wyznaczonych przez jednostkę gospodarczą (Dyduch, 2008, s. 32). Podstawowym kryterium zachowań intraprzedsiebiorczych jest nadanie przez firmę określonych uprawnień decyzyjnych, a także między innymi stałe zaangażowanie kadry menedżerskiej w popularyzację intraprzedsiebiorczości oraz wdrażanie w życie konkretnych pomysłów (Witaszek, 2006, s. 121-136). Intraprzedsiebiorcy tworzą innowacyjne produkty, które bezpośrednio wpływają na pozycję konkurencyjną (Borowiec, Rembiasz i Czajkowski, 2021, s. 164).

Innowacyjność, a tym samym wdrażanie nowych rozwiązań daje przedsiębiorstwu bodziec do rozwoju, przyczyniając się do budowania silnej pozycji na rynku i odnoszenia sukcesów (Matejun, 2017, s. 108). Przyjmując za punkt wyjścia zasoby przedsiębiorstwa, warto budować przewagę konkurencyjną jednostki na kompetencjach, które są swego rodzaju cechami oraz wyznacznikiem wiedzy i umiejętności, przez co zdają się być indywidualne, niezbywalne i szczególnie istotne (Glabiszewski i Sudolska, 2009, s. 16).

Rozdział 2. Istota, determinanty budowania konkurencyjności przedsiębiorstw oraz koncepcje oceny pozycji konkurencyjnej

2.1. Istota konkurowania – definicja i rodzaje

Konkurowanie jest procesem, w którym biorą udział przedsiębiorstwa funkcjonujące na tym samym rynku, ale różniące się od siebie ofertą, na którą ma wpływ cena, jakość, termin realizacji zamówienia i inne elementy istotne dla potencjalnego nabywcy. Podmioty gospodarcze starają się zdobyć jak największą część rynku, w tym również pozyskać grono lojalnych klientów. Popyt na dane produkty lub usługi jest ograniczony, dlatego też przedsiębiorstwa, które potrafią pozyskiwać klientów w sposób skuteczny, przetrwają na rynku, a tym samym będą posiadać umiejętność konkurowania o potencjalnego nabywcę produktów lub usług (Strużycki, 2002, s. 61). Ważnym elementem procesu konkurowania jest fakt, iż nie dla wszystkich podmiotów gospodarczych jest miejsce na wolnym rynku. Silniejsze przedsiębiorstwa wypierają słabsze w efekcie rywalizacji (Kramer, 2000, s. 39).

W klasycznym podejściu w teorii ekonomicznej zagadnienie konkurencji definiuje się jako podstawowy mechanizm gospodarki rynkowej. Z ekonomicznego punktu widzenia celem konkurencji jest maksymalizacja przychodu ze sprzedaży przez przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku. Podmioty gospodarcze rywalizują ze sobą m.in. o środki trwałe, środki obrotowe, kapitał ludzki oraz potencjalnych klientów (Leśniewski, 2011, s. 38). Celem działalności przedsiębiorstwa jest rozwijanie się, dywersyfikacja rynku i ograniczenie możliwości rozwoju innych przedsiębiorstw konkurencyjnych poprzez efektywne zarządzanie. Na przestrzeni lat obserwujemy zacieśnianie związku pomiędzy gospodarką a konkurencją, która staje się nieodłącznym elementem alokacji zasobów (Maniak, 2005, s. 151). W literaturze często można spotkać definiowanie konkurencji jako rywalizację uczestników w danym sektorze gospodarczym. W. Redmon dzieli konkurencję na trzy rodzaje: horyzontalną typu I, czyli relacje na linii producentów lub sprzedawców; wertykalną, odnoszącą się do kontaktów na linii sprzedawca lub producent a kupujący; horyzontalną typu II, która zachodzi między kupującymi (Redmond, 2013, s.423-446). M.J. Stankiewicz definiuje konkurencję jako proces, w którym uczestnicy współzawodniczą ze sobą, co w konsekwencji prowadzi do uzyskania wyznaczonego celu przez jednych, a tym samym problemy w osiągnięciu przez przedsiębiorstwa konkurencyjne tego samego celu (Stankiewicz,

2005, s. 18). Natomiast J.W. Bossak i W. Bieńkowski określają konkurencję jako walkę podmiotów gospodarczych o cele, które są związane ze strategią przedsiębiorstwa na rynku krajowym oraz zagranicznym (Bossak i Bieńkowski, 2004, s. 17). Konkurencja stanowi bodziec dla przedsiębiorstw działających w danym sektorze, aby rozwijały się, a tym samym zmusza ich właścicieli do ciągłego kształcenia i szkolenia pracowników oraz wykorzystywania nowych technologii i dostosowywania się w sposób elastyczny do sytuacji panujących w sektorze.

W literaturze spotyka się podział konkurencji według dwóch kryteriów (Flak i Głód, 2012, s. 33):

- przedmiotu konkurencji,
- charakterystyki rynku (opis konkretnego sektora rynku), na którym działają przedsiębiorstwa.

Przedmiot konkurencji odnosi się do oferowanego asortymentu bądź dóbr mających gwarantować zaspokajanie ludzkich potrzeb. W ramach pierwszego wspomnianego kryterium wyodrębnia się następujące rodzaje konkurencji (Penc, 1997, s. 199-200):

- bezpośrednią – występuje wówczas, kiedy przedsiębiorstwa konkurencyjne walczą o klienta na tym samym rynku. Podmioty te posiadają taką samą ofertę asortymentową produktową lub podobną, przykładem może być samochód z danego segmentu innego producenta,
- pośrednią – potencjalnemu nabywcy przedstawiane są różne produkty oraz usługi zwane substytutami, które w tym samym stopniu usatysfakcjonować konsumenta. Przedsiębiorstwa wówczas mogą funkcjonować w tym samym sektorze lub w podobnych sektorach. Taki typ konkurencji jest łatwy do zidentyfikowania,
- potencjalną – występuje wówczas, kiedy nowe podmioty gospodarcze pojawiają się w sektorze i gotowe są do konkurowania z innymi organizacjami pośrednio lub bezpośrednio. Pojawienie się nowych firm konkurencyjnych w danym sektorze jest nieustanne i niespodziewane, a groźba rywalizacji z konkurentem, który dopiero co wkroczył na rynek, może być niebezpieczna dla podmiotów, które już funkcjonują. Ten typ

konkurencji jest hipotetyczny, natomiast każde przedsiębiorstwo powinno być gotowe na pojawienie się konkurencji w sektorze, w którym działa. Ważna jest umiejętność prognozowania oraz analizowania groźby pojawienia się nowej konkurencji.

Podział konkurencji ze względu na cechy rynku (Penc, 1997, s. 199-200):

- konkurencja monopolistyczna – występuje na rynku gospodarczym, skupiając wiele przedsiębiorstw rywalizujących ze sobą o potencjalnego nabywcę. Oferta produktowa oraz usługowa jest zbliżona, pojawia się znaczna liczba produktów substytucyjnych,
- konkurencja doskonała – ma miejsce, gdy na rynku działa wiele podmiotów, z których żaden nie ma wpływu na cenę produktu. Opisywany typ konkurencji zakłada istnienie znacznej liczby podmiotów oferujących dany produkt lub usługę przy jednoczesnym występowaniu dużej grupy odbiorców zgłaszających zapotrzebowanie na to dobro (usługę). W modelu konkurencji doskonałej zadania, które są wykonywane zgodnie ze strategią przedsiębiorstwa, nie mają żadnego wpływu na cenę rynkową wyrobu. Produkt sprzedaje się tylko w momencie, w którym producent ustali taką cenę, jaką przewiduje rynek, jeśli natomiast cena jest wyższa od ceny rynkowej, wówczas nie będzie popytu na produkt bądź usługę,
- konkurencja niedoskonała – przedsiębiorstwa działające na takim rynku mają realny wpływ na poziom cen oferowanych przez nich produktów bądź świadczonych usług, podwyższenie cen jest wynikiem obniżenia popytu,
- oligopol – kryterium odróżniającym go od innych rynków jest funkcjonowanie niewielkiej liczby przedsiębiorstw na rynku,
- monopol – istnieje bardzo duża bariera wejścia na rynek, podaż dostarczana jest przez jeden podmiot gospodarczy, przedsiębiorstwo nie jest podatne na nowinki technologiczne oraz zastosowanie efektywniejszych rozwiązań związanych ze świadczonymi usługami lub produktami.

Gospodarka rynkowa charakteryzuje się różnorodnością, a przedsiębiorstwa stosują różne metody konkurencji, aby pozyskać potencjalnego nabywcę. Powyższy podział jest tylko ogólnym zarysem mającym na celu przedstawienie podstawowych różnic dotyczących charakteru konkurowania.

Tabela 2.1. Opis pięciu rodzajów konkurencji

Cecha	Konkurencja doskonała	Konkurencja niedoskonała	Monopoli- styczna	Oligopol	Monopol
Liczba konkurentów	Nieograniczona	Bardzo wielu	Wielu	Kilku	Brak
Produkt	Jednorodny	Zróźnicowany	Wiele substytutów	Jednorodny, zróźnicowany lub wiele substytutów	Jednorodny lub zróźnicowany
Bariery wejścia na rynek	Nie ma	Niewielkie	Jest kilka znacznych	Wiele znacznych	Wejście ograniczone
Znajomość rynku	Mała	Średnia	Średnia	Duża	Doskonała
Znaczenie konkurencji cenowej	Bez znaczenia (brak kontroli cenowej)	Ważna	Ważna	Dość ważna	Bez znaczenia
Znaczenie promocji	Bez znaczenia	Bardzo ważna	Ważna	Bardzo ważna	Bez znaczenia
Przykłady rynków	Produkty spożywcze	Szkolenia pracowników	Artykuły kosmetyczne	Przemysł motoryzacyjny	Poczta, wodociągi

Źródło: Kłeczek, Kowal i Woźniczka, 1997, s. 127; Penc, 1997, s. 200

Pojawienie się konkurencji doskonałej oraz niedoskonałej na rynku jest możliwe w warunkach idealnej gospodarki rynkowej.

Tabela 2.2. Porównanie konkurencji doskonałej oraz niedoskonałej

Konkurencja doskonała	Konkurencja niedoskonała
Cena jest kreowana przez podaż i popyt	Upodobania konsumentów są zmienne i różne
Poziom zapotrzebowania pokryty jest ilością ofertowanego asortymentu	Brak pełnych wiadomości na temat ilości oferowanych dóbr przez przedsiębiorstwa, pełen raport wymaga poniesienia kosztów przez konsumenta
Zauważyć można konkretne dobra inwestycyjne oraz konsumpcyjne, dzięki którym odbiorcy zaspokajają swoje potrzeby	Organizacja pełni następujące funkcje: ustalanie ilości oraz cen dóbr, budowanie planów strategicznych
Potencjalni klienci otrzymują wiadomości z rynku o warunkach zakupu produktów lub usług oraz podaży	Priorytetem podmiotów gospodarczych jest osiągnięcie znaczącej przewagi w aspekcie rozliczenia finansowego rocznego w stosunku do konkurencji
Podmioty gospodarcze, dzięki badaniom rynku mają informacje na temat preferencji swoich konsumentów	Pogrupowanie zasobów przedsiębiorstwa
Maksymalizacja zysku poprzez sprzedaż produktów lub usług dostosowanych do konsumpcji	Zróżnicowanie w zasobach przedsiębiorstwa
Brak możliwości manipulacji rynkiem (podażą oraz popytem)	Wpływ czynników zewnętrznych na działanie jednostki

Zródło: Opracowanie własne na podstawie Rekowski, 2011, s. 207-236

Modeli konkurencji na rynku gospodarczym jest wiele, a każdy ma swoje wady i zalety. Gospodarka na świecie jest zróżnicowana i niektóre modele konkurencji przypisane są do tradycji panującej w danym państwie.

2.2. Koncepcje konkurencji

Na przestrzeni lat koncepcje konkurencji ewoluowały, a poglądy uczonych z zakresu ekonomii i zarządzania w tym temacie zawarto poniżej.

Tematyka dotycząca istoty konkurencji była podejmowana w czasach rozwoju ekonomii klasycznej. Za jej przedstawicieli uznaje się m.in. Adama Smitha i Davida Ricardo, którzy byli zwolennikami naturalnego kształtowania się wolnego rynku, a jednocześnie przeciwnikami ingerowania przez aparat państwowy w rynek. Według tych uczonych konkurencja wpływa pozytywnie na rynek, między innymi optymalizując dyslokacje zasobów i przyczyniając się do szybszego rozwoju kraju, jak również do podwyższenia statusu społecznego. Cechą dominującą konkurencji w ekonomii klasycznej była wzajemna walka danych podmiotów gospodarczych o rynek, co powodowało wymuszenie na nich przemysłanych działań (Wach, 2015, s. 15). Według koncepcji Karola Marksa założenia dotyczą rynków konkurencyjnych, w których działa duża liczba małych przedsiębiorstw w danym sektorze. Konkurencja występuje pomiędzy kapitalistami, członkami danego sektora, mając realny wpływ na cenę produktu lub usługi na rynku, a kapitałami, które są rozlokowane w sektorach i wpływają na zyskowność. Marks widział w konkurencji aspekt procesowy, stanowi to więc odniesienie do klasycznego postrzegania konkurencji (Bossak, 2013, s. 41). Z punktu widzenia neoklasycznych ekonomistów konkurencja charakteryzuje się brakiem rywalizacji między działającymi w ten sam sposób podmiotami. Badana jest zatem kondycja rynku, a nie siła konkurencji, stąd neoklasyczna koncepcja określana jest jako statyczna. Cena dyktowana jest przez rynek, przy pomocy bezosobowego mechanizmu rynkowego, dlatego przedsiębiorstwa nie dążą do doskonalenia produkcji. Zdaniem I. Kirznera podstawowym błędem twórców neoklasycznego modelu doskonałej konkurencji jest przyjęcie założenia, że konkurencja to sytuacja jednostkowa, a nie proces, ciąg następujących po sobie zmian. Późniejsze teorie, czyli keynesizm i postkeynesizm konkurencji, są utożsamiane z tym samym autorem, a mianowicie z Johnem Maynardem Keynesem. Keynesizm polegał na przywiązywaniu dużej uwagi do popytu gospodarki rynkowej oraz dyskwalifikowaniu przekonania w niezależne optymalizujące poczynania konkurencji (Bossak, 2013, s. 35-36). Rynek nie może funkcjonować samoistnie. Państwo powinno podejmować działania zmierzające do ograniczenia konsumpcji, inwestycji, poziomu wydatków społecznych, aby utrzymać gospodarkę w równowadze i nie dopuścić do kryzysu ekonomicznego.

Zadaniem państwa jest prowadzenie polityki pieniężnej i fiskalnej oraz zarządzanie sferą zamówień publicznych. Funkcjonowanie konkurencji na rynku według opisywanej koncepcji musi być zasilane przez czynne działanie państwa. W niektórych sytuacjach mających miejsce w gospodarce państwo ma obowiązek minimalizować konkurencję. Brak kontroli nad przedsiębiorstwami na rynku może mieć negatywne konsekwencje w postaci pojawienia się dużych przedsiębiorstw, które zdobędą kontrolę nad danym sektorem gospodarki. Postkeynesizm zakłada, że człowiek funkcjonujący w przemyśle jest stałym elementem w procesie naturalnych zmian zachodzących w ekonomii. Państwo przy takim założeniu musi być elastyczne i powinno monitorować sytuację w kraju, aby móc w razie konieczności interweniować i mieć realny wpływ na koniunkturę. Szczególną rolę odgrywa wówczas umiejętność zarządzania polityką fiskalną państwa (Jankowska i Sulimowska-Formowicz, 2009, s. 31-32).

Wedle szkoły austriackiej konkurencja jest traktowana jako proces, a nie jako stały mechanizm rynku. Celem przedsiębiorstw nie jest zdobycie równowagi rynkowej, w której będą spokojnie funkcjonować, lecz ciągły rozwój, a tym samym dążenie do uzyskiwania coraz to lepszych osiągnięć finansowych. Szkoła austriacka charakteryzuje się dopasowaniem do potencjalnego konsumenta w zależności od stopnia rozwoju przedsiębiorstwa. Ponadto model ten obrazuje również zróżnicowanie oczekiwań poszczególnych konsumentów, uwzględniając ich miarę wartości względem oferowanych dóbr. Koncepcja ekonomii ewolucji definiuje system ekonomiczny jako proces, opisujący wydarzenia, które mają miejsce na rynku gospodarczym, w tym zdobycie pozycji lidera w sektorze bądź też przedsiębiorstwo walczące o przetrwanie na wolnym rynku. Konkurencja jest uznawana za naturalny mechanizm, który ma na celu przyporządkowanie konkretnych podmiotów gospodarczych do procentowego udziału w sektorze. Jednostka organizacyjna, która jest zorientowana na otoczenie zewnętrzne (klienci), jak również otoczenie wewnętrzne (zasoby przedsiębiorstwa), może być konkurencyjna i stać się czołowym udziałowcem sektora. W tej koncepcji ważnym elementem jest również innowacja, która stanowi argument do pozostania danego konkurenta na rynku lub wykluczenie go z niego. Przedsiębiorstwa rywalizują między sobą, aby w jak najbardziej skuteczny i dynamiczny sposób rozwijać się, minimalizując straty oraz przy zastosowaniu skutecznej metody zdywersyfikować sektor do pozyskania jak najbardziej wartościowych konsumentów.

Koncepcje zachowań strategicznych zostały zbudowane na fundamentach teorii konkurencji niedoskonałej. Opisują konkurencję w aspekcie czynnościowym, a więc dynamicznym i odnoszą się do przedsiębiorstw, które obserwują poczynania najbliższej konkurencji, reagując na ich poczynania na rynku. Koncepcja ta zakłada istnienie związku między podmiotem gospodarczym a rynkiem (otoczeniem) (Jankowska i Sulimowska-Formowicz, 2009, s. 33-34). Przedsiębiorstwo, aby móc skutecznie walczyć na rynku, potrzebuje jasnych strategii działania, począwszy od planów operacyjnych, taktycznych, na planach strategicznych kończąc. Rynek, na którym działają organizacje, jest zmienny, skłonny dostosować się do konsumentów oraz ponosić odpowiedzialność za decyzje zarządcze przynoszące niekiedy negatywny skutek. Owa decyzyjność dotyczy również prowadzenia działań względem konkurencji. Teoria strategii przedsiębiorstwa mówi o tym, iż otoczenie zewnętrzne i wewnętrzne formułowane jest odpowiednią strukturą. Wyżej przytoczone koncepcje konkurencji, które występują w różnych typach gospodarki rynkowej, ukazują ciągły postęp i elastyczność uwarunkowań w odniesieniu do obszaru działania. Teoria klasyczna była pierwszą koncepcją konkurencji, w której przeważał aspekt behawioralny. Obserwacja była zawężona do obszaru wymiany rynkowej, bez udziału obszaru produkcyjnego i sfery strukturalnej podmiotów gospodarczych. Wkład pracy włożony przez klasyków w rozwój teorii konkurencji jest ważny z perspektywy dzisiejszego rynku i ukazuje istotę badań organizacji wchodzących w skład poszczególnych sektorów przemysłu. Wśród współczesnych autorów zajmujących się obszarem ekonomii panuje przewaga dwóch podejść dotyczących tematyki konkurencji. Dla pierwszego z podejść ważnym elementem jest równowaga makroekonomiczna, gdzie konkurencja ma wpływ na poziom rozwoju gospodarczego danego kraju. Dla drugiego podejścia główny udział ma odniesienie do rynku na poziomie mezoekonomicznym i mikroekonomicznym, czyli bezpośrednio do danego sektora i konkretnego przedsiębiorstwa rozpatrywanego z osobna.

2.3. Pojęcie konkurencyjności, jej poziomy i rodzaje

Konkurencyjność jest nieodłącznym elementem gospodarki rynkowej. Działania ukierunkowane na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw funkcjonujących lokalnie w dłuższej perspektywie podnoszą konkurencyjność gospodarki (Blair, 2004, s. 18). Wzrost zainteresowania omawianym zjawiskiem

miał miejsce na początku lat 90., kiedy to opublikowano liczne artykuły, raporty oraz analizy odnoszące się do tego tematu. Termin ten podejmowany jest w wielu rozprawach naukowych i prowadzonych w ich ramach badań przez różne organizacje rynku światowego. Rząd Wielkiej Brytanii za konkurencyjność uznaje zdolność do produkcji wysokiej jakości dóbr w korzystnej cenie dla potencjalnego konsumenta z uwzględnieniem trendów panujących na rynku. Według Unii Europejskiej termin konkurencyjności odnosi się do podmiotów gospodarczych posiadających umiejętność zadowalania potencjalnych odbiorców dzięki ustabilizowanemu procesowi produkcyjnemu i dystrybucyjnemu produktów lub usług wytwarzanych w lepszej jakości oraz cenie niż inne przedsiębiorstwa działające na rynku (Malara, 2006, s. 160). Konkurencyjność stanowi składową ceny, jakości wyrobów, kosztów produkcji. A. Ambastha oraz K. Momaya określają to zjawisko w syntetyczny sposób jako konkurencyjną jednostkę gospodarczą, która posiada przewagę na rynku dzięki wykorzystaniu bardziej efektywnych narzędzi w funkcjonowaniu, co wpływa bezpośrednio na większy poziom jakości produktów i usług niż konkurenci (Ambastha i Momaya, 2004, t. 26). Konkurencyjność można określić również jako zdolność, która ma za zadanie zaspokoić potrzeby nabywcy (Dwyer i Kim, 2003, t.6) albo przynieść pozytywny wynik finansowy i pomóc zdobyć pozycję lidera w danym sektorze (Lombana, 2006, s.34).

Konkurencyjność przedsiębiorstwa rozpatrywana jest w ujęciu statycznym oraz dynamicznym. Koncepcja statyczna odnosi się do stanu przedsiębiorstwa w relacji do najbliższych konkurentów, natomiast koncepcja dynamiczna określa zdolność podmiotu gospodarczego do wykorzystania innowacyjności oraz odniesienia się do otoczenia zewnętrznego w celu poprawy pozycji na rynku (Olesińska i Szplit, 2004, s. 508). Według polskich badaczy konkurencyjność to umiejętność, która polega na utrzymaniu się na rynku (Gorynia, 2002, s. 48) jak również zdolność rywalizowania między konkurencyjnymi podmiotami gospodarki (Tomanek, 2002, s. 11). Pod pojęciem konkurencyjności kryją się silne aspekty przedsiębiorstwa, które mogą być wykorzystane podczas nadarzających się szans rynkowych, a mające wpływ na racjonalne porównanie z konkurencją w kwestii zdobycia nowych nabywców (Dunbar i McDonald, 2003, s. 262). W literaturze polskiej konkurencyjność definiowana jest także jako (Skawińska, 2002, s. 77):

- „zdolność przedsiębiorstwa do zrównoważonego rozwoju w długim okresie oraz możliwość do utrzymania, a nawet powiększenia udziału w sektorze lub segmencie rynku,
- zdolność do podnoszenia przez przedsiębiorstwo efektywności funkcjonowania poprzez poprawę swojej pozycji na rynku,
- proces, w którym przedsiębiorstwa, dążąc do osiągnięcia swoich celów, próbują przedstawić korzystniejsze od innych produkty lub usługi, niższe ceny, dodatkowe korzyści bądź inne cechy wpływające na decyzje w zawieraniu transakcji na rynku,
- zdolność do projektowania, wytwarzania i sprzedawania dóbr, których ceny, jakość i inne walory są bardziej atrakcyjne od odpowiednich cech dóbr oferowanych przez konkurentów,
- umiejętność osiągania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej”.

Konkurencyjność jest elementem systemu gospodarczego każdego państwa. W ujęciu ekonomicznym mamy do czynienia z sześcioma głównymi poziomami hierarchii systemu gospodarczego (Gorynia, 2009, s. 51-53):

- mikro – makro,
- mikro,
- mezo,
- makro,
- regionalny (w odniesieniu do grupy krajów),
- globalny.

Poziom mikro–makro jest pierwszym poziomem obejmującym pojedynczych konsumentów oraz pracowników, jak również jednoosobowe przedsiębiorstwa. W naukach ekonomicznych jest on uważany za fundamentalny poziom analizy, za pomocą którego badane są zachowania człowieka. Składową poziom mikro są podmioty gospodarcze o charakterze wielkości mikro, małe, średnie lub duże oraz gospodarstwo domowe, w skład którego wchodzi więcej niż jeden konsument na członka rodziny. Poziom mezo to kolejny poziom, którego analiza konkurencyjności dotyczy bezpośrednio branż, sektorów, gałęzi i innych zbliżonych składników gospodarki, jak również wydzielenia określonego obszaru (województwa, stany) z danego systemu gospodarczego. Rozumiany jest także jako

zdolność do tworzenia i sprzedaży dóbr w sektorze, branży, których wartość ogólna takiego produktu jest lepsza niż oferowana przez konkurencję. Poziom makro odnosi się do gospodarki narodowej wybranych państw, zawiera podsystemy o różnorodnej wielkości, obejmuje wyniki w eksporcie określonego kraju w stosunku do innych. Niekiedy określenie makrokonkurencyjność używane jest do wykazania zależności między dodatnimi wynikami w eksporcie a poziomem życia jego obywateli. Poziom życia określany jest inaczej mianem dobrobytu. Cechą dobrobytu jest polepszenie standardów życia lub wzrost wynagrodzenia w perspektywie kilku lat. Według M.E. Portera wyrazem bliskoznacznym dla pojęcia konkurencyjności na poziomie makro jest efektywne produkowanie i jego zdolność do ciągłego podnoszenia stopnia produktywności w dłuższej perspektywie czasu. Konkurencyjność na poziomie mezo to taka, która w skuteczny sposób potrafi wykorzystywać innowacyjność na poziomie infrastruktury oraz wyspecjalizowanych pracowników.

Podstawowym elementem tworzenia skutecznej strategii konkurencji podmiotu gospodarczego jest określenie determinantów (czynników) mających wpływ na bezpośrednią sprzedaż produktów lub usług potencjalnym nabywcom. Konsument chcący zakupić dane dobro, analizuje wszystkie oferty rynkowe, do których ma dostęp, aby dokonać słusznego wyboru, a tym samym zaspokoić swoje indywidualne potrzeby. Różnorodność czynników, które biorą pod uwagę odbiorcy, jest duża, a najistotniejsze z nich to (Pierścionek, 2003, s. 169):

- funkcjonalność oraz jakość wykonania,
- aspekt nowości rynkowej,
- segmentacja ofertowa do różnych klas społecznych, zapotrzebowanie zgłaszane przez nabywców na określone produkty lub usługi,
- stopień innowacyjności oferty produktowej, a tym samym zdobycie przewagi konkurencyjnej na rynku,
- cena, sposób rozliczenia, upusty cenowe,
- wybór sposobu dostawy produktu,
- terminowość dostawy, okres oczekiwania na realizację zamówienia,
- zakres oferty posprzedażowej,
- zasięg i siła oddziaływania działań promocyjnych,
- dostępność na rynku europejskim i światowym,

- liczebność zatrudnienia oraz stymulowanie rozwoju przedsiębiorstwa,
- rozpoznawalność marki,
- rozlokowanie produktu na rynku, sposób dostarczenia towaru do odbiorcy, standard obsługi.

Wyżej wymienione czynniki są formowane w zgodzie z przyjętymi przez przedsiębiorstwa strategiami konkurowania w danych sektorach rynku, wpływając na ostateczną decyzję potencjalnego konsumenta o nabyciu produktu lub usługi w danej jednostce rynkowej. Ważnym determinantem są również zasoby produkcyjne przedsiębiorstwa, w skład których można zaliczyć wielkość zasobów naturalnych, infrastrukturę ekonomiczną, zasoby siły roboczej, zasoby kapitałowe oraz zasoby i poziom technologii (Piotrowski, 2009, s. 132):

- wielkość zasobów naturalnych to takie elementy jak: jakość oraz klasa gruntów, które mogą posłużyć do uprawy rolnictwa, naturalna infrastruktura sieci wodnej, warunki atmosferyczne, elementarne surowce energetyczne i mineralne występujące w przyrodzie,
- infrastruktura ekonomiczna to sieć połączeń komunikacyjnych, dostęp do gospodarki wodnej i energetycznej, zagwarantowanie opieki medycznej oraz możliwości edukacyjne oraz mieszkalne,
- zasoby siły roboczej to wielkość zatrudnienia, wiedza i umiejętności pracowników, zdolność dostosowywania się do wymagań rynkowych, etyka działania na stanowisku pracy,
- zasoby kapitałowe to kapitał obrotowy (kapitał pracujący wykorzystywany w całości w stosunkowo krótkim czasie) oraz kapitał trwały (czynniki produkcji sukcesywnie zużywane w wielu cyklach produkcyjnych) przedsiębiorstwa; poziom rozwoju podmiotu gospodarczego określany jest przez wielkość zasobów finansowych oraz stopę zwrotu,
- zasoby i poziom technologii to innowacyjność w aspekcie marketingowym, technologicznym oraz nowoczesne podejście do zarządzania przedsiębiorstwem.

2.4. Czynniki konkurencyjności

Przedsiębiorstwo, które działa na rynku, nieustannie podlega wpływowi czynników konkurencyjnych, jakie mogą pojawić się w otoczeniu dalszym oraz otoczeniu bliższym. Otoczenie bliższe charakteryzuje się tym, że podmioty

w większym bądź mniejszym stopniu wpływają na daną jednostkę, która również oddziałuje na swoich konkurentów. Przedsiębiorstwo nie ma możliwości oddziaływania na otoczenie dalsze, natomiast to otoczenie jest w stanie w sposób skuteczny wpłynąć na rozwój biznesu. Autorzy polscy różnie interpretują otoczenie dalsze. A. Zelek wyróżnia w nim elementy: techniczne, ekonomiczne, społeczne, demograficzne, polityczne, prawne, kulturowe i ekologiczne (Zelek, 2000, s. 32). Natomiast L. Żabiński twierdzi, że na podmiot gospodarczy wpływ mają takie czynniki otoczenia dalszego jak (Żabiński, 2000, s. 35-37):

- ekonomiczne – w jego skład wchodzi następujące czynniki: dochód narodowy netto, poziom rozwoju gospodarczego i finansowego, kursy walutowe, stabilizacja wartości pieniądza w czasie, wielkość bezrobocia, wysokość płacy minimalnej, kierunek rozwoju inwestycji centralnych,
- polityczno-prawne – dotyczą aspektów z zakresu polityki gospodarczej państwa, struktury politycznej, zapisów dotyczących prawa handlowego oraz podatkowego, wymogów celnych, stanowiska związków zawodowych,
- technologiczne – obejmują innowacyjne rozwiązania w obrębie zastosowania nowych rozwiązań i wynalazków oraz szybkości wdrażania ich w przedsiębiorstwach,
- kulturowe – zespół norm i zachowań społecznych, które dotyczą sfery biznesowej oraz prywatnej, układu rozlokowania społecznego oraz stylu życia ludzi,
- międzynarodowe – odnoszą się do procesów globalizacji, skali kosztów oraz ustaleń cenowych na rynkach europejskich oraz światowych, działań zbrojnych, poziomu kosztów pracy w skali globalnej.

W poniższej tabeli 2.3. wskazane zostały obszary otoczenia dalszego wraz z istotnymi zmianami mającymi na niego wpływ.

Tabela 2.3. Istotne zmiany w obszarze otoczenia dalszego

Obszar otoczenia dalszego	Istotne zmiany czynników otoczenia dalszego
Społeczno-kulturowe	<ul style="list-style-type: none"> • wzrost zamożności społeczeństwa, • starzenie się ludności,

	<ul style="list-style-type: none"> • geograficzne przemieszczanie się ludności, • zróżnicowanie w poziomie dochodów, • zmiany trybu życia, • zmiana systemu wartości, • zmiana modelu rodziny.
Polityczne	<ul style="list-style-type: none"> • deregulacja rynków, • restrukturyzacja gałęzi przemysłu, • zmiany w polityce fiskalnej, • promowanie przedsiębiorczości i innowacyjności.
Prawne	<ul style="list-style-type: none"> • zmiany w polityce celnej, • nowe uregulowania w zakresie ochrony środowiska, • otwieranie się krajowych rynków.
Technologiczne	<ul style="list-style-type: none"> • postęp w inżynierii genetycznej, • wzrastające zanieczyszczenie środowiska, • postępujące globalne ocieplenie klimatu, • miniaturyzacja urządzeń elektronicznych,
Ekonomiczne	<ul style="list-style-type: none"> • dynamika inflacji, • zmiany stopy bezrobocia, • wahania oprocentowania kredytów, • wzrost gospodarczy, • wahania kursów walutowych.

Źródło: Gierszewska, 2000, s. 41-49; Pomykański, 2001, s. 54-59; Drązek i Niemczynowicz, 2003, s. 117-118; Dess, Lumpkin i Taylor, 2003, s. 43

W otoczeniu bliższym obserwuje się bezpośredni wpływ na przedsiębiorstwo, ponadto jest ono podatne na trendy rynkowe i w pełni zależne od czynników zewnętrznych. Składowymi otoczenia bliższego jest pięć elementów znanych

powszechnie pod nazwą 5 sił Portera. Pozwalają one na zbadanie pięciu czynników kształtujących jego atrakcyjność dla bieżących i przyszłych inwestorów (Porter, 2000, s.22):

- dostawcy – to od nich zależy poziom cen produktów i usług na rynku, jak również ich jakość,
- nabywcy – ich zadaniem jest wywieranie wpływu na przedsiębiorstwa w kwestii otrzymywania produktów lub usług o wyższej jakości oraz przekonywanie do powiększenia portfela produktowego i usługowego w celu zaspokajania własnych potrzeb,
- potencjalnie wchodzący – zalicza się do nich podmioty gospodarcze, które funkcjonują w bliskich sektorach, natomiast w perspektywie czasowej znajdują się w tym samym sektorze i staną się przedsiębiorstwami konkurencyjnymi do tych, które już w tym sektorze funkcjonują,
- substytuty – to zamienniki produktów lub usług, które są w stanie zaspokoić potrzeby potencjalnego konsumenta, a które wytwarzane są z wykorzystaniem innego procesu technologicznego,
- konkurenci z danego sektora – wpływają mobilizująco na rozwój przedsiębiorstwa, jak również mogą zagrozić swoją ofertą produktową, usługową innym przedsiębiorstwom będącym na rynku gospodarczym.

2.5. Elementy konkurencyjności przedsiębiorstwa

2.5.1. Potencjał konkurencyjny

Według J.M. Stankiewicza potencjał konkurencyjny to wszystkie zasoby niematerialne oraz materialne, które są niezbędne przedsiębiorstwu do egzystowania na rynku (Stankiewicz, 2005, s. 89). Potencjał konkurencyjny jest podstawowym elementem w tworzeniu źródeł przewagi konkurencyjnej, zależnym od rodzaju, wielkości oraz trwałości. Zasoby wykorzystywane są przez jednostkę organizacyjną celem tworzenia, kreowania oraz udoskonalania przyjętej strategii. Klasyk teorii zasobowej J.B. Barney podzielił zasoby na cztery kategorie oraz nazwał je mianem kapitałów. W ich skład wchodzi (Barney, 1997, s. 143-144):

- kapitał finansowy (portfel finansowy),
- kapitał fizyczny (park maszynowy, hale produkcyjne),

- kapitał ludzki (kompetencje i kwalifikacje pracowników, więzi międzyludzkie),
- kapitał organizacyjny (schemat organizacyjny, procesy zarządcze, marka, działania stworzone dla klientów w celu zwrócenia uwagi na przedsiębiorstwo).

Składowe potencjału konkurencyjnego nie są jednakowo istotne. Na najniższym poziomie ważności lokują się zasoby posiadające najmniejszą wartość, które zależne są od oceny zdolności spożytkowania. Zdolność w rozumieniu J. Kacały to poziom spożytkowania dysponowanego kapitału. Na wyższym poziomie usytuowane są kompetencje, które stanowią zbiór zdolności oraz indywidualnych informacji praktycznych powstałych w firmie. Na szczycie hierarchii ulokowane są kluczowe kompetencje, które charakteryzują się nietuzinkową różnorodnością technologii, wiedzy oraz umiejętności w przedsiębiorstwie (Jarecki i in., 2010, s. 35). Potencjał konkurencyjny jest określany również jako zdolność, umiejętność bądź perspektywa, czyli pojęcie niejednoznaczne, które w swojej definicji składa się z zasobów materialnych i niematerialnych, kwalifikacji oraz kompetencji pracowników, stylu zarządzania przedsiębiorstwem w ujęciu konkurencyjności (Lichatarski i Brajer-Marczak, 2007, s. 102). W opinii niektórych badaczy przedsiębiorstwo, które efektywnie wpływa na rynek, zdefiniować można jako posiadające potencjał konkurencyjny. Naukowcy definiują potencjał konkurencyjny jako zbiór uporządkowanych zasobów, które są wykorzystywane do pełnienia określonych funkcji w przedsiębiorstwie (Flak i Głód, 2009, s. 49).

Przewagę konkurencyjną można uzyskać w dużej mierze dzięki potencjałowi konkurencyjnemu, posiadanemu przez organizację (Gorynia i in., 2011, s.33). Większość autorów definicję potencjału konkurencyjnego identyfikuje z zasobami materialnymi, niematerialnymi, wiedzą specjalistyczną, kwalifikacjami oraz specyficznymi cechami odznaczającymi podmiot gospodarczy. Jest to ujęcie z perspektywy systemu, w którym działa przedsiębiorstwo, a tym samym ma realny wpływ na funkcjonowanie rynku (Obłój i Trybuchowski, 2009, s. 157). W zależności od interpretacji pojęcia różnie są też określane metody jego podziału. Potencjał konkurencyjny według polskich autorów może być następujący: rzeczowy, pracy (wiedza i inteligencja), finansowy, strategiczny. Natomiast inny podział przedstawili autorzy zagraniczni, twierdząc, iż organizacja cechuje się różnorodnymi zaletami,

stąd następujący podział potencjału konkurencyjnego na (Lichtarski Brajer-Marczak, 2007, s. 102):

- aktywa (*assets*) – dobra materialne i niematerialne wykorzystywane przez podmiot gospodarczy do kreowania oraz wytwarzania produktów lub usług,
- kompetencje (*competences*) – cechy indywidualne, dzięki którym jest możliwe zarządzanie aktywami dla uzyskania wyznaczonych celów strategicznych przedsiębiorstwa,
- zdolności (*capabilities*) – predyspozycje personalne do tworzenia wzorów postępowania względem dysponowanych aktywów,
- zasoby (*resources*) – aktywa, zagospodarowane podczas weryfikacji rynku, które mogą w konsekwencji prowadzić do stworzenia szans oraz zagrożeń dla organizacji.

Ocena powyższych podziałów może doprowadzić do stwierdzenia, iż potencjał konkurencyjny jest zależny w dużym stopniu od wielkości zasobów materialnych i niematerialnych oraz kompetencji posiadanych przez pracowników. W skład zasobów materialnych zaliczamy: półfabrykaty, narzędzia, park maszynowy, półsurowce, surowce, materiały, jak również aktywa finansowe. Potencjał konkurencyjny stanowią pracownicy, którzy są częścią organizacji, to oni tworzą kulturę organizacji, schematy organizacyjne oraz misje i wizje reprezentowanego przez siebie przedsiębiorstwa. Klasyfikacja potencjału konkurencyjnego jest różna, natomiast cechą wspólną są dwa pojęcia: zasób oraz procesy dotyczące funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku. Warto w tym momencie wziąć pod rozwagę koncepcję łańcucha wartości w aspekcie tworzenia i utrzymywania potencjału konkurencyjnego. Głównymi prekursorami koncepcji łańcucha wartości są Porter oraz McKinsey & Company. Koncepcja Portera zakłada uniwersalizm, w którym łańcuch wartości organizacji jest produkowany oraz należy do składowej systemu wartości sektora przemysłu. Według amerykańskiego ekonomisty system składa się z producentów, dystrybutorów, dostawców, a także z nabywców docelowych. Procesy w otoczeniu łańcucha wartości podzielił on na dwie podstawowe grupy (Porter, 2006, s. 66):

- działania podstawowe – dotyczą działań związanych z produkcją wyrobów, sprzedażą, marketingiem, logistyką oraz obsługą posprzedażną,

- działania pomocnicze – wspomagają elementy podstawowe łańcucha wartości w podmiocie gospodarczym. Należą do nich między innymi obszary zarządzania strategicznego oraz strategii funkcjonalnych.

Niewątpliwą zaletą wyżej przedstawionej koncepcji jest połączenie zasobów oraz kompetencji w przedsiębiorstwie. Badacz starał się uzyskać dzięki takiemu zestawieniu innowacyjne podejście do zagadnienia. McKinsey & Company natomiast zbudowali swój łańcuch wartości na takich elementach, jak: postęp technologiczny, projekt produktowy, produkowanie, dystrybucja, marketing oraz działania serwisowe. Warto mieć na uwadze, że każde przedsiębiorstwo jest inne, dlatego też łańcuch wartości różni się w zależności m.in. od wielkości organizacji oraz profilu działalności. Można stwierdzić, że łańcuch wartości jest elementem budowania potencjału konkurencyjnego.

2.5.2. Strategia konkurencji

Przedsiębiorstwo działające na rynku musi być konkurencyjne w stosunku do innych podmiotów gospodarczych, z którymi rywalizuje o potencjalnego konsumenta. Aby tak się stało, jest zobowiązane do budowania oraz sprawnego wdrażania strategii, dzięki której zdobędzie przewagę konkurencyjną (Mathews, 2006, t. 16). Strategia konkurencji to koncepcja konkurowania o długim horyzoncie planowania oraz o unikalnym charakterze związanym z profilem działalności podmiotu gospodarczego (Kaleta, 2000, s. 30). Jest jedną z wielu metod zdobywania przewagi konkurencyjnej nad innymi przedsiębiorstwami działającymi w tym samym sektorze przemysłowym (Romanowska, 2004, s. 262). Przyjęcie właściwej strategii konkurencyjnej powinno poprzedzać rozważenie następujących kwestii (Mazur, 2002, s. 48):

- obszar w kontekście rozlokowania produktu bądź usługi na rynku, uwzględniając zasięg (dostępność), np. region, kraj, rynek zagraniczny, świat,
- sposób uzyskania przewagi konkurencyjnej, czyli na co potencjalny klient może liczyć, jeśli chodzi o zaspokojenie jego potrzeb,
- rodzaj konkurencji, tj. wybór docelowego segmentu rynku.

Składową strategii podmiotu gospodarczego jest plan, który powinien być tak skonstruowany, aby przedsiębiorstwo mogło wykorzystać swój potencjał do efektywnego i skutecznego osiągnięcia wyznaczonych celów. Plan musi być

stworzony indywidualnie dla danej działalności gospodarczej w celu maksymalizowania efektywności celów w nim zawartych.

Konkurencja działająca na rynku wpływa bezpośrednio na zachowania innych podmiotów gospodarczych, jak również konsumentów. Przedsiębiorstwa dążą do pozyskiwania nowych odbiorców, aby osiągnąć przewagę konkurencyjną. Jednostka, która szybciej, lepiej oraz konkretniej odkryje potrzeby klienta, w bardziej skuteczny sposób przyciągnie jego uwagę, choćby za pomocą narzędzi marketingowych (Pomykański, 2001, s. 68). Ważnym elementem potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa są jego zasoby w ujęciu mierzalnym oraz niemierzalnym. W tabeli 2.4. zaprezentowano podział na strategię rozwoju według wybranych kryteriów oraz opisano ich charakterystykę.

Tabela 2.4. Charakterystyka strategii z uwzględnieniem rodzaju strategii oraz kryterium

Kryterium	Rodzaje strategii		Charakterystyka strategii
Kryterium aktywności	Strategie ofensywne (strategie ataku, z reguły typu dynamicznego)	Strategia przewagi kosztowej	Opiera się na relatywnym obniżeniu kosztów przez wykorzystanie rozwoju techniczno-organizacyjnego. Obejmuje wyroby produkcji masowej.
		Strategia przewagi jakościowej	Nacisk położony na aspekt jakościowy, produktowy oraz innowacyjność używanych technologii. Standardowo obejmuje dobra luksusowe.
		Strategia niszy rynkowej	Objawia się regularnym śledzeniem poczynań rynkowych, znajdowaniem luk oraz wypełnianiem ich w miarę możliwości, strategia ta jest wysoko kosztowna.
		Strategia dyferencjacji	Głównym założeniem jest rotacja w posiadanej ofercie produktowej oraz usługowej przede wszystkim dzięki zastosowaniu innowacji.
	Strategie defensywne (obrony – o charakterze statycznym)	Strategia przetrwania	Stosuje się ją podczas złego funkcjonowania przedsiębiorstwa.
		Strategia asekuracyjna	Charakteryzuje się korzystaniem ze wsparcia udzielonego przez jednostki zewnętrzne.

		Strategia biurokratyczna	Występuje wówczas, gdy organizacja posiada formalną strategię, lecz nie podejmuje się stosownych działań.
Kryterium nowości	Strategie pionierskie		Związana jest z nowym podejściem do zarządzania przedsiębiorstwem, zastosowane będą po raz pierwszy metody techniczno-organizacyjne. Zastosowanie tej strategii jest charakterystyczne dla wynalazków, produktów innowacyjnych, jak również wyników badaczy w analizie badawczej.
	Strategie naśladowcze		Opiera się na podejściu dostosowania się do czynności, które są realizowane w sposób skuteczny oraz efektywny, czyli takich rozwiązań, które zostały już przetestowane i sprawdzone w obszarze techniczno-organizacyjnym. Przykładem są tutaj licencje, wzory użytkowe.
Kryterium funkcji przedsiębiorstwa	Strategia marketingowa		Związane są z podejmowanymi planami, które mają za zadanie przybliżyć przedsiębiorstwo do osiągnięcia wyznaczonych celów.
	Strategia innowacyjna		Charakteryzuje się nowatorskim podejściem w aspekcie organizacyjnym, produktowym, technologiczno-technicznym.
	Strategia kadrowa		Nacisk położony jest na obszar zarządzania zasobami ludzkimi, jego celem jest zbudowanie efektywnej metody motywacji pracowników.
	Strategia ekonomiczno-finansowa		Odnosi się do ekonomicznych aspektów, ma na celu uzyskanie celów strategicznych, ukazuje ekonomiczno-finansowe warunki podczas realizacji strategii.

Kryterium bezpieczeństwa	Strategie bezpieczne	Nacisk położony jest na zarządzanie ryzykiem. Ryzyko owych strategii jest stosunkowo niższe od poziomu standardowego.
	Strategie niebezpieczne	Dotyczą funkcji, ryzyko realizowania tej strategii jest określone jako wysokie w stosunku do normalnego poziomu.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Smolarek, 2008, s. 57-58

Podmioty gospodarcze stosują strategię konkurencji, aby (Porter, 1992, s. 21- 50):

- wspierać rozwój przedsiębiorstwa i odpierać działania konkurentów z tożsamej branży,
- efektywnie zarządzać siłami konkurencji (dostawcy, nabywcy, potencjalnie wchodzące podmioty gospodarcze, substytuty, konkurenci z danego sektora),
- wypracowywać znaczącą stopę zysku.

Strategicznym elementem otoczenia zewnętrznego organizacji jest niewątpliwie sektor, w którym działa dany podmiot gospodarczy, a intensywność działania uzależniona jest od wspomnianych 5 sił Portera. W literaturze przedmiotu wyodrębnia się trzy podstawowe rodzaje strategii konkurencji: przywództwo kosztowe, koncentracja oraz różnicowanie. W ujęciu praktycznym wyżej wymienionych strategii nie stosuje się razem, ponieważ są mało skuteczne (Porter, 1997, s. 32).

2.5.2.1. Przywództwo kosztowe

Rywalizowanie z najbliższą konkurencją metodą kosztową charakteryzuje się tym, że przedsiębiorstwo redukuje koszty poniżej poziomu utrzymywanego przez inne organizacje z tego samego sektora. Uzyskanie intratnej pozycji kosztowej wymaga od organizacji wysokiego nakładu oraz znaczących inwestycji w aspekcie zakupu nowoczesnego parku maszynowego, który zautomatyzuje istniejącą produkcję w celu uzyskania efektu skali. W zależności od typu produkcji takie działania mogą przynieść zamierzone rezultaty. W tym przypadku efekt taki możliwy jest do osiągnięcia przy masowej produkcji kilku wyrobów produkowanych w celu

zaspokajania podstawowych potrzeb konsumenta, takich jak: napoje, stal, telefony komórkowe. Obniżenie kosztów produkcji można również uzyskać poprzez przeniesienie obszarów produkcyjnych do krajów o niższej płacy lub wykorzystanie modelu outsourcingu albo offshoringu. Strategia kosztowa nie jest równoznaczna z pogorszeniem się jakości produkcji artykułów finalnych. Przedsiębiorstwa konkurencyjne muszą utrzymywać podobny poziom jakościowy, aby móc zaspokoić potrzeby jakościowe stałych klientów oraz nowych nabywców. Stosując strategię przywództwa kosztowego, organizacja uzyskuje przewagę konkurencyjną w kwestii pozycji negocjacyjnej z dostawcami. Zamówienie większej ilości surowców często związane jest z uzyskaniem lepszych cen zakupowych. Pomimo szans uzyskania przewagi konkurencyjnej strategia kosztowa tak jak każda inna wiąże się z zagrożeniami, do których niewątpliwie można zaliczyć zastosowanie narzędzi strategii kosztowej przez przedsiębiorstwo konkurencyjne, wzrost inflacji powodującej trudności w utrzymaniu na stabilnym poziomie niskich cen bądź usług (Rymarczyk, 2004, s. 86 i n.).

2.5.2.2. Różnicowanie

Strategia różnicowania polega na wyróżnieniu określonego produktu w danym sektorze na tle innych oferowanych przez konkurencję. Przedsiębiorstwo musi uzmysłwić potencjalnemu konsumentowi „wyjątkowość” swojego produktu, poprzez zastosowanie efektywnych metod marketingowych. Jakość wykonania oraz użytkowość produktu powinny być na wyższym poziomie, niż oferuje konkurencja. Ważnym aspektem jest również indywidualne podejście do obsługi klienta, im więcej cech, np. skuteczniejszy kanał dystrybucyjny, obsługa posprzedażowa, szersza gwarancja, które wyróżniają pozytywnie przedsiębiorstwo na tle bliskich konkurentów, tym większe szanse na stworzenie lepszych warunków do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Nieodłącznym elementem każdego produktu bądź usługi jest reklama. Skuteczna reklama musi podkreślać niepowtarzalność konkretnej oferty, a tym samym może poszerzyć w sposób kontrolowany grupę odbiorców docelowych. Budowanie silnej marki jest procesem długotrwałym, natomiast klient, który utożsamia się z marką, jest nie do przecenienia. Różnicowanie oferty produktowej wiąże się z dodatkowymi kosztami, które ponosi podmiot gospodarczy, dlatego też należy dokonać kalkulacji, czy wybór takiej strategii konkurencyjnej osiągnie zamierzony cel finansowy. Konsekwencją tej strategii są wyższe ceny, które

będą tolerowane przez potencjalnego nabywcę w zamian za otrzymanie produktu „wyjątkowego”, cenionego na rynku. Z praktycznego punktu widzenia strategia różnicowania obarczona jest ryzykiem bezprawnego skopiowania produktu znanej marki, brakiem poczucia zaspokojenia potrzeb w odniesieniu do produktów, które są oferowane na rynku po zdecydowanie niższych cenach przy takim samym sposobie użytkowania oraz jakości produktowej. Kluczowym elementem w tworzeniu strategii różnicowania jest zbudowanie w świadomości nabywców przekonania, że dany produkt jest inny i bardziej wartościowy od produktu oferowanego przez konkurentów (Rymarczyk, 2012, s. 575).

2.5.2.3. Koncentracja

Fundamentem strategii koncentracji jest wyodrębnienie grupy odbiorców docelowych. Konsekwencją takiej strategii jest skuteczniejsze oraz efektywniejsze dotarcie do konsumenta z oferowanymi produktami. Jest również nazywana strategią niszy rynkowej, czyli obszaru danych klientów o spersonalizowanych potrzebach na określone dobro. Ponadto strategia ta nie musi opierać się wyłącznie na określonej grupie nabywców, ale może dotyczyć pewnego wycinka asortymentu wyrobów i skonkretyzowanych usług lub rynku geograficznego. Tworzona jest w celu zapewnienia możliwie najlepszej obsługi określonego segmentu, czemu podporządkowane są wszelkie działania. Wiąże się ona jednak z pewnymi ograniczeniami, gdyż może narzucać odstępianie z części wolumenu sprzedaży, wpływając tym samym korzystnie na rentowność. Nie sposób też pominąć elementu ryzyka związanego ze strategią koncentracji (Cieśla, 2018, s. 1031).

2.5.3. Przewaga konkurencyjna

Pojęcie to jest ujmowane różnorodnie. Wielu autorów twierdzi, że podstawą zbudowania przewagi konkurencyjnej przez podmiot gospodarczy jest zbadanie zasobów oraz umiejętności, posiadanych przez przedsiębiorstwo, a później określenie prawdopodobnego zysku. Teoria łańcucha wartości określa to w inny sposób, a mianowicie każda organizacja dysponuje zasobami materialnymi oraz niematerialnymi, dzięki którym budowany jest potencjał konkurencyjny, a odpowiednie spożytkowanie potencjału może doprowadzić do zdobycia przewagi konkurencyjnej. W literaturze przedmiotu można zaobserwować trend, w którym

autorzy przedstawiają dwa podstawowe modele przewagi konkurencyjnej (Bochańczyk-Kupka, 2004, s. 271-272):

- pierwszy model określa podmiot gospodarczy jako składową zasobów materialnych oraz niematerialnych, przewaga konkurencyjna jest ujmowana z pozycji akceptowalności kompetencji organizacji, której wynikiem będzie lepsza pozycja w walce o potencjalnego konsumenta,
- drugi model natomiast pochodzi z ekonomiki przemysłu – niepowtarzalna pozycja organizacji na rynku ekonomicznym jest osiągnięta dzięki ofertowaniu produktów z tego samego sektora i o tej samej funkcjonalności, lecz po niższej cenie, niż oferuje konkurencja.

„Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa wynika z przewagi wiedzy (głównie technologicznej, marketingowej, strategicznej) i umiejętności jej wykorzystania” (Pierścionek, 2003, s. 263). W literaturze zagranicznej można spotkać określenie, że przewagę konkurencyjną zdobywa się w wyniku pozytywnych procesów zachodzących na rynku lub w danym sektorze (Dietl, Royer i Stratmann, 2009, t. 51). Analizując pojęcie przewagi konkurencyjnej, można dojść do wniosku, że tworzy się ona wtedy, kiedy oferowane przez podmiot gospodarczy usługi lub produkty mają większe korzyści dla potencjalnego konsumenta przy minimalizacji kosztów względnych. Uzyskanie przewagi konkurencyjnej jest elementem strategii konkurencyjnej, która polega na zdobyciu lepszej pozycji na rynku dzięki zastosowaniu takiej strategii, której nie mogą wprowadzić inne przedsiębiorstwa. Przewaga konkurencyjna definiowana jest jako niepowtarzalna cecha produktu lub usługi, która w mniemaniu klienta stanowi wartość dodatkową przy wyborze danego dobra konsumenckiego (Urbanowska-Sojkin, Banaszyk i Witczak, 2004, s. 272). W dążeniu do uzyskiwania przewagi konkurencyjnej niezbędne jest umiejętne wykorzystanie zasobów będących w posiadaniu przedsiębiorstwa (Rutka, 2003, s. 348). Przewaga konkurencyjna jest uzależniona od zasobów materialnych i niematerialnych, którymi dysponuje dany podmiot gospodarczy (Fryzel, 2004, s. 48). Liczne grono autorów zauważa wzrost znaczenia zasobów niematerialnych w budowaniu przewagi konkurencyjnej. Istotną rolę pełni kapitał ludzki, w tym organy zarządcze (przywódcze), przepływ informacji wewnątrz jednostki, renoma przedsiębiorstwa i rozpoznawalność marki oraz porozumienia z partnerami biznesowymi (Low i Kalafut, 2004, s.36). Według P. Lyona kompetencje

i umiejętności menedżera również w znacznym stopniu wpływają na budowanie przewagi konkurencyjnej (Lyons, 2007, t. 15). Zatem wielu ekonomistów twierdzi, że fundamentem w budowaniu ciągłej przewagi konkurencyjnej są istotne kompetencje organizacji (Bratnicki, 2000, s. 15). Przewagę konkurencyjną można podzielić również na przewagę niższego rzędu oraz przewagę wyższego rzędu. Przewagę niższego rzędu cechuje stosunkowo niewielki nakład na zasoby siły roboczej oraz surowce wykorzystywane w produkcji. Konkurenci wpływają na jej ograniczenie, poszukując lepszych źródeł dostaw bądź też zmieniając obszar prowadzonych działań. Z kolei przewaga wyższego szczebla opiera się na wykorzystaniu dostępu do zaawansowanych technologii i oferowaniu szerokiej gamy asortymentu przy jednoczesnym dbaniu o renomę marki. Źródłem przewagi upatruje się również w działalności inwestycyjnej, głównie poprzez lokowanie środków w aktywa. Ponadto wysoko wykwalifikowana kadra oraz nakłady na rzecz badań i działań w kierunku rozwoju sprzyjają umacnianiu przewagi na omawianym poziomie. Podsumowując, trwałość przewagi budowanej w oparciu o koszty całkowite jest znacznie mniejsza aniżeli trwałość przewagi uznającej dostęp do innowacji. *„Przewaga konkurencyjna to zbiór atutów, które umożliwiają przedsiębiorstwu utrzymanie wysokiej efektywności w długim okresie oraz jego harmonijny rozwój”* (Strategor, 2001, s. 56).

2.5.3.1. Źródła przewagi konkurencyjnej

Źródła przewagi konkurencyjnej są zróżnicowane w zależności od rynków oraz sektorów, w których działają. Przedsiębiorstwa ciągle poszukują nowych źródeł przewagi konkurencyjnej, które są trwałe, niepowtarzalne oraz spersonalizowane (Skawińska, Cyrson i Zalewski, 2011, s. 58). Źródłem przewagi konkurencyjnej można doszukiwać się wewnątrz, jak również na zewnątrz organizacji. Do czynników wewnętrznych zaliczyć można zasoby materialne i niematerialne oraz najistotniejsze kompetencje pracowników, natomiast w skład czynników zewnętrznych wchodzi otoczenie bliższe i dalsze (Fombrun i Rindova, 1999, s. 693). Według S. Szymańskiego rodzaje źródeł przewagi konkurencyjnej są następujące (Szymański, 1995, s. 156):

- *„produkcyjne, konkurencyjność przedsiębiorstwa wynika z przywództwa kosztowego lub/i wyższej jakości. Przewaga kosztowa może wynikać*

z: przyczyn zewnętrznych, związanych z pozycją przedsiębiorstwa w otoczeniu lub przyczyn wewnętrznych związanych z alokacją zasobów,

- dystrybucyjne, konkurencyjność przedsiębiorstwa wynika z niższego kosztu zamrażania kapitału i kosztów transportu oraz lepszej obsługi nabywców,*
- marketingowe, konkurencyjność przedsiębiorstwa wynika z lepszego rozpoznania potrzeb rynku i w efekcie lepszego dostosowania produktu oraz jego dystrybucji do tych potrzeb,*
- technologiczne, konkurencyjność przedsiębiorstwa wynika z pierwszeństwa, osiągniętego dzięki: pracom naukowo-badawczym, innowacyjności technologicznej, innowacjom produktowym,*
- miejsce na rynku, znak przedsiębiorstwa, patenty, reputacja-konkurencyjność przedsiębiorstwa wynika z lojalności nabywców wobec znaku firmowego i unikalności produktu w przypadku posiadania patentów,*
- unikalność przedsiębiorstwa i jego produktu, konkurencyjność przedsiębiorstwa wynika z osiągnięcia pozycji minimonopolu poprzez np. skuteczne różnicowanie produktu,*
- jakość zarządzania, fachowość zarządzania, talenty menedżerskie,*
- wiedza i informacja, dużą rolę odgrywa zdobywanie wiedzy na temat: procesu produkcyjnego produktu, sprawnych systemów informacyjnych, nabywców itp.,*
- gospodarowanie czasem, zdolność do szybszego niż konkurenci reagowania na zmiany rynkowe, umiejętności działania przedsiębiorstwa w dłuższym horyzoncie czasowym”.*

M.E. Porter natomiast wyszczególnił trzy źródła zdobycia przewagi konkurencyjnej (Porter, 2000, s. 16-52):

- zwrócenie uwagi na zasoby i umiejętności przedsiębiorstwa,
- efektywne prowadzenie działań w łańcuchu wartości,
- akcentowanie pozycji na rynku.

Autorzy różnie podchodzą do interpretacji metody uzyskiwania przewagi konkurencyjnej. Dla niektórych źródłem budowania trwałej przewagi konkurencyjnej jest stosowanie reengineeringu, którego geneza sięga połowy lat 80. XX wieku. Reengineering określany jest jako podejście do funkcjonowania

przedsiębiorstwa w nowy sposób, jako radykalna zmiana procesów panujących w organizacji w celu osiągnięcia większej efektywności (Krzos, 2006, s. 89-103). Koncepcja zakłada restrukturyzację procesów zachodzących w przedsiębiorstwie. Mniej uwagi należy poświęcić wyrobom i usługom, a bardziej skupić się na potencjalnych konsumentach oraz stałych klientach. Zmiany muszą być fundamentalne, *„konieczne jest odrzucenie dotychczasowych sposobów funkcjonowania i wprowadzenie rewolucyjnych zmian w strukturach, procedurach, prowadzące zwykle do zupełnego przeprojektowania całej organizacji”* (Matwiejczuk, 2009, s. 51). W literaturze przedmiotu autorzy są zgodni co do zasad, na jakich opiera się reengineering, uwzględniając następujące elementy:

- nastawienie na potrzeby konsumenta,
- analiza procesów zachodzących wewnątrz przedsiębiorstwa,
- sprostanie przeszkodom, które może napotkać przedsiębiorstwo podczas swojej działalności,
- spojrzenie na rynek, zwrócenie uwagi na rzeczy, które na pierwszy rzut oka są niedostrzegalne w działalności podmiotu gospodarczego.

Na rynku będącym przestrzenią, w której przedsiębiorstwa konkurują o klienta, jest miejsce na rywalizację pomiędzy przedsiębiorstwami, jak również na współpracę konkurentów (kooperacje) walczących o tych samych potencjalnych konsumentów. Organizacje, które stosują taką metodę, są w stanie zdobyć przewagę konkurencyjną nad większymi podmiotami w danym sektorze w realizacji na przykład dużego zamówienia, wiedząc o tym, że ich moce produkcyjne są niewystarczające, a chwilowa kooperacja da im szansę na wygranie przetargu (Czakon, 2005, s. 8). Zaistniałe warunki mogą mieć realny wpływ na uzyskanie przewagi na rynku, a tym samym są źródłem przewagi konkurencyjnej (Śmigielska, 2007, s. 53):

- lokowanie kapitału w istotne z punktu widzenia firmy zasoby, stworzenie relacji interpersonalnych,
- podnoszenie wzajemnych kwalifikacji oraz kompetencji z obszaru dotyczącego danego sektora,
- wykorzystanie potencjału intelektualnego w celu zbudowania innowacyjnego produktu, usługi,

- zredukowanie kosztów transakcyjnych dzięki wydajniejszym metodom pracy.

2.5.3.2. Cechy przewagi konkurencyjnej

W literaturze przedmiotu można znaleźć wyszczególnione cechy przewagi konkurencyjnej, takie jak rodzaj, wielkość przedsiębiorstwa w stosunku do konkurentów oraz trwałość.

Rodzaj przewagi konkurencyjnej zależy od stosowanej przez podmiot gospodarczy filozofii marketingowej. Podstawowy podział strategii konkurencyjnej pozwala wyodrębnić strategię cenową, dystrybucyjną, produktową i promocyjną.

Wielkość przewagi konkurencyjnej określa zróżnicowanie między cechami danego przedsiębiorstwa a cechami, które posiadają organizacje konkurencyjne z danego sektora. Rynek charakteryzuje się ciągłą dynamiką również za sprawą zmian i preferencji konsumentów, dlatego przedsiębiorstwa powinny systematycznie monitorować sytuację na rynku, aby móc dostosować się do realnych warunków panujących w sektorze (Flak i Głód, 2012, s. 141).

Trwałość przewagi konkurencyjnej uwzględnia aspekt czasowy w zdobywaniu przewagi nad innymi przedsiębiorstwami na rynku. Zatem aby zapewnić ową trwałość, należy spełnić następujące uwarunkowania (Stankiewicz, 2003, s. 348):

- ocena trendów i prognoza rynku,
- poszukiwanie innowacji i dostarczanie wysokiej jakości produktów i usług,
- efektywne zarządzanie wiedzą,
- wykwalifikowani oraz zmotywowani pracownicy,
- inteligentni menedżerowie.

2.5.3.3. Sposoby osiągnięcia przewagi konkurencyjnej

Przewagę konkurencyjną uzyskuje się poprzez wykazywanie się lepszą ofertą produktową bądź usługową niż konkurenci. Do instrumentów konkurowania zaliczyć można marketing-mix. Zdobywanie przewagi konkurencyjnej jest ściśle związane z efektem, jaki przedsiębiorstwo uzyskuje na rynku, a więc pozycją konkurencyjną. Trwałą przewagę konkurencyjną uzyskuje się nie tylko dzięki lepszej cenie oraz jakości oferowanych dóbr, ale również za pomocą kompetencji pracowniczych, które niewątpliwie menedżerowie wykorzystują w celu budowania przewagi

konkurencyjnej. Umiejętności, które posiadają członkowie organizacji, mogą przyczynić się do (Tubielewicz, 2004, s. 172):

- elastycznego dostosowywania się organizacji do panujących trendów na rynku,
- zaspokajania potrzeb potencjalnych konsumentów.

Kwalifikacje i kompetencje kadry menedżerskiej są ważną składową zdobywania trwałej przewagi konkurencyjnej. Kapitał ludzki jest nieodłącznym elementem funkcjonowania podmiotów gospodarczych. Doświadczenie oraz umiejętność wprowadzania innowacji jest nieocenione dla przedsiębiorstwa. Zdobywanie przewagi konkurencyjnej może odbywać się w zależności od źródła jej pochodzenia, a tym samym można wyszczególnić przewagę niższego lub wyższego rzędu. Przewaga niższego rzędu charakteryzuje się niskimi kosztami roboczogodziny pracowników, surowców i często w sposób dynamiczny jest zmniejszana przez podmioty konkurencyjne, reorientacje dostawcy lub zmianę miejsca kierowanej firmy. Do przewagi wyższego szczebla zaliczyć można wyższy poziom technologiczny, większą ofertę produktową, renomę marki oraz utrzymywanie stałych kontaktów z klientami w wyniku wysokiego kosztu zmienności źródeł zaopatrzenia. Kolejnymi źródłami przewagi konkurencyjnej wyższego rzędu są między innymi zainwestowanie kapitału w środki trwałe, wysokie kompetencje kadry pracowniczej, pełnowartościowe projekty badawczo-rozwojowe. Zdobywanie przewagi wyższego szczebla zależy również od zawartości nieopatentowanych informacji praktycznych oraz metod funkcjonowania. Wnioskować można, iż uzyskanie przewagi konkurencyjnej opartej na niższych kosztach całkowitych jest prostsze do zdobycia, natomiast jest w znacznym stopniu mniej trwałe od przewagi budowanej dzięki innowacyjności. Metod, które pomagają w osiągnięciu przewagi nad konkurencją, jest bardzo dużo. Za pozytywne uznaje się tylko te sposoby, które są akceptowalne przez konsumentów, a które trudno odwzorować przez najbliższą konkurencję.

2.5.4. Pozycja konkurencyjna oraz koncepcje oceny pozycji konkurencyjnej

Pojęcie pozycji konkurencyjnej jest składową definicji przewagi konkurencyjnej. Ocena ilościowa i jakościowa oddziaływania podmiotu gospodarczego w odniesieniu do przedsiębiorstw konkurencyjnych w danym

sektorze ma bezpośredni wpływ na pozycję konkurencyjną. Przedsiębiorstwo, które posiada umiejętność wdrażania skutecznego planu strategicznego, może w efekcie uzyskać lepszą pozycję konkurencyjną od innych jednostek działających na tym samym rynku gospodarczym. Pozycja konkurencyjna jest efektem zdobycia przewagi w środowisku konkurencyjnym. Odnosi się ona wprost do innych konkurentów z danego sektora. Dynamiczny rozwój rynku oraz przedsiębiorstw konkurencyjnych ma wpływ na pozycję konkurencyjną podmiotu gospodarczego, spadek lub wzrost może być spowodowany wybraniem złej lub dobrej strategii konkurencyjnej (Romanowska, 2004, s. 262). W praktycznym aspekcie to, jaką pozycję konkurencyjną zajmuje dane przedsiębiorstwo, określić można na podstawie przyjętych kryteriów diagnostycznych. W wielu pozycjach literaturowych można znaleźć informacje o oddziaływaniu czynników zewnętrznych oraz wewnętrznych na pozycję konkurencyjną. Do czynników zewnętrznych zalicza się (Poniatowska-Jaksch, 2016, s. 59-61):

- czynniki ekonomiczne, a więc kompetencje techniczne personelu organizacji, ochronę patentów, innowacje,
- czynniki społeczne, czyli relacje z otoczeniem, elastyczność podmiotu gospodarczego na zachowania konsumentów,
- czynniki rynkowe, to jest skala działania na rynku, wyniki sprzedażowe, oddziaływanie dostawców i konsumentów.

Natomiast czynniki wewnętrzne to:

- metoda konkurowania,
- przewaga konkurencyjna,
- obszary rynku, które wpływają na funkcjonowanie przedsiębiorstwa,
- wdrażanie innowacyjnych rozwiązań wynikających z postępu technologicznego.

Należy więc przyjąć, że pozycja konkurencyjna podmiotu gospodarczego ułatwia (Matejuk, 2003, s. 13):

- zwiększenie efektywności procesów, sprzedaż większej ilości asortymentu bez dodatkowych kosztów lub bardziej ekonomiczne podejście do działalności w porównaniu do konkurencji,
- minimalizację ponoszonych nakładów dla określonego działania, podczas gdy konkurencja nie może pozwolić sobie na taką strategię.

Uzyskanie lepszej pozycji konkurencyjnej jest efektem zdobytej przewagi konkurencyjnej, która jest celowym działaniem danej strategii, a więc przyjętego planu strategicznego, i wypełnianiem go określonymi celami (Moszkowicz, 2003, s.294). Ocena pozycji konkurencyjnej jest kwestią względną, ponieważ każde przedsiębiorstwo posiada unikatowe cechy, które wyróżniają je na tle konkurencji. Kiedy podmiot gospodarczy funkcjonuje w danych warunkach, wówczas możliwa jest ocena pozycji konkurencyjnej. Zatem aby móc określić pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa, należy (Urbanowska-Sojkin, 1999, s. 96):

- ustalić jednoznacznie metodę pomiaru poziomu konkurencyjności, w postaci cechy statystycznej,
- zidentyfikować cechy sektora w formie syntetycznej, mierzalnej.

Założenia wymienione powyżej są jednoznaczne z oceną pozycji konkurencyjnej, którą przedstawia przedsiębiorstwo doradcze McKinsey. Ocena opiera się jest na dwóch kryteriach (Gierszewska i Romanowska, 2003, s. 183-185):

- konkurencyjności przedsiębiorstwa, a więc pozycji konkurencyjnej w zestawieniu przedsiębiorstw z danego sektora,
- atrakcyjności sektora.

W klasycznym ujęciu miarą pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest procentowy udział w danym sektorze oraz kondycja ekonomiczna. Podmiot gospodarczy, który posiada znaczący udział w rynku, zdobył go dzięki zastosowaniu lepszej strategii niż podmioty konkurencyjne. Kiedy udział w rynku jest duży, to najczęściej znajduje to odzwierciedlenie na wyniku finansowym. Pozycja konkurencyjna określa bezpośrednio wpływ danego podmiotu gospodarczego na rynek, a tym samym wyraża siłę rynkową. W literaturze przedmiotu występują kryteria takie jak (Strategor, 2001, s. 68):

- zależny od wielu czynników udział w sektorze,
- rozpoznawalność marki,
- wiedza i umiejętności techniczne oraz zastosowane technologie,
- opłacalność prowadzenia działalności gospodarczej.

C. Bowman oraz D. Faulkner określają pozycję konkurencyjną wynikającą z dwóch aspektów (Bowman i Faulkner, 1996, s. 9-11):

- postrzeganej wartości użytkowej produktu firmy,
- ceny zakupu.

Inna grupa autorów natomiast jest zdania, że pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa opisywana jest często przez dwa wskaźniki (Pierścionek, 2003, s.148):

- udział firmy w rynku,
- sytuację finansową przedsiębiorstwa.

Niewątpliwą zaletą metody analizy wskaźnikowej jest krótki czas wykonania badania oraz możliwość efektywnego przeanalizowania operacji gospodarczych oraz procesów zachodzących w przedsiębiorstwie. Za standardowe przyjmuje się cztery obszary analizy wskaźnikowej, służące ocenie (Flak i Głód, 2012, s. 173-174):

- płynności finansowej,
- zadłużenia,
- sprawności działania,
- rentowności.

Poszczególne wskaźniki, które są stosowane w analizie finansowej, obliczać można na podstawie (Flak i Głód, 2012, s. 174):

- informacji określających sytuację między początkiem a końcem okresu sprawozdawczego; wyniki, które zostaną uzyskane na podstawie wyliczenia takiego wskaźnika, opisują zmiany i wpływ podjętych decyzji na działanie przedsiębiorstwa,
- wielkości średnich – określa się je na podstawie sumy stanu w początkowym oraz końcowym okresie sprawozdawczym, a następnie dzieli się przez 2.

Warto mieć na uwadze zasady korzystania z analizy wskaźnikowej podczas wykorzystywania sprawozdań finansowych, ponieważ wpływa ona bezpośrednio na jakość analizy oraz określa poprawność opisanych wniosków (Gorczyńska, Wieczorek-Kosmala i Znanińska, 2008, s. 61-62):

- wskaźniki finansowe nie należą do zbiorów ujednoliconych, w literaturze przedmiotu stosowane są różne metody obliczania danych wskaźników. Warto zatem sprawdzić, jaka metoda została użyta podczas obliczenia danego wskaźnika, który będzie analizowany,
- analiza pojedynczego wskaźnika nie jest efektywna, w krótkim odcinku czasowym wnioskowanie powinno odbywać się dla określonych grup wskaźników, często w dłuższym przedziale czasowym,

- system księgowy umożliwia podgląd i ingerowanie w wartości poszczególnych elementów bilansu,
- wskaźniki finansowe nie odzwierciedlają w całości aktualnych danych przedsiębiorstwa, wskaźniki te przedstawiają obszar finansowy podmiotu gospodarczego w danym czasie. W praktycznym ujęciu częściej spotkać można wskaźniki obliczane na podstawie danych wyrażających stan zjawiska na początku i końcu okresu sprawozdawczego.

2.6. Metody ocen konkurencyjności

Według uczonych uznaje się, że konkurencyjność w aspekcie teoretycznym jest niełatwa do wdrożenia podczas prowadzenia analiz realnych procesów zachodzących w gospodarce.

2.6.1. Analiza SWOT

Jedną z najpopularniejszych technik analizy strategicznej jest analiza SWOT. To badanie silnych i słabych stron podmiotu oraz szans i zagrożeń pojawiających się przed nim. Punktem wyjścia w procesie określania celów jest odpowiedź na trzy podstawowe pytania:

- Czym jest podmiot badań dziś?
- Czym powinien być w przyszłości, jaką mamy wizję jego funkcjonowania?
- Jaka powinna być droga dojścia do pożądanego przyszłego stanu, jakie rozwiązania powinny zostać wybrane?



Rysunek 2.1. Analiza SWOT

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Kałkowska i in., 2010, s. 111-112

Analiza SWOT polega na uporządkowaniu zebranych informacji o podmiocie badań i przydzieleniu ich do jednej z czterech grup (Frejtag-Mika, 2006, s. 191):

- **S** (*Strengths*) – **mocne strony**: wszystko to, co stanowi atut, przewagę, zaletę analizowanego obiektu,
- **W** (*Weaknesses*) – **słabe strony**: wszystko to, co stanowi słabość, barierę, wadę analizowanego obiektu,
- **O** (*Opportunities*) – **szanse**: wszystko to, co stwarza dla analizowanego obiektu szansę korzystnej zmiany,
- **T** (*Threats*) – **zagrożenia**: wszystko to, co stwarza dla analizowanego obiektu niebezpieczeństwo zmiany niekorzystnej.

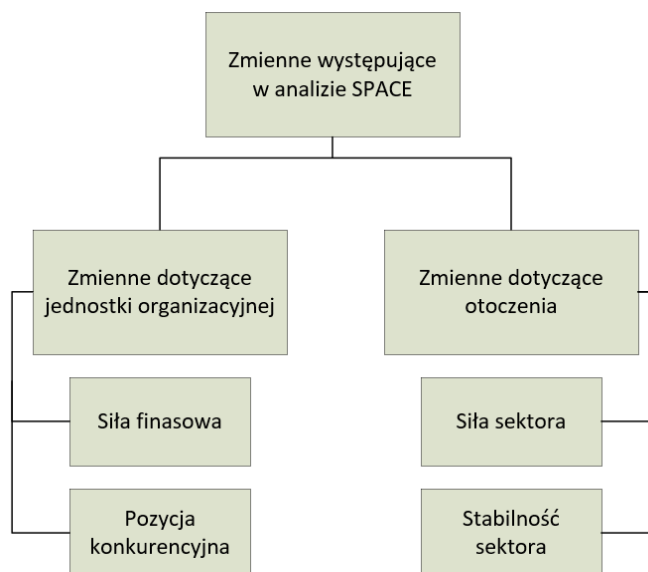
Analiza SWOT jest bardzo użytecznym narzędziem wykorzystywanym do analizy ogólnej sytuacji podmiotu gospodarczego lub sektora gospodarki.

2.6.2. Analiza SPACE

Analiza strategiczna przedsiębiorstwa wykorzystuje metodę SPACE do skutecznego zdiagnozowania, a następnie określenia kierunku rozwoju przedsiębiorstwa. Jest ona korzystna, by móc zarządzać ryzykiem, a tym samym wybrać najbardziej bezpieczną, jak również najskuteczniejszą ścieżkę rozwoju organizacji.

Autorami analizy SPACE (Strategic Position and Action Evaluation) są J.A. Rowe, R.O. Mason oraz K.E. Dickel. Dokładne tłumaczenie z języka angielskiego określa analizę strategicznej pozycji razem z przeprowadzeniem oceny danej jednostki organizacyjnej. Celem wyżej wymienionej analizy jest dokładne określenie, jaką pozycję strategiczną posiada organizacja w aspekcie wewnętrznym oraz zewnętrznym. Wymiar wewnętrzny odnosi się do działań zachodzących wewnątrz organizacji, natomiast zewnętrzny jest określany z elementami otoczenia zewnętrznego, które ma pośredni lub bezpośredni wpływ na działanie całego przedsiębiorstwa.

Analiza SPACE opiera się na czterech zmiennych, które są niezbędne do przeprowadzenia szczegółowej, jak również rzetelnej analizy (Multan, Bombiak i Chyłek, 2018, s. 133).



Rysunek 2.2. Zmienne analizy SPACE

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Multan, Bombiak i Chyłek, 2014, s. 133

Analiza SPACE jest pomocnym instrumentem, skutecznym podczas przeprowadzenia badania w organizacji funkcjonującej w danym sektorze, natomiast jeżeli przedsiębiorstwo prowadzi procesy biznesowe w różnych sektorach, konieczna jest analiza dla poszczególnych sektorów odrębnie. W rezultacie podczas analizy SPACE może dojść do sytuacji, że przedsiębiorstwo w zależności od sektora musi budować swoją strategię w sposób zróżnicowany. Metodę SPACE można stosować w przypadku, gdy podmiot badania funkcjonuje w sektorze dojrzałym, który charakteryzuje się takimi cechami jak (Krupski, 1999, s. 173):

- rzadsze zgłaszanie zmian w zapotrzebowaniu konsumentów,
- agresywna polityka pomiędzy rynkowymi konkurentami,
- innowacyjność na słabym poziomie,
- ograniczenia dotyczące opcji strategicznych.

W tym przypadku tworzone są strategie behawioralne rodzaju K. Przedsiębiorstwo, które funkcjonuje w słabo rozwiniętych sektorach, charakteryzuje się:

- dynamicznymi zmianami popytu,
- sukcesywnym wdrażaniem nowych technologii,
- ciągłymi zmianami i niepewnością otoczenia konkurencyjnego,
- wykorzystywaniem różnych strategii działania.

Wówczas stosuje się inny rozkład na osi współrzędnych wraz z objaśnieniem uzyskanych wyników końcowych.

Zrealizowanie badania określoną metodą umożliwia zidentyfikowanie określonej strategii, wskazując najbardziej pożądaną i możliwą do zaimplementowania w organizacji, aby móc skutecznie a także efektywnie ją wykorzystać. Można wyróżnić następujące strategie: zachowawczą, agresywną, defensywną, konkurencyjną.

2.6.3. Macierz Boston Consulting Group

Macierz BCG została stworzona przez Bostońską Grupę Konsultingową w 1969 roku. Wykorzystywana jest do dnia dzisiejszego jako metoda zarządzania portfelem przedsiębiorstwa. Analiza BCG to metoda służąca do zidentyfikowania pozycji konkurencyjnej produktu na rynku. Kluczowym przeznaczeniem jest wsparcie w tworzeniu efektywnej struktury portfela produktowego podmiotu gospodarczego, w skład którego wchodzi (Griffin, 2004, s. 270-273):

- określone ilości nowych produktów, które w dłuższej perspektywie czasowej będą rentowne,
- zadowalające ilości wyrobów, które są w stanie napędzać aktualny rozwój produktowy,
- usunięcie z oferty produktów, które przynoszą straty.

Macierz BCG umożliwia analizę produktową według następujących kryteriów: tempo wzrostu rynku oraz względny udział w rynku. Pierwsze kryterium można zmierzyć za pomocą:

- wzrostu sprzedaży w cenach bieżących,
- wzrostu sprzedaży w cenach stałych,
- prognozowania tendencji w przyszłości.

Natomiast udział w rynku można zmierzyć:

- sprzedażą przedsiębiorstwa w porównaniu do sprzedaży najgroźniejszego konkurenta,
- sprzedażą przedsiębiorstwa w porównaniu do sprzedaży trzech najgroźniejszych konkurentów,
- sprzedażą przedsiębiorstwa w stosunku do całości sprzedaży na rynku.

Macierz BCG charakteryzuje się wyodrębnieniem czterech produktów: znaki zapytania, gwiazdy, dojne krowy, zbite psy. Znaki zapytania należą do produktów,

które są na etapie wdrożenia na rynku. Wiąże się to z niepewnością oraz ryzykiem niezaakceptowania tych produktów przez konsumentów. Aby dotrzeć do potencjalnych nabywców, należy ponieść wysokie koszty na marketing produktowy. Gwiazdy cechują się wysokim udziałem w rynku, są na etapie rozwoju produktowego. Są to produkty, które zarabiają, a tym samym jest możliwość inwestowania w poprawę jakości produktu oraz lepsze pozycjonowanie za pomocą narzędzi marketingowych. Produkty z grupy dojne krowy są usytuowane na rynku dojrzałym o stosunkowo słabym wzroście popytu. Posiadają duży udział wraz z bardzo dobrymi wynikami sprzedażowymi. Nie muszą być promowane na rynku, ponieważ ich marka jest silna i rozpoznawalna przez konsumentów. Osiągane zyski mogą być wykorzystane do wspierania produktów z grupy znaki zapytania. Zbite psy są to produkty niszowe oraz mające niski poziom wzrostu popytu. Należą do nich produkty już wycofywane z rynku, ponieważ nie są akceptowalne przez trendy panujące na rynku konsumenckim. Nie są wspierane przez marketing (Obłój, 2014, s.171-174).

2.6.4. Macierz McKinseya

Macierz została stworzona przez przedsiębiorstwo konsultingowe McKinsey & Co. w latach siedemdziesiątych. Definiowana jest również jako macierz atrakcyjności produktu lub macierz atrakcyjności rynku. Macierz McKinseya jest elementem metod analizy portfelowej, a podmiotem badanym jest strategiczna jednostka biznesu (SJB), w której zdefiniowane są cele działania, grupy produktowe oraz konsumenci. SJB jest to wydzielona część podmiotu gospodarczego funkcjonująca na osobnym rynku zewnętrznym. (Johnson, Scholes i Whittington, 2010, s. 27). Cechuje się określoną strategią działania według następujących składowych: wyrób wraz ze zastosowaną technologią, konsumenci wraz z autonomicznym zatwierdzeniem decyzji zgodnie z przyjętą koncepcją rozwojową przedsiębiorstwa (Urbanowska-Sojkin, Banaszyk i Witczak, 2007, s.189). Strategiczne jednostki biznesu posiadają informacje na temat konkretnych konkurentów oraz dostawców, mają również określone strategie, które wykorzystywane są do konkurowania na rynku o potencjalnego konsumenta. Celem wydzielania jest wspólne zbudowanie jednej struktury z różnych branż, tyle, ile jest potrzebne, by zdobyć przewagę konkurencyjną (Gierszewska i Romanowska, 2007, s. 222). Macierz McKinseya wykorzystywana jest do przedstawiania całego zakresu

funkcjonowania przedsiębiorstwa działającego w różnych sektorach. Bada portfel produktowy bardziej kompleksowo w porównaniu do macierzy Boston Consulting Group. Fundamentalna koncepcja macierzy McKinseya (Janasz K., Janasz W. i Szopik-Depczyńska, 2010, s. 209) jest następująca:

- przedsiębiorstwo musi funkcjonować w obszarach najbardziej dla siebie atrakcyjnych, a rezygnować z rynków nieatrakcyjnych,
- przedsiębiorstwo musi lokować wyroby o silnej pozycji konkurencyjnej, natomiast zaprzestawać działań, gdzie pozycja konkurencyjna jest słabnąca.

Strategiczne jednostki biznesu są uporządkowane w macierzy na podstawie dwóch czynników: atrakcyjność sektora, czyli miejsca, gdzie funkcjonują oraz konkurencyjnej siły danej SJB. Strategiczna jednostka biznesu jest odpowiedzialna za zdolność, którą wykorzystuje się do osiągnięcia przewagi na określonym obszarze rynku. Do każdej zmiennej przypisane są wartości: wysoka, średnia, niska, które w konsekwencji tworzą macierz dziewięciopolową, która ma za zadanie odkrycie słabych i silnych stron asortymentu produktowego oraz wskazanie standardowych strategii, które organizacja musi zastosować.

2.7. Mierniki oceny konkurencyjności

Konkurencyjność jest fundamentalną cechą oceny podmiotu gospodarczego. Nie istnieje jednoznaczna metoda pomiaru konkurencyjności ze względu na brak między innymi definitywnej interpretacji samego pojęcia, występowanie czynników ciężko mierzalnych. Ze względu na taki stan rzeczy należy zwrócić uwagę na trzy zasady dopasowywania mierników w ocenie konkurencyjności (Olczyk, 2008, s.47):

- widoczna reguła – określa daną definicję konkurencyjności wraz z wyborem metody pomiaru. W przedsiębiorstwie, gdzie konkurencyjność określana jest jako na przykład osiągnięcie lepszego poziomu efektywności, należy stosować mierniki, które są adekwatne do danych. W tym przypadku powinno stosować się wskaźniki efektywności,
- dominujące podejście – zalecane jest stosowanie kilku miar, aby prawidłowo zrealizować oceny konkurencyjności oraz jej analizy, biorąc pod uwagę mierniki zgodne z zakresem czasowym oraz rozumieniem pojęcia konkurencyjności,

- właściwa analiza konkurencyjności przedsiębiorstwa zobligowana jest do odniesienia się do zmiennych kierunków i natężeń użytego miernika oceny konkurencyjności.

Założenia rozdzielania mierników konkurencyjności wolno rozłożyć ze względu na (Olczyk, 2008, s. 49):

- okresy czasowe (statyczne, dynamiczne),
- sposób mierzenia (*ex ante* i *ex post*),
- sposób konkurowania (cenowe, pozacenowe),
- stopień i zakres agregacji informacji oraz danych (syntetyczne i zdezagregowane).

W tabeli 2.5. przedstawiono przykładowe mierniki, które da się zastosować w ocenie konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Tabela 2.5. Podstawowe mierniki konkurencyjności

Mierniki oceny pozycji konkurencyjnej	Mierniki oceny potencjału konkurencyjnego	Mierniki oceny stosowanych instrumentów konkurowania
1. Udział przedsiębiorstwa (produktu) w rynku % udział w sprzedaży, dynamika sprzedaży – zmiany w pozycji.	1. Możliwości finansowania: działalność bieżąca, postęp wynikający z kapitału własnego bądź obcego	1. Cena produktu / usług
2. Kondycja finansowa: (rentowność, stopa zwrotu z inwestycji, wartość dodana itp.)	2. Jakość: kadry zarządzającej poszczególnymi działami firmy, produktu / usługi, systemu motywacyjnego i informacyjnego	2. Jakość produktu / usług 3. Nowoczesność
3. Liczba wygranych	3. Technologia: zarządzania finansami przedsiębiorstwa, urządzeń	4. Kompleksowość oferty

przetargów do liczby przetargów przegranych (udział dynamika zmian) – miernik konkurencyjności czynnikowej	produkcyjnych, informatycznych, poziom nowoczesności	5. Opakowanie
	4. Nakłady na: B+R, działania marketingowe, logistykę, zatrudnienie	6. Terminowość dostaw
	5. Elastyczność: systemów produkcji, organizacji, polityki cenowej	7. Warunki: płatności, gwarancji
	6. Kultura organizacyjna	8. Reklama i promocja sprzedaży
	7. Ranga nadawana w przedsiębiorstwie: problemom zapewniania jakości, ekspansji na rynek zagraniczny	
	8. Dostęp do: kluczowych zasobów, technologii, zaopatrzenia, dystrybucji, kapitału, informacji, wiedzy	9. Dogodność zakupu (dostępność)
	9. Stopień: wypracowania klarownej wizji rozwoju, identyfikacji pracowników z celami przedsiębiorstwa, znajomości firmy, konkurentów oraz potrzeb klientów, jej produktów na rynków, wykorzystania zdolności produkcyjnych, postrzegania (reputacja, wizerunek, renoma) firmy	10. Częstotliwość wprowadzania nowych produktów
		11. Zakres usług posprzedażnych
	10. Poziom: obsługi, kompetencji, wiedzy, kosztów, innowacyjności, dostępności, akceptacji kierownictwa przez załogę	12. Marka produktu

11. Skłonność : pracowników do współpracy i zmian

Źródło: Walas-Trebacz, 2013, s. 33-40

W skali mikro podczas oceny konkurencyjności podmiotów gospodarczych weryfikowane są wskaźniki efektywności mikroekonomicznej, w skład których wchodzi między innymi wyniki ekonomiczno-finansowe oraz elementy składające się na budowanie potencjału konkurencyjności, np. sprzedaż zagraniczna, innowacje, zysk finansowy, nowoczesny park maszynowy.

2.8. Rola kapitału społecznego i ludzkiego we wzroście konkurencyjności

W literaturze przedmiotu można zaobserwować w ostatnich latach wzrost ilości badań dotyczących współzależności między kapitałem społecznym a rozwojem gospodarczym. Termin „kapitał społeczny” z powodu specyfiki interdyscyplinarnej jest różnie definiowany przez reprezentantów nauk ekonomicznych (ekonomia, zarządzanie) oraz społecznych (psychologia, politologia). E. Skawińska uznaje, że w ekonomii kapitał społeczny określany jest jako (Skawińska, Cyrson i Zalewski, 2011, s. 124):

- *„warunek sprawności systemu ekonomicznego i zarządzania,*
- *warunek przedsiębiorczości,*
- *warunek rozwoju sieci firm i klastrów,*
- *umiejętność współpracy i koordynacji,*
- *warunek produktywności czynników wytwórczych,*
- *koncepcja ładu rynkowego,*
- *czynnik wpływający na rynek pracy,*
- *element przyjęcia koncepcji określonego typu gospodarki rynkowej,*
- *narzędzie kształtujące kulturę organizacyjną i proces transformacji”.*

W naukach społecznych pojęcie kapitału społecznego rozumiane jest jako:

- sieć powiązań, w których występują normy oraz wzajemne zaufanie – cechy te są niezbędne do współpracy w osiągnięciu wspólnego celu,
- kapitał społeczny określany jako zestaw niezbędnych cech, które umożliwiają nawiązanie kontaktów w zbiorowości.

Fundamentem wyżej wymienionych koncepcji jest:

- wzajemne zaufanie międzyludzkie oraz poszanowanie między przedsiębiorstwami,
- normy moralne,
- wierność, jedność,
- relacje towarzyszące obywatelskiej aktywności.

W aspekcie ekonomicznym zakłada się, że kapitał społeczny, który niewątpliwie można zakwalifikować do czynników nieekonomicznych, stanowi nieodłączny element funkcjonowania gospodarki. Określany jest mianem instrumentu, niezbędnego do tworzenia kapitału ekonomicznego. Bank Światowy określa kapitał społeczny mianem „*norm i stosunków społecznych osadzonych w strukturach społecznych umożliwiających ludziom koordynowanie działań i osiągnięcie pożądaných celów*”, natomiast F. Fukuyama definiuje pojęcie kapitału społecznego jako zestaw umiejętności, które wpływają na poziom współpracy między ludźmi w danej grupie, przedsiębiorstwie w celu zdobycia wyznaczonych celów (Fukuyama, 2007, s. 20). Tworzenie kapitału społecznego zachodzi w momencie ciągłej wymiany wiedzy między instytucjami państwowymi, organizacjami oraz społeczeństwem. Rozpatrywany jest w trzech aspektach: strukturalnym (sieci relacji), relacyjnym (odpowiedzialność), poznawczym (zainteresowania).

Wymiar strukturalny dotyczy cech systemu społecznego oraz wzajemnych powiązań. Najistotniejsze jego elementy to: występowanie powiązań sieciowych między jednostkami, bądź też ich brak, układ i struktura sieci pod względem koncentracji i ważności powiązań według przyjętego porządku organizacyjnego.

Wymiar relacyjny określa relacje powstałe w wyniku wcześniejszych kontaktów. Odnosi się w szczególności do więzi międzyludzkich poprzez okazywanie szacunku i przyjacielskiej postawy. Cechy niewątpliwie temu sprzyjające to: rzetelność, zaufanie, przepisy i kary za ich nieprzestrzeganie.

Wymiar poznawczy odnosi się do przejawów opisujących realia. Podstawowymi elementami w ujęciu kapitału społecznego są wspólny język, kody oraz opowieści. W tabeli 2.6. zawarte zostały definicje kapitału społecznego różnych autorów.

Tabela 2.6. Definicje kapitału społecznego w ujęciu autorów zagranicznych

Powiązania	Autor	Definicja kapitału społecznego
Zewnętrzne	Baker	Zasób, który podmioty pozyskują z konkretnych struktur społecznych, a następnie wykorzystują do realizacji swoich interesów, jest tworzony przez zmiany w stosunkach między podmiotami.
	Belliveau, O'Reilly, Wade	Indywidualna sieć osobistych powiązań oraz elitarnych powiązań instytucjonalnych.
	Bourdieu	Suma aktualnych i potencjalnych zasobów, które związane są z posiadaniem trwałej sieci, mniej lub bardziej zinstytucjonalizowanych relacji wzajemnego poznania i uznania.
	Boxman, De Graaf, Flap	Liczba osób, które mogą udzielić wsparcia, oraz zasoby, jakimi te osoby dysponują.
	Burt	Przyjaciele, koledzy oraz bardziej ogólne kontakty, dzięki którym można korzystać z kapitału ludzkiego i finansowego.
	Knoke	Proces, w którym podmioty społeczne tworzą i mobilizują swoje powiązania sieciowe w ramach i pomiędzy organizacjami w celu uzyskania dostępu do zasobów innych podmiotów społecznych.
	Portes	Zdolność podmiotów do zapewnienia korzyści z tytułu członkostwa w sieciach społecznych i innych strukturach społecznych.
Wewnętrzne	Brehm, Rahn	Sieć wspólnych relacji między obywatelami, która ułatwia rozwiązanie problemów działania zbiorowego.
	Coleman	Nie jest to jeden, lecz wiele różnych bytów mających dwie wspólne cechy: składa się z pewnych powiązań istniejących w ramach struktury społecznej i ułatwia pewne działania jednostek funkcjonujących w ramach tej struktury.
	Inglehart	Kultura zaufania i tolerancji, w której wyłaniają

		się rozbudowane sieci dobrowolnych stowarzyszeń.
	Portes, Sensenbrenner	Działania w zbiorowości, które mają wpływ na cele gospodarcze.
	Putnam	Cechy organizacji społecznej, takie jak sieci, normy i zaufanie społeczne, które ułatwiają koordynację i współpracę dla wspólnego dobra.
	Thomas	Dobrowolne środki i procesy opracowane w ramach społeczeństwa obywatelskiego, które promują rozwój całej zbiorowości.
Zewnętrzne oraz wewnętrzne	Loury	Naturalnie występujące relacje społeczne wśród osób, które promują lub wspierają nabywanie umiejętności i cech cenionych na rynku
	Nahapiet, Ghoshal	Suma zasobów rzeczywistych lub potencjalnych, pochodzących oraz osadzonych w sieci relacji oraz dostępnych za pośrednictwem sieci relacji posiadanych przez indywidualną jednostkę lub jednostkę społeczną; kapitał społeczny obejmuje zatem zarówno sieci, jak i aktywa, które mogą zostać uruchomione przez tę sieć.
	Pennar	Sieć relacji społecznych wpływających na indywidualne zachowania, a tym samym na wzrost gospodarczy.
	Schiff	Zestaw elementów struktury społecznej, które wpływają na stosunki między ludźmi i stanowią nakłady produkcji lub funkcji użyteczności.
	Woolcock	Informacje, zaufanie i normy wzajemności tkwiące w sieciach społecznych.

Źródło: Grzesik, 2014, s. 679-680

Definicje kapitału społecznego są zbliżone, natomiast można dostrzec różnice wynikające przede wszystkim z powiązań zewnętrznych (kontakty, które są nawiązywane z innymi podmiotami), wewnętrznych (struktury powiązań wśród podmiotów w zbiorowości), czy też połączenia obu typów powiązań (Adler i Kwon, 2002, s. 18).

Rozdział 3. Rola menedżera i zarządzanie kapitałem ludzkim w otoczeniu konkurencyjnym

3.1. Menedżer – podstawowe definicje

Genezę klasy menedżerów datuje się na XIX wiek. W tym okresie podmioty gospodarcze postanowiły przyjmować do pracy systematycznie rosnącą liczbę osób z działów księgowości oraz działów technicznych, które miały zarządzać przedsiębiorstwem. W Anglii grupę księgowych oraz inżynierów określono menedżerami, natomiast pracownicy w urzędach publicznych byli nazywani urzędnikami albo biurokratami. Na szczycie hierarchii biurokratycznej znajdowali się pracownicy administracyjni, a pracownicy z grupy menedżerów lokowali się o poziom niżej (Adair, 2007, s. 38). W literaturze przedmiotu pojęcie menedżer ma wielorakie znaczenie. Menedżerem jest każdy pracownik, który posiada funkcje do zarządzania przedsiębiorstwem lub wydzielonym fragmentem, niezależnie od tego, jaką ma pozycję w strukturze organizacyjnej. W takim pojmowaniu określenie menedżer przyjmuje się dla takich stanowisk jak: dyrektor, kierownik, zwierzchnik (Ornatowicz, 2008, s.111). Według podejścia P.F. Druckera menedżerem jest „*każdy pracownik umysłowy, który z tytułu swojego stanowiska lub wiedzy odpowiada za wkład pracy wpływający fizycznie na zdolność organizacji do osiągnięcia*” (Drucker, 1994, s. 17-18). We współczesnej organizacji podstawowym zadaniem menedżera jest przygotowanie stanowisk pracy. Menedżer to osoba, która w swoim zakresie obowiązków posiada: określanie strategii decyzyjności, ustalenie rodzaju kontroli, organizowanie, motywowanie podwładnych, podejmowanie kluczowych decyzji biznesowych (Kuc, 2000, s.54-55). Osoba będąca na stanowisku menedżerskim podejmuje decyzje, które mają bezpośredni wpływ na zarządzanie podmiotem gospodarczym na rynku (Penc, 2008, s.96). Kierownik wyższego szczebla to funkcja, która powinna dać możliwość spojrzenia na organizację w szerszej perspektywie. Powinien on umieć radzić sobie z problemami zarządczymi oraz ograniczać ryzyko, mając na uwadze efektywność realizacji zadań. Musi charakteryzować się obszerną wiedzą specjalistyczną, a tym samym realnie wpływać na działania swoich podwładnych i być dla nich przykładem do naśladowania. Sprawne zarządzanie wymaga efektywnego menedżera, który jest pewny siebie, potrafi radzić sobie ze stresem, a jego kwalifikacje muszą pokrywać się ze standardami przyjętymi przez organizację. Kierownik to osoba, która

w organizacji posiada funkcje zarządcze, od najniższego poziomu, np. mistrz, aż do najwyższego poziomu, np. prezes zarządu (Steinmann i Schreyogg, 2001, s. 45). *„Menedżerem nazywa się osobę upelnomocnioną przez właścicieli przedsiębiorstwa, aby na bieżąco kierowała jego działalnością. Termin „menedżer” używany jest zarówno w odniesieniu do zatrudnionych pracowników na stanowiskach kierowniczych, jak również do właścicieli przedsiębiorstw bezpośrednio zaangażowanych w zarządzanie”* (Kubik, 2005, s. 71). Według niektórych źródeł menedżerów dzieli się ze względu na posiadane przez nich cechy na wydzielone grupy (Griffin, 2000, s. 45-46):

- menedżerowie ze szczebla najwyższego, stanowią nieliczną grupę osób z kadry kierowniczej. Należą do nich pracownicy na stanowiskach prezesów, wiceprezesów, dyrektorów generalnych. Odpowiedzialni są oni za funkcjonowanie całej organizacji, strategię, rozwój, politykę przedsiębiorstwa, wyznaczanie planów strategicznych, taktycznych oraz operacyjnych. Reprezentują organizację na rynku i są zaangażowani w podejmowanie kluczowych decyzji biznesowych,
- menedżerowie szczebla średniego, w skład tej grupy wchodzi największa liczba osób z kadry menedżerskiej. Przykładowymi reprezentantami tej grupy są: kierownicy zakładów, naczelnicy zespołów, szefowie wydziałów. Ponoszą odpowiedzialność za wykonywanie zadań wpisanych w politykę przedsiębiorstwa i realizację planów stworzonych przez pion menedżerów szczebla najwyższego oraz funkcję zarządzania (planowanie, organizowanie, kontrolowanie, motywowanie) pracowników będących menedżerami niższego szczebla,
- menedżerowie szczebla najniższego, w zakresie ich obowiązków jest nadzór oraz koordynacja działań pracowników wykonawczych. Potocznie określani są jako „pracownicy dozoru”. Do przedstawicieli grupy kierowników szczebla najniższego należą: brygadzysta, mistrz, a nawet kierownik biura. Osiągnięte stanowisko jest pierwszym, które zostało zdobyte przez osobę będącą wcześniej pracownikiem wykonawczym.

Warto również uwzględnić podział, którego dokonał Z. Kubot. Ze względu na obszar działania oraz zakres pracy wyszczególnić można menedżerów ogólnych oraz funkcjonalnych (Kubot, 1999, s. 13-14). Menedżer ogólny jest to osoba mająca niezależne stanowisko (stopień swobody w działaniu wynika z hierarchii, w której

jest w przedsiębiorstwie). Jest odpowiedzialny całościowo za sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa. Menedżerowie funkcjonalni zakresem swoich działań zarządczych odnoszą się do danego obszaru w strukturze organizacyjnej podmiotu gospodarczego. Przykładem takiego stanowiska jest menedżer finansowy, menedżer logistyki, menedżer jakości.

We współczesnych realiach rozwój i obszar działania poszczególnych menedżerów jest zmienny, a co za tym idzie, powstają nowe grupy, takie jak menedżerowie wyspecjalizowani, np. menedżer do spraw public relations, którego zadaniem jest budowanie wizerunku przedsiębiorstwa i nawiązywanie oraz podtrzymywanie kontaktów z mediami społecznościowymi. Menedżer to osoba, która przede wszystkim zarządza działaniami, mającymi w konsekwencji doprowadzić do wykonania wyznaczonych celów przedsiębiorstwa (Stoner, Freeman i Gilbert, 2011, s. 56-57). A. Chadler uważa, że pojęcie menedżer w szczegółowym znaczeniu odnosi się nie do wszystkich stanowisk pracowniczych, lecz do danych zespołów zarządzających. W większości przypadków jest to średni oraz wyższy poziom struktury organizacyjnej (Chandler, 1978, s. 12). Według J. Welcha menedżer powinien posiadać taką umiejętność przywódcy, która pozwoli mu na budowanie oraz podtrzymywanie więzi z pracownikami (Welch J. i Welch S., 2005, s. 81-103).

Indywidualność menedżera składa się z wielu elementów, takich jak: predyspozycje intelektualne, umiejętność wyrażania własnych poglądów, impulsywność, hierarchia systemu wartości (Wankel i Stoner, 2001, s. 67). Style zarządzania ogrywają bardzo ważną rolę w pracy menedżera. W literaturze przedmiotu można znaleźć wyniki badań, które jednoznacznie wskazują na skuteczność stosowania stylu autokratycznego w zarządzaniu. Zachowane muszą być takie warunki jak systematyczność i łatwość wykonywanych zadań, a także brak poufałości z podległymi pracownikami (Brahim, Ridić i Jukić, 2015, s. 9). Menedżer, który stosuje styl partycypacyjny, decyzje podejmuje wraz z pracownikami (Bell i Mjoli, 2013, s. 451).

Analiza badań prowadzi do wniosku, że podejmowanie wspólnych decyzji wpływa pozytywnie na wydajność podwładnych, jak również na ocenę ich przełożonego. Pracownik ma świadomość i poczucie wartości w organizacji, co w konsekwencji wpływa na jego zwiększone zaangażowanie w realizacji przydzielonych obowiązków (Lumbasi, K'Aol i Ouma, 2016, s. 10-11).

Menedżer, który postępuje logicznie, jest otwarty i koleżeński, reprezentuje styl demokratyczny (Ray S. i Ray I., 2012, s. 3). Menedżer (kierownik) to również „osoba, która jest odpowiedzialna za funkcjonowanie danej struktury organizacyjnej, tj. za realizację jej celów. W związku z tym kierownik jest uprawniony do planowania, organizowania i kontrolowania pracy zespołu, którym kieruje oraz do zarządzania środkami, jakimi dysponuje dla realizacji poszczególnych zadań” (Bendkowski, 2011, s. 29).

3.2. Cechy i umiejętności osób na stanowiskach kierowniczych

Menedżer XXI wieku to pracownik, od którego pracodawca wymaga nieszablonowego podejścia do powierzonych zadań, predyspozycji do zmiennych warunków otoczenia wewnętrznego oraz zewnętrznego przedsiębiorstwa, chęci do systematycznego podnoszenia kompetencji zawodowych. Menedżer jest osobą, od której oczekuje się ciągłego nadążania za rozwojem przedsiębiorstwa (Branowska, Siemieniak i Spychała, 2012, s. 7). Umiejętności, które posiada, ewoluują z biegiem czasu, np. kompetencje nadzorcze mogą być zastąpione zdolnością współpracy, predyspozycjami organizacyjnymi w tworzeniu grup roboczych. Ważne, aby pracownik był podatny na zmiany i wraz z organizacją uczącą się był gotowy na rozwój (Spychała, 2012, s. 55-72). Przykładowe zestawienie cech i uzdolnień kierowniczych znajduje się w tabeli 3.1.

Tabela 3.1. Zestawienie cech i uzdolnień kierowniczych

Autor	Atrybuty
Mileski	Wykształcenie, zasoby wiedzy fachowej, ruchliwość, inteligencja, zdolność przewidywania, umiejętności godzenia sprzecznych interesów, siła woli i stanowczość, szybkość podejmowania decyzji, odpowiedzialność, wytrwałość, odporność na zmęczenie.
Emmerson	<p>Cechy kluczowe: autorytet, charakter (poczucie i chęć czynienia dobra), kompetencje (wszechstronna zdolność spełniania obowiązków), odwaga, urok, takt i moc przekonywania.</p> <p>Cechy uzupełniające: wiara w siebie, brak obawy przed odpowiedzialnością, siła inicjatywy, pomysłowość, zdolność</p>

	<p>sprawiedliwej oceny ludzi i zdarzeń, umiejętność wnikania w sposób myślenia innych, sympatia do ludzi.</p>
Bieńkowski	<p>Cechy kluczowe: wola, odwaga w podejmowaniu decyzji i braniu na siebie odpowiedzialności.</p> <p>Cechy uzupełniające: doświadczenie, opanowanie, zdolności podporządkowywania się zwierzchnictwu, inicjatywa, przedsiębiorczość, autorytet moralny.</p>
Jabłowski	<p>Kluczowe zadania kierownictwa: zdefiniowanie zakresów kompetencji (odpowiedzialności) podwładnych, zapewnienie materialnych warunków podległym pracownikom, pomoc techniczna, opieka moralna.</p>
Fayol	<p>Uzdolnienia: administracyjne (przewidywanie, organizacja, rozkazodawstwo, koordynacja i kontrola), techniczne (produkcja, fabrykacja), handlowe (kupno, sprzedaż, wymiana), finansowe (poszukiwanie kapitałów).</p> <p>Kwalifikacje umysłowe: zdolność podejmowania decyzji i uczenia się, trafność sądu, żywość i giętkość umysłu.</p> <p>Wykształcenie ogólne: rozmaite wiadomości, nienależące wyłącznie do zakresu funkcji.</p> <p>Umiejętności specjalne: dotyczą wyłącznie funkcji technicznej, handlowej, finansowej,</p> <p>Doświadczenie: umiejętności, płynące z praktyki w prowadzeniu interesów i spraw, jest to suma wniosków wyciągniętych z faktów.</p>
Hauswald	<p>Uzdolnienia: administracyjno-ubezpieczeniowe, techniczne i kupieckie</p>

Źródło: Jabłoński, 2011, s. 42

Kierownik zobowiązany jest do wzięcia odpowiedzialności podczas wyboru odpowiedniego planu działania w celu realizacji określonego zadania, który może wpłynąć pozytywnie na przedsiębiorstwo, a tym samym zwiększy przewagę konkurencyjną na rynku. Zadania mogą uwzględniać osiągnięcie pożądanego wyniku finansowego w danym kwartale, wybór odpowiedniej strategii marketingowej oraz ekspansje handlowe na nowe rynki zbytu. Potrzeby klienta i metoda zaspokajania

potrzeb powinny być myślą przewodnią menedżera. Pieniądze, które konsument płaci za towar, mogą być przeznaczane na inwestycje. Ważnym zadaniem kierownika jest również skuteczne i efektywne zarządzanie celami operacyjnymi w realizacji zadań osobistych, a przede wszystkim uzyskania pożytku dla organizacji. „Menedżerowie postrzegają otoczenie rynkowe oraz organizację, którymi zarządzają, w sposób dalece odmienny od tego, co zewnętrzny obserwator uznałby za realistyczne” (Czakon, 2020, s. 146).

3.3. Model skutecznego menedżera (kierownika)

W naukach o zarządzaniu popularnym tematem badań jest znalezienie uniwersalnych modeli menedżera, czyli pracowników, którzy są skuteczni i efektywni podczas wykonywania zadań w ramach powierzonych przez organizację wytycznych. Przeprowadzane badania formułowane są w postaci opisowej oraz zawierają aspekt jakościowy podczas gromadzenia danych do analiz (Szaban, 2000, s. 17). Przykładem jest model zaprezentowany przez G. Bartkowiak, która bierze pod uwagę różne czynniki mające mniejszy bądź większy wpływ na skuteczne poczynania kadry wyższego szczebla. Tworząc model menedżera, autorka skupiła się na fundamentach, jakimi niewątpliwie są indywidualne cechy osobowościowe, będące warunkiem skutecznych czynności w codziennych decyzjach menedżerskich. Uwarunkowania osobowościowe w książce Bartkowiak są badane na podstawie tak zwanej teorii Wielkiej Piątki, inaczej nazywanej pięcioczynnikowym modelem osobowości. Inicjatorami modelu są G. Allport, R.B. Catell, natomiast za autorów końcowej wersji przyjmuje się P.T Costę oraz J.R. McCrae. W skład modelu wchodzi pięć podstawowych elementów osobowości (Costa, McCrae, 1994, vo. 13):

- dojrzałość emocjonalna versus niedojrzałość emocjonalna,
- ekstrawersja versus introwersja,
- otwartość versus brak otwartości,
- altruizm versus antagonizm,
- duża sumienność versus mała sumienność.

Według Bartkowiak na postawę skutecznego menedżera wpływa bycie etycznym w środowisku pracy, jak również poza nim, wiedza oraz umiejętności kierownicze, pozytywne przekonanie dotyczące własnego rozwoju, postrzeganie przedsiębiorstwa jako poszczególne elementy wraz z rozumieniem zasad ekonomicznych w nim panujących. Inny polski badacz S. Tokarski tworząc

interakcyjny model menedżera efektywnego, zwraca uwagę na rolę cech osobowościowych i zachowanie w danej sytuacji zawodowej. Pośród nastawień pozytywnie powiązanych z efektywnością wyróżnia się (Tokarski, 2002, s. 77-78):

- nastawienie na kontrolę (dotyczy aspektu osobowościowego) – menedżer dysponuje predyspozycjami do wewnętrznej motywacji, nawet w momentach porażki. Analizuje powody zaistniałej sytuacji oraz opracowuje plan, aby w przyszłości nie popełniać takich samych błędów,
- nastawienie na pokonywanie trudności (dotyczy osobowości, która charakteryzuje się odpornością na stres) – kierownik posiada umiejętność kontrolowania stresu podczas rozmaitych sytuacji, takich jak realizacja określonych zadań w momencie niedoboru zasobów materialnych i niematerialnych,
- nastawienie na podejmowanie ról – interpretowane jest jako umiejętność do lekkiego przystosowania się do pełnienia obowiązków kierowniczych,
- nastawienie na motywację – postawa, dzięki której mimo niekorzystnej sytuacji podczas realizacji danego zadania uzyska się pozytywny wynik,
- nastawienie makiaweliczne – sukces jest głównym celem menedżera, nawet sytuacje konfliktowe nie są w stanie przeszkodzić w osiągnięciu zamierzonego celu,
- nastawienie na zadania lub ludzi (charakterystyczny dla stylu autokratycznego albo demokratycznego) – zastosowanie danego stylu kierowania jest odzwierciedleniem sytuacji panującej w przedsiębiorstwie,
- nastawienie na przedsiębiorczość,
- nastawienie na własną intuicję – menedżer rzeczowo rozwiązuje problemy, korzystając z własnego doświadczenia.

Sukces zawodowy jest składową wielu czynników, na które mogą mieć wpływ oddziaływanie emocjonalne, chęć rozwoju zawodowego, a także przyjmowanie nowych zadań zawodowych, systematyczność w działaniu, upór, nastawienie na cel oraz silna psychika.

3.4. Funkcje kierownicze

Pojęcie „kierowanie” najłatwiej można opisać jako działanie wobec pracownika, aby ten postępował zgodnie z wytycznymi organizacji. W ogólnej

definicji kierowanie nawiązuje do zasobów ludzkich z uwzględnieniem realizowanych funkcji. Literatura przedmiotu odnosi się do różnych klasyfikacji funkcji kierowniczych, natomiast wszystkie opierają się na cyklu działania zorganizowanego Chateliera oraz podziale funkcji administracyjnych według H. Fayola. Wśród funkcji kierowania wymienia się między innymi: reorganizowanie personelu, planowanie, organizowanie, budowanie atmosfery, rozwój pracowników, przewodzenie. H. Koontz i C. O'Donnel wyodrębniają: planowanie, organizowanie, politykę kadrową, kierowanie i kontrolę, tymczasem dla A. Stabryły funkcje zarządzania to: identyfikacja, decydowanie rozkazodawcze, organizowanie oraz kontrola. C.J. Barnard wymienia: utrzymywanie komunikacji organizacyjnej, zapewnienie podstawowych wysiłków ludzkich, jak również formułowanie celu i celów cząstkowych (Barnard, 1997, s. 237).

Zestawienie klasyfikacji funkcji kierowniczych określa powszechnie funkcje, jak planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrolowanie. Są one na tyle uniwersalne, aby mogły sprawdzić się w każdej organizacji. Rozwój przedsiębiorstwa ma wpływ na charakter i stopień oddziaływania wyżej wymienionych funkcji. W zależności od struktury organizacyjnej danego podmiotu gospodarczego działania innowacyjne, podział zakresu decyzji, samodzielność na stanowisku roboczym sprawiają, że następuje przeniesienie uprawnień z poziomu kierującego na poziom wykonawczy. Podział zadań nie jest ściśle związany z rolą kierownika, ale również zależy od jego podwładnych. Takie rozlokowanie zadań jest cechą charakterystyczną dla organizacji uczących się, w których można wyodrębnić trzy funkcje kierownicze: identyfikację, organizowanie, komunikowanie. Klasyczne funkcje kierownicze zostały zmienione w sposób następujący: planowanie zostało zastąpione funkcją identyfikacji, motywowanie oraz kontrolę zamieniono na funkcje organizowania i komunikowania (Jabłoński, 2011, s. 174).

3.4.1. Funkcja identyfikacji

W odniesieniu do przedsiębiorstwa „uczącego się” istnieje trudność z dokładnym określeniem funkcji planowania. Pracownicy podczas realizowania wyznaczonych zadań często znajdują efektywniejsze metody uzyskania pozytywnego rezultatu niż planowo zakładano. Konsekwencją jest brak możliwości przygotowania szczegółowych planów potrzebnych do wykonania zadania wraz z precyzyjnym określeniem zasobów. Kolejnym z powodów realizacji funkcji

planowania jest precyzyjne określenie celów w przedsiębiorstwie, które ogranicza możliwe niewłaściwe postępowanie personelu. Zarazem jednak ogranicza to inwencję pracowniczą, która mogłaby wpłynąć pozytywnie na funkcjonowanie podmiotu gospodarczego. Pracownicy podczas wykonywania powierzonych zadań mogą również tworzyć i rozwijać organizację. Brak kreatywności może w pewnym momencie zahamować rozwój przedsiębiorstwa. Jednakże pominięcie funkcji planowania w procesach biznesowych jest niemożliwe, ponieważ doprowadziłoby to do chaosu i braku uporządkowanego działania jako całości. Funkcje planowania da się substytuować funkcją identyfikacji, wówczas spełnione są takie funkcje cząstkowe, jak: identyfikacja realnych oraz prawdopodobnych problemów, zbieranie danych, kształtowanie, porządkowanie danych. W takiej sytuacji rola menedżerów ogranicza się do określenia i poinformowania pracowników o problemach, które należy zidentyfikować i rozwiązać. Problemy mają postać celów ogólnikowych, są rozdysponowane nisko w strukturze organizacyjnej. Funkcja identyfikacji charakteryzuje się pilnowaniem terminów oraz racjonalnych granic czasowych (Jabłoński, 2011, s. 174-175).

3.4.2. Funkcje organizowania

Niemal każde przedsiębiorstwo w swojej działalności spotyka się z problemami, które wymagają odpowiednich działań oraz środków i które należy uporządkować w określonej jednostce czasu. Działania te stanowią filar funkcji organizowania, która bazuje na racjonalnym pogrupowaniu zadań przy udziale zasobów materialnych oraz niematerialnych. Funkcja organizowania polega na podzieleniu istniejących procesów, a następnie na ponownym ułożeniu ich, ale w innej strukturze. Ma to na celu efektywniejszą realizację zadań. W takim systemie pracownicy przedsiębiorstwa zmotywowani są do rozwiązywania problemów, rozwijając tym samym twórcze myślenie. Pracownik dzięki temu nabywa pewności siebie, zdobywa zaufanie przełożonego, ma swobodę w działaniu, a także sprawdza swoje umiejętności radzenia sobie w trudnych sytuacjach. Funkcja organizowania w tym przypadku ułamkowo realizuje funkcje motywowania oraz kontrolowania (Jabłoński, 2011, s.176-177).

3.4.3. Funkcja komunikowania

Ostatnią funkcją kierowniczą jest funkcja komunikowania, która jest niezbędna do wykonania zadań wytyczonych przez przedsiębiorstwo. W relacjach społecznych, które niewątpliwie występują w organizacji, wykorzystywany jest proces komunikowania się między pracownikami. Sprawna komunikacja ułatwia kreowanie oraz rozpowszechnianie przyswojonej wiedzy. Funkcja identyfikacji oraz organizowania w podmiocie gospodarczym mają za zadanie hierarchizację, aby procesy zachodzące w organizacji były uporządkowane. Funkcja komunikowania uzależniona jest od podjętych działań i ustaleń członków organizacji (Mesjasz, 2004, s.52-66).

3.4.4. Wytyczne realizacji funkcji kierowniczych

Metody realizacji funkcji kierowniczych mają na celu zapewnienie nieprzerwanego procesu rozwojowego organizacji. Przedsiębiorstwa muszą być budowane na kulturze organizacyjnej oraz opierać się na wytycznych ogólnospołecznych. Nie zaleca się wówczas stosowania modelu kierowania racjonalnego i hierarchicznego, które polegają na prawach, regułach oraz położeniu nacisku na analizę oraz odkrywanie optymalnych rozwiązań. W przedsiębiorstwie działającym na nieprzewidywalnym rynku funkcje kierownicze powinny bazować na stylu rozwojowym, który charakteryzuje się nietuzinkowymi pomysłami oraz ciągłą analizą zgromadzonych informacji. Kierownik wyższego szczebla stosuje takie style zarządzania, aby móc wykorzystywać potencjał pracowników do uzyskania wyznaczonych celów. Podwładnych wykazujących się szczególnymi umiejętnościami oraz motywacją należy nauczyć samodzielnego radzenia sobie z problemami podczas wykonywania obowiązków służbowych. Należy również propagować postawę ufności w przedsiębiorstwie (Lipka, 2005, s. 171). Zaufanie jest ważnym elementem budowania relacji międzyludzkich, ułatwia akt dzielenia się innowacyjnymi pomysłami z innymi pracownikami, a także pozytywnie wpływa na przekazywanie wiedzy członkom zespołu. Kluczowa w budowaniu właściwego stylu zarządzania w przedsiębiorstwie uczącym się jest akceptacja ludzkich błędów stanowiących źródło wiedzy w analogicznych sytuacjach oraz rozpowszechnianie idei wzajemnego zaufania między pracownikami. Ponadto ważne jest niwelowanie poczucia lęku przed napotkanymi przeszkodami powiązanych z wykorzystaniem nowatorskich rozwiązań. Charakterystyczne dla funkcji kierowniczych w organizacji

inteligentnej jest posługiwanie się miękkimi instrumentami: aktywne działania rzutujące na przyszłość jednostki i nastawienie na sukces, wypatrywanie szans w dynamice rynkowych zmian, inicjatywa, wiedza, zapał do pracy. W rezultacie menedżerowie w swoich zachowaniach i postawie powinni kierować się następującymi wytycznymi: logika myślenia, sensowność procedur, zachowanie porządku i właściwej kolejności przy realizacji określonych czynności, poszukiwanie ulepszeń, tworzenie modyfikacji poprzez syntezę, oparcie na wzorcach, jak również stawianie przykładu dla innych w celu wymiany doświadczeń. W konsekwencji wykonywanie funkcji kierowniczych w przedsiębiorstwie uczącym się musi być realizowane za pomocą miękkich technik zarządzania, takich jak: „zarządzanie przez kulturę organizacyjną, kreowanie tożsamości organizacji, kreowanie 'wewnętrznej' przedsiębiorczości, zarządzanie przez inspirowanie, zarządzanie przez innowacje, zarządzanie przez integrację, zarządzanie wielowymiarowe, zarządzanie przez komunikowanie, zarządzanie przez grupy samosterujące, zarządzanie przez wyjątki, zarządzanie przez delegowanie uprawnień decyzyjnych, zarządzanie przez konferencje, zarządzanie przez analizę punktów przełomowych, zarządzanie przez współdziałanie, zarządzanie zespołowe, zarządzanie partycypacyjne, zarządzanie przez stwarzanie klimatu organizacyjnego, zarządzanie przez uczenie się modelu kierowania, społeczno-psychologiczny model zarządzania, zarządzanie przez intuicję” (Jabłoński, 2009, s. 79-80).

3.5. Klasyczna koncepcja ról kierowniczych

Wobec licznych definicji i zróżnicowanego rozumienia pojęcia roli społecznej niezbędne stało się utworzenie klasyfikacji, którą powszechnie określa się jako:

- psychologiczną koncepcję roli społecznej. Przedstawicielami tej koncepcji są S. Sarbin oraz L.S. Catterell. Pierwszy z autorów postrzega rolę społeczną jako „wewnętrznie spójny szereg wyuczonych działań (...) podejmowanych przez jednostkę w systemie interakcji”, natomiast drugi określa jako „...spójny wewnętrznie ciąg wyuczonych reakcji jednego z uczestników sytuacji społecznej, który stanowi system bodźców dla podobnie wewnętrznie spójnego ciągu wyuczonych reakcji innych uczestników sytuacji”,
- normatywną koncepcję roli społecznej stworzoną przez R. Lintona. Fundamentem tej koncepcji są normy społeczne zdefiniowanego systemu.

Autor odnosi się do roli społecznej jako zestawu różnorodnych norm, wynikających z trendów społecznych (Linton, 1945, s. 72).

W ujęciu klasycznym istotne jest opracowanie H. Mintzberga, który stworzył tak zwany dekalog ról kierowniczych, czyli dziesięć ról pogrupowanych w trzy wiązki (Griffin, 1996, s. 57):

- role interpersonalne (figuranta, przywódcy, pośrednika),
- role informacyjne (monitorującego, przekazującego informacje, rzecznika),
- role decyzyjne (entrepreneura – przedsiębiorcy, rozwiązującego problemy, lokującego zasoby, negocjatora).

Powiązania między zachowaniem menedżerów a rolami przedstawione zostały w tabeli 3.2.

Tabela 3.2. Powiązania między zachowaniem menedżerów a rolami

Lp.	Role kierownicze (H. Mintzberg)	Wymiary zachowania kierowników (G. Yukl)
1.	Figurant	Zwraca uwagę na dyscyplinę i na klarowność ról
2.	Przywódca	Zachęca (motywuje), docenia, uwzględnia
3.	Łącznik	Ułatwia komunikację, planuje, koordynuje
4.	Odbiorca	Ułatwia pracę, podkreśla znaczenie efektywności
5.	Przekazujący	Zbiera i przekazuje informacje
6.	Rzecznik	Reprezentuje
7.	Przedsiębiorca	Rozwiązuje problemy
8.	Zajmujący się trudnościami	Kieruje konfliktami, bierze udział w podejmowaniu decyzji
9.	Decydujący o rozmieszczeniu zasobów	Deleguje uprawnienia, ma prawo nagradzania
10.	Negocjator	Reprezentuje, uczestniczy w rozmowach

Źródło: Yukl, 1994, s. 22

R.E. Quinn prezentuje klasyfikację ośmiu ról kierowniczych, które zostały powiązane z modelami organizacji oraz systemem wartości przedsiębiorstwa.

Tabela 3.3. Klasyfikacja ośmiu ról kierowniczych według R.E. Quinna

Modele	Wartości	Pożądane role
Racjonalne cele	Wydajność uzyskana w wyniku planowania i stawiania celów	Producent, dyrektor
Procesy wewnętrzne	Niezmiennosć oraz utrzymywanie prawidłowego postępowania z uwzględnieniem hierarchii organizacji wraz z jej bazą danych	Koordinator i monitorujący
Nastawienie na stosunki międzyludzkie	Wczuwanie się w rolę podwładnych	Mentor (nauczyciel) i ułatwiający pracę
System otwarty	Przystosowanie się do realiów otoczenia	Innowator i agent (broker)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Quinn, www.people.vcu.edu, dostęp: 19.09.2021

Na podstawie powyższych przykładów można wnioskować, że role menedżerów w przedsiębiorstwie są zróżnicowane. Zależą od konkretnej sytuacji, a także od zajmowanego stanowiska.

3.6. Władza w organizacji

Rozwój społeczno-ekonomiczny ma miejsce w przedsiębiorstwach, w których kierownicy wyższego szczebla potrafią efektywnie wykorzystać pracę podwładnych w celu stworzenia innowacyjnych produktów, których funkcjonalność i jakość zmieniają trendy rynkowe oraz konsumenckie na całym świecie. Reprezentantami takiego stylu zarządzania organizacjami są tacy menedżerowie jak: H. Ford, G. Eastman, M. Dell, K. Toyoda, W. Disney, S. Jobs czy E. Musk, dla których nie istniało słowo „niemożliwe”, a którzy za wszelką cenę chcieli urzeczywistniać swoje wizje, a tym samym zmieniać otaczający świat. Pojęcie władzy definiowane w klasycznym podejściu przez M. Webera to „prawdopodobieństwo, że ktoś w ramach stosunków społecznych będzie w stanie

przeprowadzić swoją wolę, mimo oporów”. Podstawowa koncepcja władzy dzieli się na:

- psychologiczną (personalną), jest to odniesienie do konkretnej osoby, która ma wpływ na daną jednostkę,
- sytuacyjną, która oznacza, że osoby, które posiadają władzę, były przypadkiem sytuacyjnym.

Weber pogrupował władzę na podstawie jej pochodzenia na (Weber, 1966, s. 101):

- władzę legitymizacyjną – oparta na przeświadczeniu, że osobie, która posiada władzę, należy się podporządkować, ponieważ to ona ma uprawnienia do używania jej,
- władzę tradycyjną – wywodzi się z obyczajów, niekiedy nawet niezapisana prawnie lub zapis prawny zaczyna działać po pewnym czasie,
- władzę charyzmatyczną – indywidualne predyspozycje osobowościowe pozwalające na sprawne zarządzanie zespołem,
- władzę ekspercką – kluczowym czynnikiem jest tutaj wiedza oraz umiejętności menedżera, dzięki którym ma władzę nad pracownikami.

J.P. French oraz B. Raben są autorami kategoryzacji władzy i dokonali podziału na takie klasyfikacje jak: władza oparta na nagrodach, władza oparta na przymusie, władza oparta na kompetencjach, władza oparta na autorytecie oraz władza ekspercka. Z perspektywy przedsiębiorstwa w zależności od tego, jaką władzę posiada kierownictwo, wynika samodzielność organizacji, jak również niezależność funkcjonowania zarządu spółki. Gospodarka rynkowa cechuje się niezależnym działaniem podmiotów gospodarczych. W zależności od charakteru prawnego organizacji są zależne od akcjonariuszy, udziałowców, reprezentacji pracowniczych, a istnienie na rynku jest ściśle powiązane z trendami konsumenckimi. Silna władza menedżera w przedsiębiorstwie oznacza wysoką pozycję w hierarchii organizacji. Zagadnienie posiadania władzy wskazywać może na dwojakie źródła:

- teoria dwoistego rynku (*dual labor market*) – rynek pracy charakteryzuje się występowaniem różnych grup społecznych, np. istnieją ludzie, którzy nie mają określonej pozycji w hierarchii społecznej, jak również osoby, które mają pozycję uprzywilejowaną. Warto również zwrócić uwagę na fakt,

iz w niektórych krajach, także w Polsce, występuje zjawisko „dziedziczenia zawodów”,

- teoria kapitału ludzkiego – uzyskanie dojścia do władzy jest współmierne do nakładów pracownika w rozwinięcie kwalifikacji specjalistycznych. Menedżerowie dzięki swojemu zaangażowaniu oraz rozwojowi zdobywają pozycję w strukturze organizacyjnej.

3.7. Kierowanie a przywództwo

Prekursorem pojęcia przywództwa był M. Weber, który zaproponował trzy podstawowe typy legitymizacji władzy: charyzmatyczną, tradycyjną i legalną (racjonalną). Przywództwo jest działaniem, które polega na wpływaniu jednego człowieka na innego lub też grupę ludzi za pomocą cech przywódczych (cechy charakteru, wiedza, umiejętności) oraz posiadanych kompetencji. Teoretycznie stanowisko kierownicze kwalifikuje określoną osobę do pełnienia roli przywódcy, co w praktyce nie zawsze przekłada się na automatyczne przejęcie władzy. W trzech teoriach stworzonych przez B. Bassa, które tłumaczą, dlaczego nie wszyscy menedżerowie stają się przywódcami, można wyróżnić:

- teorię cech, która na podstawie określonych wrodzonych cech osobowościowych pomaga być dobrym przywódcą,
- teorię wielkich przypadków, która określa przypadki będące zjawiskami nadzwyczajnymi (kryzysowymi), w których jedna z osób wyróżnia się i staje się liderem grupy,
- teorię przywództwa transformacyjnego – jest to jedna z najbardziej popularnych teorii, która głosi, że niektóre osoby dzięki nauce mogą osiąść umiejętności potrzebne do objęcia przywództwa.

Sytuacje kryzysowe w przedsiębiorstwie dają możliwość wykazania się menedżerom, pokazania, w jaki sposób należy reagować oraz analizować aktualną pozycję organizacji względem konkurencji. Takie działania charakteryzują charyzmatycznych przywódców (Bennis i Thomas, nr 9, 2002). Bardzo ważnymi elementami w kreowaniu aspektu zarządzania są: wiedza (profesjonalizm), kompetencje społeczne (umiejętność komunikowania społecznego oraz interpersonalnego), dana osobowość (Simon, 2002). Wymienione wyżej dwa pierwsze czynniki są możliwe do przyswojenia przez człowieka, natomiast charyzma

i osobowość są wrodzone. Prawdziwy przywódca kieruje się wyznawanymi wartościami, wykazuje się znajomością swoich podwładnych, skupia się na zadaniach do realizacji oraz motywuje pracowników w celu znajdowania jeszcze efektywniejszych rozwiązań. Personel pragnie być chwalony przez swojego lidera, a zarazem powinien wraz z przywódcą zdążać do wspólnie wyznaczonego celu. Menedżer niewątpliwie musi mieć umiejętność zjednywania sobie ludzi, komunikowania misji oraz wizji przedsiębiorstwa w strategii długofalowej. Nieodzowną cechą przywódcy jest charyzma, która umożliwia skuteczne oddziaływanie na zarządzany personel, a także ułatwia podejmowania ryzyka. Ludzie odznaczający się charyzmą są wymagający nie tylko względem siebie, ale również wobec osób, z którymi współpracują, ponadto prezentują wysoki stopień zaangażowania i konsekwentnie realizują plany. W latach 70. J. Adair stworzył model, który odnosi się do osiągnięcia wyznaczonego celu przez menedżerów przy zwróceniu uwagi na trzy obszary potrzeb uczestnika zespołu: zadania do wykonania przez zespół, zadania odnoszące się bezpośrednio do zespołu oraz zadania dotyczące bezpośrednio pracowników z grupy. Wszystkie te obszary są ze sobą ściśle powiązane. Niewątpliwie wszystkie te obszary są ważne dla menedżera i powinien nimi zarządzać w sposób racjonalny. Przywództwo to rodzaj wpływania na jakąś osobę, natomiast zarządzanie jest powiązane z zależnościami władzy oraz organizacji (Kozusznik, 2005, s. 103). Według J.P. Kotlera można wyodrębnić cztery przestrzenie problematyczne, w których da się zaobserwować kluczowe identyfikatory różniące zarządzanie od przywództwa: „budżetowanie i planowanie, zatrudnianie i organizowanie, rozwiązywanie problemów i kontrolowanie oraz wyniki i stopień ich przewidywalności” (Czarnecka-Wójcik i Wójcik, 2009, s. 18). W tabeli 3.4. przedstawiono podstawowe różnice pomiędzy funkcją, zarządzaniem a przywództwem.

Tabela 3.4. Różnice między funkcją, zarządzaniem oraz przywództwem

Funkcje	Zarządzanie	Przywództwo
Planowanie i budżetowanie	Określenie budżetu. Tworzenie dokładnych harmonogramów w celu uzyskania zamierzonego wyniku finansowego przy pomocy alokacji zasobów.	Stworzenie wizji oraz strategii, dzięki której będzie możliwe spełnienie tej wizji.
Organizowanie i zatrudnianie	Standaryzacja struktury organizacyjnej dla złożonego planu, zatrudnienie pracowników, przydzielenie obowiązków wraz z uprawnieniami (procedury, metody zarządzania kapitałem ludzkim).	Integrowanie pracowników. Umiejętność przekazu słownego oraz udowadnianie swoich słów czynem, który bezpośrednio wpływa na poczynania zespołu.
Kontrola i rozwiązywanie problemów	Analiza wyników, ocena ryzyka w planie, zarządzanie ryzykiem wraz z rozwiązywaniem napotkanych problemów.	Motywowanie w celu przekraczania ograniczeń biurokratycznych oraz przeszkód dotyczących osiągnięcia istotnych potrzeb ludzkich.
Wyniki w stopniu przewidywalnym oraz porządek	Wypracowanie w nieodległej perspektywie czasowej określonych wyników, przypuszczalnych przez nabywców w terminie, akcjonariuszy lub udziałowców w obszarze finansowym.	Nakreślanie zmian, najczęściej diametralne, produkcja wyrobów według oczekiwań nabywców, zmienione podejście do wykonywanych czynności, aby móc utrzymać się na rynku.

Zródło: Opracowanie własne na podstawie Kottler, 1996, s. 26

Kierowanie jest jedną z funkcji zarządzania. Przed rozwinięciem tego zagadnienia należy zastanowić się, jakie cechy oraz umiejętności są niezbędne, by móc efektywnie kierować zespołem. Według J. Szaban spośród wielorakich cech

należy wyróżnić (bez hierarchizowania): spolegliwość, sprawiedliwość oraz spokój rozumiany jako stabilizacja emocjonalna (Szaban, 2003, s. 127). Spolegliwy jest ten, na kim zawsze można polegać i kto służy pomocą. Stabilizacja emocjonalna jest cechą, która umożliwia efektywne zarządzanie w przedsiębiorstwie, natomiast sprawiedliwość przyczynia się do traktowania pracowników w jednakowy sposób bez podziału na lepszych oraz gorszych. W większości organizacji istnieje model nadmiernego stosowania zarządzania, lecz przywództwo jest pozycjonowane niżej. Konsekwencją takiego stanu rzeczy jest ciągle poprawianie umiejętności przywódczej wśród kadry pracowniczej (Kottler, 2005, s. 47). Niewątpliwym wyzwaniem XXI wieku jest powiązanie umiejętności zarządzania organizacją w racjonalny sposób z wykorzystaniem zasobów ludzkich możliwie efektywnie (Tokar, 2013, s. 113). Warto również wspomnieć, iż nie każdy kierownik wyższego szczebla jest dobrym liderem, ale również nie każdy lider stanie się dobrym menedżerem (Lussier i Achua, 2009, s. 7).

Rozdział 4. Badania nad kompetencjami menedżerskimi w sektorze płyt drewnopochodnych

4.1. Selekcja próby badawczej oraz metody badań

Prowadzenie badań empirycznych w przedsiębiorstwach działających na polskim rynku wiąże się z pewnymi trudnościami. Przedsiębiorstwa raczej niechętnie odnoszą się do propozycji przeprowadzenia analiz na ich temat ze względu na tajemnicę handlową. Wielu właścicieli podmiotów gospodarczych działających na rynku nie chce się narażać i przekazywać danych wrażliwych, jakimi niewątpliwie są informacje na temat sprzedaży, finansów, polityki kadrowej, a także technologii, którą dysponują i dzięki której są konkurencyjni na rynku gospodarczym.

Podczas wykonywania badań empirycznych zasadnicze znaczenie ma poprawna selekcja próby badawczej. W literaturze przedmiotu istnieją dwie metody doboru próby: losowy oraz nielosowy. Dobór losowy próby charakteryzuje się tym, że jednostki biorące udział w badaniu wyłonione są z pewnej grupy populacji. Włączenie danej jednostki do próby jest losowe i uwzględnia pewne prawdopodobieństwo. Obowiązują określone zasady formalne, które muszą zostać zrealizowane, aby dobór próby został przeprowadzony w sposób prawidłowy. Można wyróżnić następujące rodzaje doboru losowego (Szreder, 2010, s. 168-173):

- losowanie proste,
- losowanie systematyczne,
- losowanie grupowe,
- losowanie warstwowe,
- losowanie wielostopniowe.

Dobór nielosowy próby jest oparty na intuicji oraz wiedzy badacza. Należy go realizować w aspekcie rozeznania danych określonej populacji. Rodzaje doboru nielosowego przedstawiają się następująco (Szreder, 2010, s. 168-173):

- metoda doboru jednostek typowych,
- metoda doboru kwotowego,
- metoda kuli śniegowej,
- metoda doboru przez eliminację,
- metoda doboru celowego,

- metoda doboru przypadkowego.

W badaniu wpływu kompetencji menedżerów na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw sektora płyt drewnopochodnych wykorzystano dobór nielosowy próby z wykorzystaniem metody doboru celowego. Podstawowym założeniem selekcji był wybór przedsiębiorstw produkcyjnych działających na rynku polskim w sektorze płyt drewnopochodnych według kwalifikacji PKD 16.21.Z. Podmioty gospodarcze z tego sektora cechują się chęcią udoskonalania procesów produkcyjnych, jak również produktowych w różnych obszarach działalności przedsiębiorstwa. Efektywność podejmowanych decyzji w poszczególnych latach działania przedsiębiorstwa uzależniona jest od poziomu kompetencji menedżerów. Znajomość środowiska rynkowego jest niezbędna, aby poszczególni menedżerowie mogli określić oddziaływanie kompetencji menedżerów na wybrane obszary konkurencyjności przedsiębiorstw sektora płyt drewnopochodnych.

Zakres badań w aspekcie czasowym dotyczy okresu trzech lat. Taki okres jest odpowiedni, aby zaobserwować zależność między wpływem kompetencji menedżerów na przewagę konkurencyjną. Wyselekcjonowane zostały przedsiębiorstwa, które są odpowiedzialne za produkcję płyt i sklejek. Podmioty gospodarcze zaliczają się ze względu na wielkość do przedsiębiorstw dużych (powyżej 250 pracowników). Badania podzielone zostały na etapy w celu selekcji oraz stworzenia ostatecznej wersji formularza ankietowego. W początkowej fazie miały miejsce badania pilotażowe na próbie siedmiu podmiotów gospodarczych z sektora płyt drewnopochodnych. Funkcją tego badania było otrzymanie wstępnych wrywkowych informacji na temat obiektu badań, co w konsekwencji doprowadziło do udoskonalenia założeń do następnych pytań, a także zwiększyło efektywność prowadzonego badania głównego. Respondenci oprócz odpowiadania na zadawane pytania byli również proszeni o wyrażenie opinii na poruszane zagadnienia. Uwagi oraz przemyślenia ekspertów zostały uwzględnione w końcowym tworzeniu kwestionariusza ankietowego. Pozwoliło to stworzyć jasny i czytelny kwestionariusz dla grupy docelowej, jaką są menedżerowie z przedsiębiorstw sektora płyt drewnopochodnych. Pytania zawarte zostały w postaci pytań zamkniętych, których celem było usprawnienie wskazania odpowiedniej opcji odpowiedzi, a także skrócenie czasu wypełniania całej ankiety z uwzględnieniem jej efektywności.

Badania ankietowe zostały przeprowadzone także z menedżerami siedmiu przedsiębiorstw. W Polsce jest bowiem tylko siedem przedsiębiorstw, które zajmują

się produkcją płyt pilśniowych metodą suchą oraz mokrą. Do przeprowadzenia ankiety udało się więc namówić wszystkie przedsiębiorstwa, czyli 100% próby.

Do uczestnictwa w wywiadzie eksperckim zostali natomiast poproszeni pracownicy naukowcy, którzy są specjalistami z obszaru kompetencji oraz konkurencyjności przedsiębiorstw. Wywiad pogłębiony został przeprowadzony z prezesami, właścicielami oraz dyrektorami poszczególnych siedmiu przedsiębiorstw produkujących płyty pilśniowe z sektora płyt drewnopochodnych. Zawiera on jedenaście pytań otwartych.

4.2. Struktura kwestionariusza ankietowego oraz pytania wchodzące w skład wywiadu eksperckiego

Kwestionariusz ankietowy (załącznik 1) zawiera siedemnaście pytań. W trosce o percepcję respondenta, aby był on dla niego bardziej czytelny, został podzielony na trzy części: kompetencje menedżerów, przewagę konkurencyjną oraz ogólne informacje o ankietowanym.

W pierwszej części znajduje się pięć rozbudowanych pytań dotyczących kompetencji menedżera. Są to opinie na temat:

- ważności wyszczególnionych kompetencji menedżera,
- zakresu kompetencji menedżerskich,
- tego, w jakim zakresie kompetencje menedżerskie wywierają wpływ na rodzaj wypracowanej przewagi konkurencyjnej,
- odzwierciedlenia postawy menedżera w przedsiębiorstwie,
- wpływu kompetencji na przykładowe sfery funkcjonowania podmiotu gospodarczego.

W drugiej części zawarty jest sześć pytań dotyczących przewagi konkurencyjnej. Zostały poruszone między innymi takie kwestie jak:

- wskazanie rynku docelowego przedsiębiorstwa,
- wskazanie wykorzystywanej przez przedsiębiorstwo strategii konkurowania,
- wskazanie wybranego potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa,
- wskazanie pozycji konkurencyjnej, jaką posiada przedsiębiorstwo,
- wskazanie, jak przedsiębiorstwo bada pozycję konkurencyjną,
- wskazanie używanych instrumentów konkurowania w przedsiębiorstwie w odniesieniu do największego konkurenta.

W trzeciej części natomiast zadanych zostało siedem pytań dotyczących ogólnych informacji o ankietowanym oraz przedsiębiorstwie:

- stanowisko ankietowanego,
- staż pracy,
- liczba podwładnych,
- data powstania przedsiębiorstwa,
- forma prawna przedsiębiorstwa,
- liczba zatrudnionych pracowników,
- asortyment produktowy.

Wykorzystana została między innymi pięciostopniowa skala Likerta w aspekcie udzielanych odpowiedzi. Przedstawia ona rozłożenie danych odpowiedzi na zadane pytania w kwestionariuszu ankietowym. W literaturze przedmiotu jest ona skalowana w przedziale liczbowym od cztery do siedem, dając tym samym wybór badaczowi. Do badań empirycznych została wybrana pięciostopniowa skala, uwzględniając jej skuteczność podczas prowadzonych analiz. Skala Likerta uwzględnia również odpowiedzi neutralne, które też mają duże znaczenie podczas prowadzonych badań (Babbie, 2003, s. 177-204).

Przeprowadzony został także wywiad ekspercki z siedmioma doświadczonymi menedżerami oraz pięcioma pracownikami naukowo-dydaktycznymi polskich uczelni zatrudnionymi na wydziałach Zarządzania. Wywiad miał na celu wyodrębnienie kluczowych kryteriów, które dotyczyły pytań zawartych w ankiecie wysłanej do siedmiu przedsiębiorstw produkcyjnych z sektora płyt drewnopochodnych.

4.3. Metodyka przeprowadzonej analizy danych wejściowych

Do analizy zgromadzonych danych statycznych został wykorzystany program statystyczny Statsoft Statistica 10 oraz program Microsoft Excel. Funkcje tych dwóch programów dają możliwość skonwertowania wyników w formie graficznej oraz nadania im wartości statycznych wynikających ze wzorów statycznych. W początkowej fazie badań należy dobrać odpowiednią metodę, aby móc odpowiedzieć na zadane pytania badawcze. Należy uwzględnić fakt, iż oddziaływanie kompetencji menedżerów na wybrane obszary konkurencyjności w sektorze płyt drewnopochodnych cechuje złożoność i wielokierunkowość. Analizując różne metody statystyczne w ujęciu praktycznym prowadzonej pracy

doktorskiej, podjęta została decyzja o wyborze analizy czynnikowej jako podstawowej metody empirycznej.

Za autorów analizy czynnikowej uznaje się Ch. Spearmana oraz L.L. Thurstone'a. Jest to metoda statystyczna, którą wykorzystuje się w celu ograniczenia wielu obserwowanych zmiennych do zasadniczej redukcji ilościowej wzajemnie autonomicznych składowych głównych bądź czynników. Stworzona zmienna posiada różną wartość pod względem merytorycznym, jednakże równolegle w postępowaniu zachowuje element informacji ze zmiennych wejściowych (Czopek, 2013, s.7). Analizę czynnikową możemy zastosować w następujących przypadkach (Górniak, 1998, s.88):

- gdy chcemy wyjaśnić zaobserwowaną korelację między zmiennymi przy pomocy modelu przyczynowego opartego na strukturze związków zmiennych obserwowalnych z ukrytymi czynnikami,
- gdy dysponujemy modelem teoretycznym struktury takiego związku lub uzyskane wyniki będziemy interpretować w kategoriach teoretycznego modelu przyczynowego,
- gdy koncentrujemy się na wyjaśnieniu korelacji między zmiennymi i dlatego chcemy wyłączyć z analizy wariancję swoistą zmiennych,
- gdy zmienne są obciążone względnie dużym błędem pomiarowym, który badacz chce wyłączyć z analizy,
- gdy celem analizy jest selekcja pozycji/wskaźników do skali sumarycznej Likerta (choć w tym przypadku, zwłaszcza przy dużej liczbie pozycji, stosuje się też analizę głównych składowych),
- gdy celem analizy jest klasyfikacja zmiennych we względnie jednorodnej grupie, w gruncie rzeczy będącej właśnie wskaźnikami pewnych konstruktów.

Wykonanie selekcji z grupy pewnych danych wyłania samodzielne czynniki główne. Czynniki tworzą fundament do analizy zjawiska, jak również są dzięki nim tworzone konkretne nowe wiadomości. Konsekwencją tego jest redukcja mniej zasadniczych zmiennych, które występowały w pierwszych badaniach, a tym samym pojawiały się komplikacje w ich interpretacji (Nowak i Sobolewski, 2017, s. 187). Dzięki zastosowaniu tej metody eliminowane są dane nieistotne wynikające z badania pierwotnego, w przypadkach których w początkowej fazie badań trudno było określić ich przydatność. Zbudowanie macierzy ładunków czynnikowych nie

daje wyraźnej odpowiedzi na pytanie, który czynnik odzwierciedla zmienną pierwotną. Jest tak, ponieważ jeden element pierwotny może korelować z większą grupą megaczynników. Problem ten może być rozwiązany w momencie wykorzystania rotacji ładunków czynnikowych, która polega na maksymalizacji wariancji wewnątrz otrzymanego czynnika z wyselekcjonowanych ładunków czynnikowych oraz minimalizacji wariancji wewnątrz otrzymanego czynnika. Stosując optymalną selekcję rotacji, odszukuje się tak zwane zestawy ładunków czynników w celu uzyskania w ładunku spornego współczynnika korelacji (Stevens, 2012, s.271-285). Kolejnym wyzwaniem podczas badania jest oddzielenie adekwatnego wolumenu czynników. Podjęte postanowienie ma charakter bezkompromisowy, natomiast są założenia oraz zalecenia, które mają doprowadzić do otrzymania poprawnych wyników. Jednym z najbardziej popularnych założeń do uzyskania adekwatnej ilości megaczynników jest metoda H.F. Kaisera. Autor założył, że należy brać pod uwagę tylko te czynniki, których nominal jest większy od jeden (Kaiser, 1960, s. 141-151).

R.B. Cattell stworzył tak zwany test osypiska, który polega na metodzie graficznej. Tworzy się osobisty wykres liniowy parametrów wydzielonych czynników. Trzeba wyszukać miejsce, gdzie pojawia się delikatna degresja osobistych parametrów. Po znalezieniu miejsca degresji należy dokonać podziału: czynniki, które znajdują się po lewej stronie od punktu degresji, należy uznać za istotne, natomiast te po prawej stronie określane są przez autora jako osypisko (Cattell, 1966, s. 245-276). Obie metody przedstawione powyżej mogą przedstawiać dwa różne rozstrzygnięcia. Ważnym aspektem analizy jest interpretacja uzyskanych wyników w aspekcie praktycznym. Metoda H.F. Kaisera wydzieliła sporą ilość czynników, natomiast metoda Catella wydzieliła znikomą liczbę czynników. Zwyczajowo dla uzyskania adekwatnych wyników do badania stosuje się różne metody w zależności od liczby czynników (Tucker, Koopman i Linn, 1969, s.421-459). Analiza czynnikowa odgrywa ważną rolę, może odkryć poprawność, która na ogół jest niemożliwa do uzyskania w początkowej fazie badań empirycznych. Analiza ta może być wykorzystana między innymi po to, aby (Mynarski, 1992, s.161-162):

- „scharakteryzować i zinterpretować zjawisko uwzględniając nowe kategorie ekonomiczno – społeczne określone przez megacynniki,

- *sklasyfikować i uporządkować obiekty w ortogonalnych przestrzeniach czynnikowych,*
- *stworzyć ekonometryczne modele przyczynowo – opisowe,*
- *wyznaczać rangi ważności i dalej je hierarchizować”.*

Analiza czynnikowa niewątpliwie jest słusznym wyborem w procesie badawczym nad kompetencjami menedżerów, które mają charakter wielowymiarowości oraz złożoności. Zastosowanie metody analizy czynnikowej skutkuje uporządkowaniem zmiennych do mniejszej liczby głównych czynników, które są charakterystyczne dla danego zjawiska. W wymiarze praktycznym zostały wykorzystane podstawowe metody statystyki opisowej, jak również współczynnik korelacji nieliniowej rho Spearmana. Korelacja rang Spearmana polega na przyporządkowaniu zmiennych, a tym samym nadania im adekwatnych rang. Podczas prac badawczych przyjęto, iż otrzymane wyniki muszą mieścić się w przedziale $\langle -1 : 1 \rangle$. Wartość liczbowa określa siłę, natomiast znak współczynnika deklaruje kierunek współzależności. Należy mieć na uwadze, że poszczególne korelacje nie informują o sposobie wpływu na zmienną, dlatego też na jej podstawie nie można jednoznacznie zdefiniować związków przyczynowo-skutkowych (Piłatowska, 2015, s.96-100).

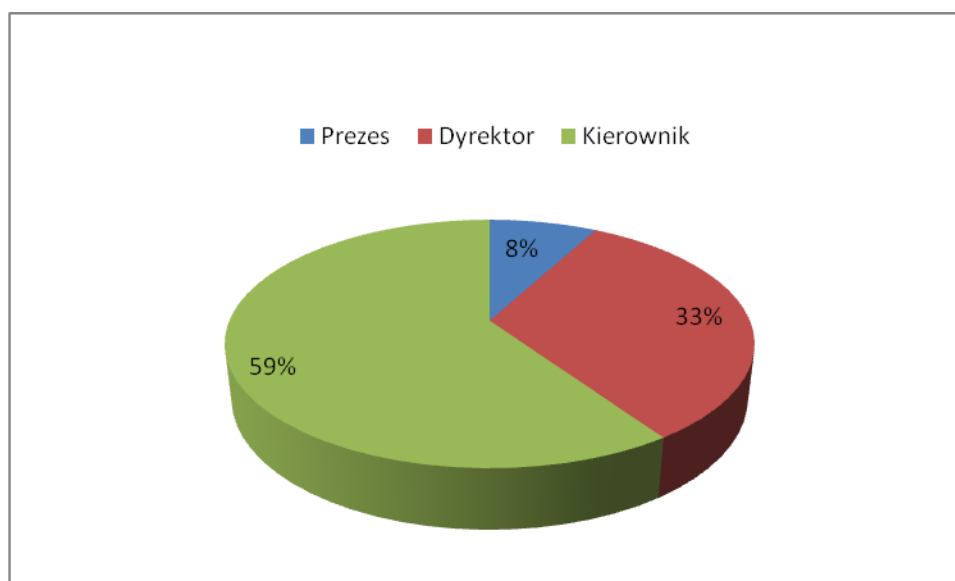
Do analiz nieparametrycznych został również wykorzystany test porównań wielokrotnych Kruskala-Wallisa. Wykorzystywany jest do porównań więcej niż dwóch zmiennych niezależnych (Trajkowski, 2012, s. 17).

4.4. Charakterystyka badanej próby

Przedsiębiorstw produkujących płyty pilśniowe, działających w sektorze płyt drewnopochodnych, jest ograniczona liczba. W sumie na terenie Polski znajduje się siedem takich przedsiębiorstw konkurujących ze sobą. Próba badawcza jest zatem wąska. Przedsiębiorstwa produkcyjne zostały zobrazowane między innymi na podstawie: roku założenia, formy prawnej, liczby zatrudnionych pracowników, asortymentu produktowego, grupy docelowej klientów, lokalizacji klientów, zdolności produkcyjnej, rocznej sprzedaży oraz sposobu dystrybucji.

Dane statystyczne są ważnym elementem badań, natomiast należy również zwrócić uwagę na jakość danych, które zostaną uzyskane podczas przeprowadzonych ankiet oraz wywiadów z ekspertami. Grupą, która została przebadana, są kierownicy, dyrektorzy, prezesi oraz właściciele przedsiębiorstw.

Zostało wydanych 89 kwestionariuszy ankietowych dla 7 prezesów, 29 dyrektorów i 53 kierowników. Dane zostały przedstawione procentowo w postaci wykresu kołowego na rysunku 4.1.



Rysunek 4.1. Udział procentowy respondentów według stanowisk pełnionych w przedsiębiorstwach

Źródło: Opracowanie własne na podstawie efektów zrealizowanych badań empirycznych

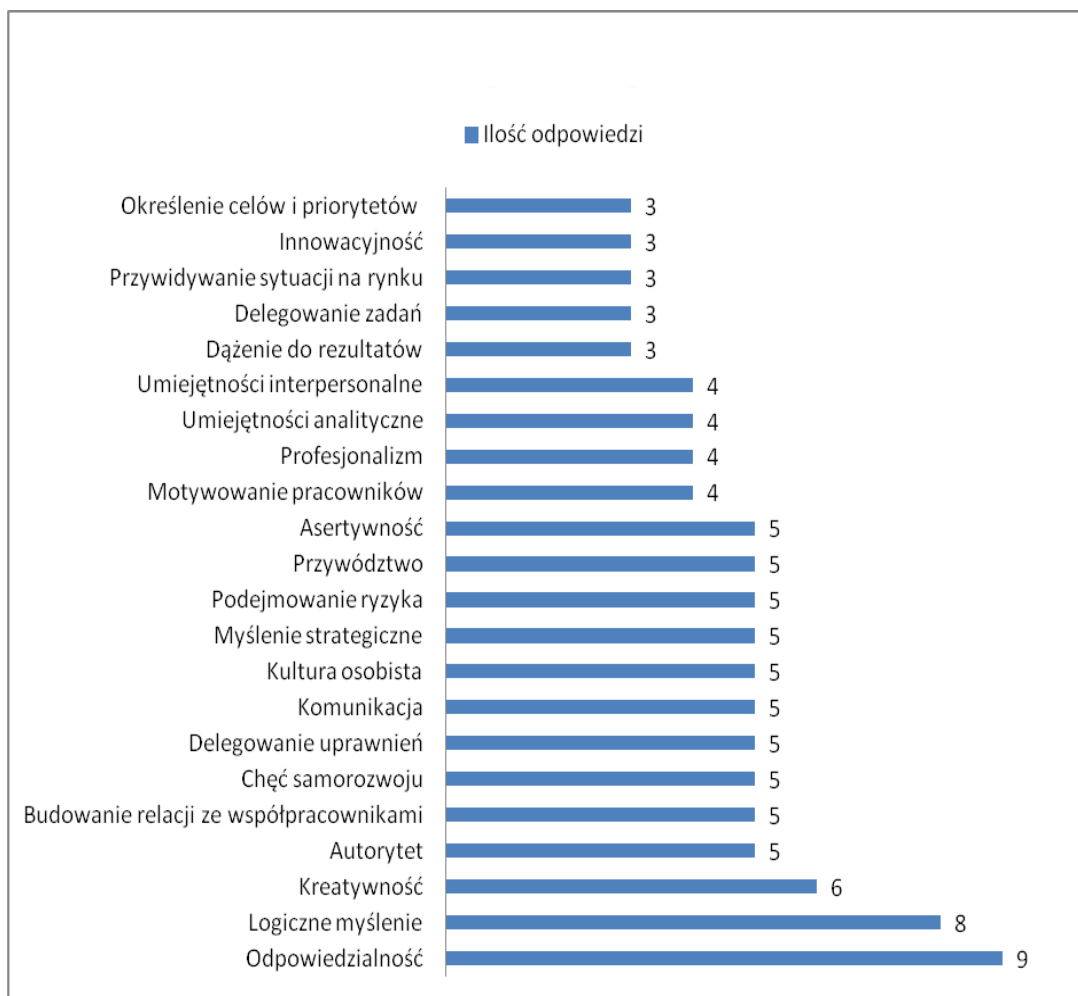
Wywiad ekspercki natomiast został przeprowadzony z siedmioma doświadczonymi menedżerami piastującymi stanowisko wyższego szczebla przedsiębiorstw produkcyjnych oraz pięcioma wykładowcami z dużą wiedzą w problematyce nauk o zarządzaniu. Na podstawie przeprowadzonych rozmów został opracowany kwestionariusz ankietowy dla ekspertów. Uzyskane odpowiedzi pozwoliły na zredukowanie kryteriów mniej istotnych. Ankieta została ponownie przekazana ekspertom do wypełnienia zgodnie z przyjętą metodą delficką. Finalne kryteria były wymagane do stworzenia końcowego formularza ankietowego, który został wysłany do menedżerów przedsiębiorstw produkcyjnych z sektora płyt drewnopochodnych.

4.5. Rozpoznanie kompetencji menedżerskich w badanych przedsiębiorstwach produkcyjnych w sektorze płyt drewnopochodnych – rezultat badań jakościowych

Kompetencje menedżerskie w przedsiębiorstwie produkcyjnym w sektorze płyt drewnopochodnych są nieodłącznym elementem jego funkcjonowania.

Na model kompetencji menedżerskich mają wpływ czynniki zewnętrzne oraz czynniki wewnętrzne dotyczące sposobu funkcjonowania podmiotu gospodarczego. Sposób doboru pracowników z kompetencjami odpowiednimi dla danego przedsiębiorstwa jest kluczowy w warunkach budowania przewagi konkurencyjnej na rynku. Pracownicy firm produkcyjnych działających w sektorze płyt drewnopochodnych posiadają kompetencje menedżerskie, dzięki którym mogą konkurować ze sobą, natomiast kluczowe kompetencje menedżerskie pozwalają tylko niektórym zdobyć przewagę konkurencyjną w różnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Do pierwszego etapu badań dotyczących zdefiniowania kompetencji menedżerów przedsiębiorstw produkcyjnych w sektorze płyt drewnopochodnych posłużyła lista 95 kompetencji menedżerskich zawarta w dokumencie „Opis uniwersalnych kompetencji menedżerskich” stworzonym przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości w roku 2019. Na podstawie tej listy zostało przeprowadzone badanie delfickie, w którym wzięło udział 5 naukowców oraz 7 praktyków. Na podstawie jego wyników powstała lista kluczowych według ekspertów kompetencji. Ankieta ta została raz jeszcze przesłana do ekspertów w celu wyznaczenia spośród zawężonej listy kompetencji rangi dla poszczególnych kompetencji, które są najistotniejsze. W tym przypadku mamy do czynienia z badaniem jakościowym, które w konsekwencji zostało wykorzystane do badania ilościowego mającego uzasadnienie naukowe, aby zadać pytanie specjalistom, kierownikom, dyrektorom, prezesom, właścicielom celem wyznaczenia kluczowych kompetencji menedżerów w przedsiębiorstwach sektora płyt drewnopochodnych. Dzięki zastosowaniu tej metody udało się nieco zawęzić obszar analiz. Wyniki badań jakościowych zostały przedstawione poniżej na diagramie słupkowym. Ankieta jak już wcześniej wspomniano została rozesłana do 5 naukowców zajmujących się zagadnieniami zarządzania przedsiębiorstwami oraz 7 praktyków z wieloletnim doświadczeniem menedżerskim. Na jej podstawie wyznaczone zostały metodą delficką 22 kompetencje.



Rysunek 4.2. Lista kluczowych kompetencji według ekspertów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników ankiety

Według respondentów kluczowe kompetencje menedżerskie, które uzyskały największą liczbę wskazań, to odpowiedzialność, logiczne myślenie oraz kreatywność. Na podstawie wyników badań zostały stworzone grupy, w skład których wchodziły poszczególne kluczowe kompetencje menedżerskie.

Tabela 4.1. Przyporządkowanie grup kompetencji do wyników z ankiety jakościowej

Grupa kompetencji	Kompetencje
Perspektywa strategiczna	<ul style="list-style-type: none"> • Dążenie do rezultatów • Określenie celów i priorytetów • Myślenie strategiczne • Innowacyjność • Przewidywanie sytuacji na rynku
Efektywność menedżera	<ul style="list-style-type: none"> • Odpowiedzialność • Kreatywność • Podejmowanie ryzyka • Logiczne myślenie • Profesjonalizm • Umiejętności analityczne
Kierowanie	<ul style="list-style-type: none"> • Autorytet • Budowanie relacji ze współpracownikami • Kultura osobista • Przywództwo • Asertywność • Komunikacja
Zarządzanie podległym personelem	<ul style="list-style-type: none"> • Chęć samorozwoju • Motywowanie pracowników • Delegowanie uprawnień • Delegowanie zadań • Umiejętności interpersonalne

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników ankiety

W tabeli uwzględniono grupy kompetencji oraz poszczególne kompetencje w ujęciu wymogu integralności. Powyższa tabela kompetencji menedżerskich może dotyczyć przedsiębiorstw o zróżnicowanej wielkości zatrudnienia oraz różnych sektorów. Ukazane kompetencje nie mają charakteru standaryzacyjnego, a więc nie są przyporządkowane do danego przedsiębiorstwa. Wymienione kompetencje

menedżerskie nie muszą być wykorzystywane, aby w sposób skuteczny i efektywny podejmować decyzje menedżerskie oraz zarządzać zespołem. Poszczególne elementy modelu kompetencji menedżerskich zostały przedstawione poniżej:

Perspektywa strategiczna – Podejmowanie decyzji nie jest łatwym zadaniem dla każdego menedżera, a tym bardziej jeśli bierze się pod uwagę decyzje mające znaczenie strategiczne. W zależności od przedsiębiorstwa i jego struktury organizacyjnej niekiedy menedżer musi posiadać wszechstronność kompetencji, aby wybrany kierunek oraz metoda funkcjonowania przedsiębiorstwa była adekwatna do trendów rynkowych oraz pozycji konkurencyjnej zarządzanego przez niego podmiotu gospodarczego. Określenie celów i priorytetów jest kluczowe w budowaniu perspektywy strategicznej. Menedżer dzięki swojemu zespołowi powinien ograniczyć ryzyko porażki i dążyć do rezultatów, które zostały wcześniej wyznaczone w planie strategicznym przedsiębiorstwa. Innowacyjność to pojęcie, które w sposób roztropny może być wykorzystane przez podmioty gospodarcze w celu budowania przewagi konkurencyjnej. W skład tej grupy można zaliczyć następujące kompetencje: dążenie do rezultatów, określenie celów i priorytetów, myślenie strategiczne, innowacyjność, przewidywanie sytuacji na rynku.

Dążenie do określonych rezultatów jest nieodłącznym elementem pracy menedżera. Realizacja wyznaczonych zadań niesie szereg konsekwencji dla funkcjonowania przedsiębiorstwa, zarówno tych pozytywnych, jak i negatywnych, jeśli takowe się pojawią.

Ważną kompetencją jest również określenie celów i priorytetów. Funkcjonowanie menedżerów w sektorze płyt drewnopochodnych zobowiązuje do postępowania zgodnie z wytycznymi, kierunkiem działania całego przedsiębiorstwa w zakresie realizacji planów taktycznych, operacyjnych oraz strategicznych. Menedżer bierze pod uwagę powyższe plany i zgodnie z nimi alokuje zasoby, między innymi rzeczowe, finansowe, czasowe, ludzkie, niezbędne do wykonania poszczególnych planów. Nie mając jasno ustalonych celów, menedżer nie może w sposób efektywny oraz skuteczny zarządzać personelem czy też przedsiębiorstwem. Określenie celów to jedno, natomiast poziom ich realizacji to drugie. Jest to ważny miernik, który odzwierciedla skuteczność realizacji zadań na poszczególnych etapach. Cel, aby został osiągnięty, musi być najpierw zaplanowany. Do planowania celów używa się najczęściej harmonogramów,

aby mieć kontrolę czasu, ważności, terminowości oraz alokacji odpowiedniego personelu do wykonania założonych zadań.

Myślenie strategiczne menedżera odnosi się do realizacji zadań nie tylko w skali mikro przedsiębiorstwa, ale również makro, postrzeganie jako całości. Menedżerowie muszą mieć świadomość, że działania, które są podejmowane, mają wpływ na funkcjonowanie podmiotu gospodarczego. Niezbędne jest posiadanie wykształcenia z zakresu zarządzania oraz ekonomii, aby móc w sposób przemyślany, racjonalny podejmować decyzje, które są obciążone jak najmniejszym ryzykiem dla przedsiębiorstwa. Założenia strategiczne muszą uwzględniać misję i wizję przedsiębiorstwa. Menedżerowie powinni określić pozycję konkurencyjną podmiotu gospodarczego w odniesieniu do firm konkurencyjnych i na tej podstawie tworzyć plany strategiczne realne do wykonania przez posiadany zespół.

Kolejna kompetencja należąca do grupy „perspektywa strategiczna” to innowacyjność. Ciągłe zmiany w obszarze przedsiębiorstwa zmuszają do dynamicznego i elastycznego działania oraz adaptowania się do aktualnej sytuacji na rynku. Brak rozwoju w przedsiębiorstwie jest obciążony dużym ryzykiem dla funkcjonowania w środowisku konkurencyjnym. Chęć rozwoju jest pozytywną cechą przedsiębiorstwa, dzięki której pracownicy mogą odkryć nowe niepowtarzalne rozwiązania, które usprawnią na przykład procesy produkcyjne i sprawią, że przedsiębiorstwo stanie się bezkonkurencyjne w swoim sektorze. Innowacyjne mogą być nie tylko technologie, ale również sposób zarządzania przedsiębiorstwem przez menedżera. „Świeży” pogląd na organizację niejednokrotnie w historii dużych korporacji międzynarodowych odmienił ich pozycję na rynku.

Przewidywanie sytuacji na rynku to kompetencja, której menedżerowie uczą się systematycznie, a im większe doświadczenie, zakres umiejętności z obszaru finansów, sprzedaży oraz ekonomii, tym menedżer może lepiej prognozować, co wydarzy się na rynku.

Efektywność menedżerska – Właściciele przedsiębiorstw oceniają pracowników kadry menedżerskiej na podstawie rezultatów ich pracy. Praca ta jest niezmiernie ważna w aspekcie nie tylko oceny danego menedżera, ale przede wszystkim w ujęciu funkcjonowania całej organizacji. Podejmowanie słusznych decyzji menedżerskich ogranicza ryzyko niepowodzenia w obszarze wewnętrznym, jak również zewnętrznym przedsiębiorstwa. Konsekwencje niektórych decyzji mogą nie pojawiać się natychmiast, lecz będą one widoczne za jakiś czas i mogą być

nieodwracalne dla podmiotu gospodarczego. Na efektywność menedżera ma wpływ niewątpliwie wiele zmiennych, natomiast powinien cechować się on kompetencjami będącymi składowymi omawianej grupy kompetencji, takimi jak: odpowiedzialność, kreatywność, podejmowanie ryzyka, logiczne myślenie, profesjonalizm, umiejętności analityczne.

Odpowiedzialność w pracy menedżera pełni kluczową rolę. Racjonalne decyzje muszą być podejmowane na podstawie oceny ryzyka, która ma wpływ na powodzenie zadania lub też jego fiasko. Kreatywność w zarządzaniu przedsiębiorstwem lub zespołem jest niezwykle ważna. To dzięki niej sytuacje bez wyjścia mogą okazać się możliwe do rozwiązania, a przeszkody stanowią wyzwania, które wspólnymi siłami można pokonać. W sytuacjach, kiedy pojawia się możliwość zdobycia w pewnych aspektach działania przedsiębiorstwa przewagi konkurencyjnej dzięki podejmowaniu ryzyka, ta cecha menedżera jest bardzo wartościowa dla podmiotu gospodarczego.

Stanowisko menedżera wymaga posiadania umiejętności, jaką jest logiczne myślenie. To dzięki tej kompetencji menedżer w mnogości informacji potrafi w bardzo szybkim czasie znaleźć nieprawidłowości oraz ujawniać je w celu naprawy.

Duże umiejętności oraz wysoki poziom wykonywanej pracy można określić mianem profesjonalizmu. Menedżer powinien posiadać taką cechę ze względu na piastowane stanowisko i być wzorem dla swoich pracowników.

Ostatnią kompetencją, która została zaliczona do grupy „efektywność menedżerska”, są umiejętności analityczne. Menedżer dysponujący tą umiejętnością powinien być znakomitym obserwatorem, który spostrzega szczegóły nie tylko w wąskich horyzontach działania przedsiębiorstwa, ale również w szerszym kontekście i potrafi łączyć poszczególne fakty w całość.

Kierowanie – Mentalność zwycięzcy jest nieodłącznym atutem przywództwa. Niewątpliwie przywództwo w przedsiębiorstwie wpływa na poprawę konkurencyjności. Do tej grupy zalicza się: autorytet, budowanie relacji ze współpracownikami, kultura osobista, przywództwo, asertywność, komunikacja.

Autorytet jest potrzebny, aby decyzje menedżera były odbierane przez podległy personel w celu dążenia do uzyskania oczekiwanych efektów pracy.

Budowanie relacji ze współpracownikami to jedna z podstawowych składowych grupy kompetencji „kierowanie”. Pracownicy, którzy utożsamiają się

z przedsiębiorstwem, są bardzo wartościowi na rynku pracy. Stworzenie oraz utrzymanie relacji ze współpracownikami buduje wiarygodność menedżera, a to tworzy fundamenty w aspekcie uczciwości i szczerości między przełożonym a podwładnym. Poznanie się wzajemnie buduje więź między dwoma stronami, dzięki czemu jest możliwy efekt synergii. Podwładni również mają oczekiwania wobec menedżerów w zakresie sprawnego zastosowania technologii informacyjno-komunikacyjnych oraz kompetencji społecznych, które są sprawdzane poprzez podpatrywanie oraz analizę ich postępowania w określonych sytuacjach biznesowych.

Kultura osobista menedżera jest zbiorem zasad, kodeksem skutecznego oraz efektywnego działania w postaci formalnej, natomiast w ujęciu nieformalnym jest przestrzeganiem norm, które nie zostały nigdzie spisane przez zespół.

Przywództwo jest nieodłącznym aspektem podczas pełnienia roli menedżera w przedsiębiorstwie. Przywódcą może być tylko osoba, która ma poczucie, że jest to jej powinność, ale to także osoba, która posiada swoich entuzjastów, którzy widzą w niej przywódcę.

Asertywność jest to kompetencja jak najbardziej pożądana do pełnienia roli menedżera. Dzięki niej ma on możliwość odcięcia się od presji otoczenia w przedsiębiorstwie, może mieć własny pogląd na sprawy biznesowe oraz podejmować niezależne decyzje, za które bierze pełną odpowiedzialność.

Przekazywanie komunikatów w formie zrozumiałej do odbiorcy jest niewątpliwie gwarantem zrealizowania wyznaczonego celu. Menedżer powinien przekazywać pracownikowi informacje w taki sposób, żeby były one jasne oraz czytelne, aby podwładny mógł swobodnie wykonać powierzone mu zadanie.

Zarządzanie podległym personelem – Zarządzanie kapitałem ludzkim jest nieodłącznym elementem funkcjonowania menedżera w przedsiębiorstwie. Kompetencje takie jak: chęć samorozwoju, motywowanie pracowników, delegowanie uprawnień, delegowanie zadań, umiejętności interpersonalne, są wykorzystywane przez menedżera, by zbudować zespół, który jest w stanie w sposób skuteczny i efektywny osiągać wyznaczone cele operacyjne, taktyczne oraz strategiczne.

Pragnienie samorozwoju jest to cecha, która daje pracownikowi możliwość systematycznego podnoszenia kompetencji pracowniczych wykorzystywanych na danym stanowisku pracy. Ma to zasadniczą zaletę dla ważności

samozadowolenia oraz stymulacji podwładnych, a zarazem jest wymagane do podtrzymywania, polepszania pozycji konkurencyjnej podmiotu gospodarczego. Ciągłe zmiany na rynku oraz w samym funkcjonowaniu przedsiębiorstw wymuszają na nich dostosowanie się między innymi do trendów rynkowych, wprowadzania innowacyjności w wymiarze technologicznym i produktowym oraz dywersyfikacje nowych rynków zbytu. Niewątpliwie rozwój pracownika w zakresie kwalifikacji oraz kompetencji jest niezbędny do ciągłego rozwoju przedsiębiorstwa. Potrzebę szkolenia kwalifikacji dostrzega wiele podmiotów świadczących usługi w tym obszarze. Wybór odpowiedniej jednostki, która przeprowadzi szkolenie, jest w interesie nie tylko menedżera, dla którego wysłanie pracownika na szkolenie wiąże się z szansą otrzymania pracownika „lepszego”, ale również przedsiębiorstwa, dla którego szkolenie wpłynie pozytywnie na rozwój i pracownika, i przedsiębiorstwa w szerszym znaczeniu.

Następnym ważnym obszarem działalności kadry menedżerskiej jest motywowanie pracowników. Menedżerowie wykorzystując umiejętności skutecznego zastosowania metod oraz narzędzi motywowania mogą skutecznie oddziaływać na: progres wyników zdobywanych przez pracowników w pojedynkę lub grupowo, zwiększenie intensywności oraz dokładności wykonywanych zadań. Motywowanie pracowników ma odzwierciedlenie w ujęciu utożsamiania się z wartościami oraz celami podmiotu gospodarczego. Ma też swoje konsekwencje w zakresie chęci podnoszenia kompetencji, jeśli są w odpowiedni sposób zmotywowani przez swojego przełożonego. Pozytywne wdrażanie instrumentów motywowania pracowników w przedsiębiorstwie może również skutkować korzystnym odbiorem organizacji na rynku, a tym samym stwarzać możliwość pozyskania nowych wartościowych pracowników, którzy wpłyną w sposób realny na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa w krótkim czasie.

Kadra menedżerska w zakresie swoich obowiązków ma prawo do delegowania zadań oraz uprawnień podwładnym. Funkcjonowanie podmiotu gospodarczego jest w dużej mierze zależne od sprawnego oraz odpowiedniego przydzielania zadań i uprawnień poszczególnym pracownikom. Uprawnienia pracownika powinny odnosić się do zadań, które wykonuje podczas dnia roboczego, aby mógł w sposób efektywny realizować zadania powierzone mu przez menedżera.

Umiejętności interpersonalne to kolejna kompetencja, którą powinien posiadać menedżer w celu zarządzania personelem. Kompetencja ta jest niezbędna

do nawiązywania oraz utrzymywania dobrych kontaktów z podległym personelem oraz resztą pracowników będących częścią podmiotu gospodarczego.

Podsumowując, rozdział czwarty dotyczył zbadania kompetencji menedżerów w sektorze płyt drewnopochodnych. Został w nim przedstawiony zarys próby badawczej, sposób przeprowadzenia badań jakościowych oraz zobrazowano wyniki tychże badań. Ponadto w tym rozdziale został spełniony również cel poznawczy, który zakłada przede wszystkim wskazanie kluczowych kompetencji menedżerów w badanym sektorze. W pierwszej kolejności dokonano selekcji próby badawczej oraz opisano metody badań. Podstawowym założeniem selekcji był wybór przedsiębiorstw produkcyjnych działających na polskim rynku, których specyfikacja obejmuje kod PKD 16.21.Z, jak również wielkość zatrudnienia przekraczającą liczbę 250 osób. Jako metodę badań wybrano dobór nielosowy próby z wykorzystaniem metody doboru celowego.

Następnie przedstawiona została budowa kwestionariusza ankietowego, w którym zawarto trzy sekcje odnoszące się kolejno do kompetencji, konkurencyjności oraz pytań ogólnych. Kolejny podrozdział opisuje wybraną metodę badawczą. Wykorzystana została analiza czynnikowa jako metoda podstawowa, natomiast dodatkowo posłużono się również statystyką opisową oraz analizą korelacji. Rozdział kończy się zaprezentowaniem wyników z przeprowadzonych badań. Na podstawie przeprowadzonej ankiety z listy 95 kompetencji wyznaczono 22 kluczowe, które stanowiły podstawę do dalszych badań. Wówczas menedżerowie przedsiębiorstw produkcyjnych w sektorze płyt drewnopochodnych zostali poproszeni o zaopiniowanie ważności tych kompetencji oraz wskazanie, jakie wymagają udoskonalenia. Kompetencje te zostały podzielone na grupy i przypisano im określone czynniki. Zastosowanie pogrupowanie, zredukowanie ilości danych oraz wyselekcjonowanie zmiennych najistotniejszych dla badanego sektora ułatwiło przeprowadzanie analizy czynnikowej.

Rozdział 5. Wartość kompetencji menedżera w przedsiębiorstwie produkcyjnym w sektorze płyt drewnopochodnych

5.1. Ważność kompetencji menedżera

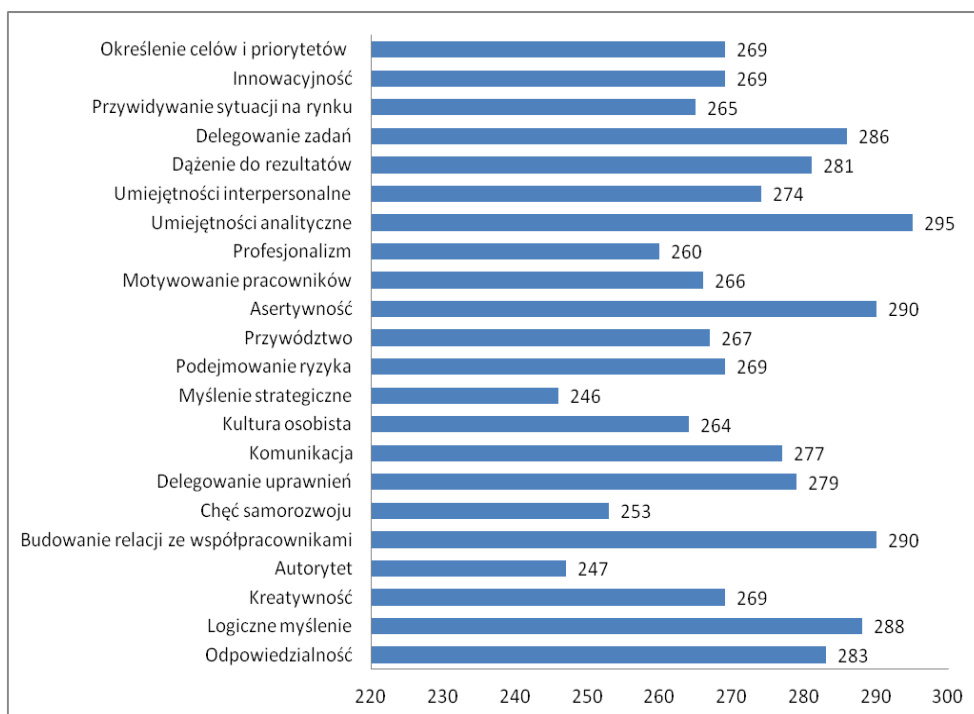
W wyniku przeprowadzonych badań jakościowych opisanych w podrozdziale 4.5. stworzone zostały grupy kompetencji menedżera, do których są przypisane poszczególne kompetencje będące efektem przeprowadzenia badania delfickiego wśród ekspertów.

Tabela 5.1. Grupy kompetencji przypisane do poszczególnych kompetencji menedżera

Grupa kompetencji	Kompetencje
Perspektywa strategiczna	Dążenie do rezultatów Określenie celów i priorytetów Myślenie strategiczne Innowacyjność Przewidywanie sytuacji na rynku
Efektywność menedżera	Odpowiedzialność Kreatywność Podejmowanie ryzyka Logiczne myślenie Profesjonalizm Umiejętności analityczne
Kierowanie	Autorytet Budowanie relacji ze współpracownikami Kultura osobista Przywództwo Asertywność Komunikacja
Zarządzanie podległym personelem	Chęć samorozwoju Motywowanie pracowników Delegowanie uprawnień Delegowanie zadań Umiejętności interpersonalne

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania jakościowego

W pierwszym pytaniu dotyczącym kompetencji menedżerskich ankietowani mieli ocenić ważność wyszczególnionych kompetencji menedżera z zastosowaniem pięciostopniowej skali Likerta, zakładając iż, 1 – brak ważności, 2 – mała ważność, 3 – średnia ważność, 4 – duża ważność, 5 – bardzo duża ważność. Według respondentów mało ważną kompetencją menedżera jest myślenie strategiczne (współczynnik istotności $R=2,76$), autorytet (współczynnik istotności $R=2,78$), chęć samorozwoju (współczynnik istotności $R=2,84$), profesjonalizm (współczynnik istotności $R=2,92$), kultura osobista (współczynnik istotności $R=2,97$), przywydywanie sytuacji na rynku (współczynnik istotności $R=2,98$) motywowanie pracowników (współczynnik istotności $R=2,99$). Reszta kompetencji jest w przedziale od 3,02 do 3,26 i miały one średnią ważność. Wyniki odchylenia standardowego znajdują się w zakresie od 1,22 do 1,52, uznać można, że nie występowało duże zróżnicowanie zaznaczanych odpowiedzi. Na podstawie uzyskanych wyników można przyjąć tezę, że respondenci odpowiadali bardzo podobnie, a co za tym idzie, byli jednogłośni w wyborze. Szczegółowe wyniki dotyczące ważności poszczególnych kompetencji w przedsiębiorstwach płyt drewnopochodnych znajdują się na rysunku 5.1.



Rysunek 5.1. Sumaryczne odpowiedzi w aspekcie ważności kompetencji menedżera w sektorze płyt drewnopochodnych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych empirycznych

Według ankietowanych do najważniejszych kompetencji menedżera należą te odnoszące się do efektywności jego pracy. Efektywność menedżera jest zatem niewątpliwie jedną z kluczowych grup kompetencji, które wpływają na czynne budowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku. W tabeli 5.2. przedstawione zostały dane dotyczące średniej oceny, odchylenia standardowego dla całej populacji oraz dla poszczególnych stanowisk menedżerskich.

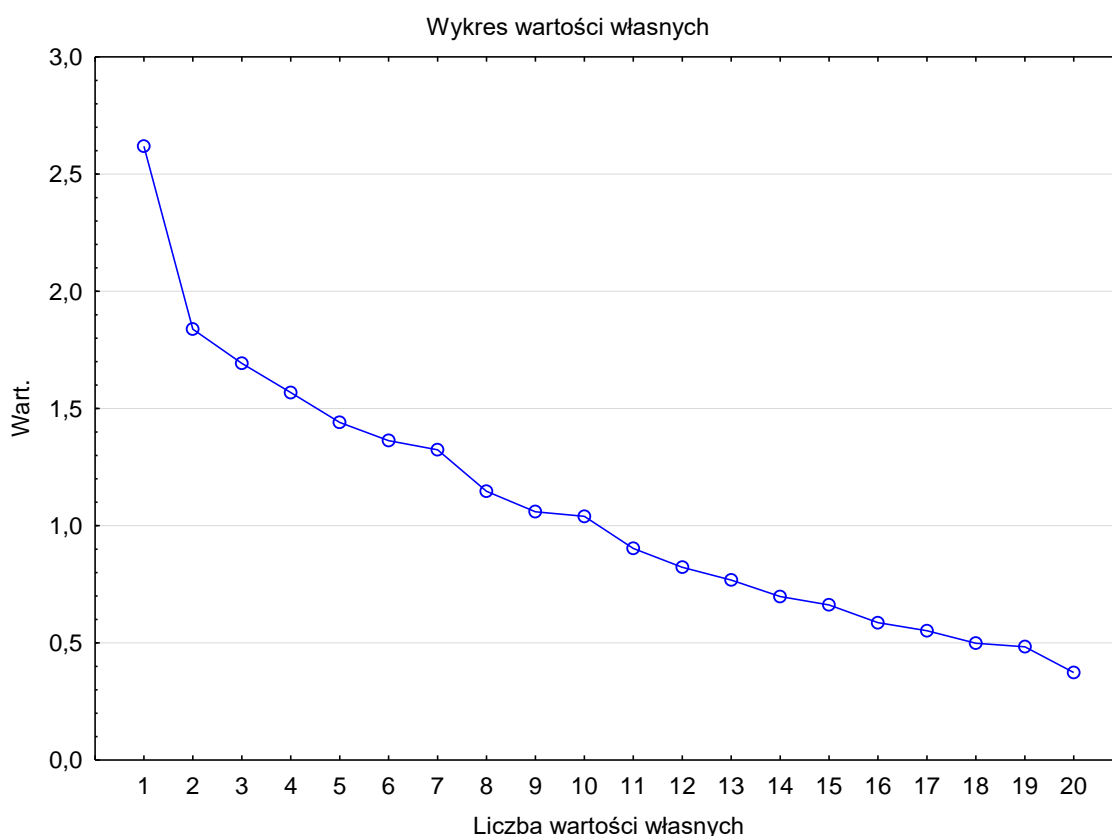
Tabela 5.2. Hierarchia ważności kompetencji menedżera w sektorze płyt drewnopochodnych

Kompetencje	Cała badana grupa Menedżerów Liczebność próby = 89		Cała badana grupa Prezesów Liczebność próby = 7		Cała badana grupa Dyrektorów Liczebność próby = 29		Cała badana grupa Kierowników Liczebność próby = 53	
	Współczynnik istotności	Odchylenie standardowe	Współczynnik istotności	Odchylenie standardowe	Współczynnik istotności	Odchylenie standardowe	Współczynnik istotności	Odchylenie standardowe
Odpowiedzialność	3,18	1,40	2,43	1,50	3,31	1,37	3,21	1,38
Logiczne myślenie	3,24	1,37	4,14	1,36	3,28	1,46	3,09	1,26
Kreatywność	3,02	1,37	2,57	1,50	3,14	1,11	3,02	1,46
Autorytet	2,78	1,28	3,43	1,05	2,83	1,21	2,66	1,32
Budowanie relacji ze współpracownikami	3,26	1,46	3,86	0,64	3,62	1,42	2,98	1,49
Cheć samorozwoju	2,84	1,33	2,29	1,48	2,41	1,16	3,15	1,31
Delegowanie uprawnień	3,13	1,52	3,14	1,36	3,21	1,56	3,09	1,51
Komunikacja	3,11	1,46	3,43	1,40	3,28	1,48	2,98	1,43
Kultura osobista	2,97	1,43	3,00	1,60	2,93	1,48	2,98	1,38
Myślenie strategiczne	2,76	1,30	2,86	1,25	2,72	1,05	2,77	1,42
Podjęcie ryzyka	3,02	1,33	3,14	1,46	2,79	1,42	3,13	1,24
Przywództwo	3,00	1,38	3,14	1,46	2,72	1,11	3,13	1,48
Asertywność	3,26	1,26	3,29	1,16	3,45	0,93	3,15	1,41
Motywowanie pracowników	2,99	1,45	3,00	1,20	3,14	1,31	2,91	1,55
Profesjonalizm	2,92	1,46	2,86	1,36	3,17	1,42	2,79	1,47
Umiejętności analityczne	3,31	1,41	3,71	1,16	3,38	1,35	3,23	1,46
Umiejętności interpersonalne	3,08	1,33	3,14	1,25	2,93	1,26	3,15	1,38
Dążenie do rezultatów	3,16	1,41	3,29	1,28	3,59	1,19	2,91	1,47
Delegowanie zadań	3,21	1,29	2,86	1,46	3,45	1,28	3,13	1,26
Przywydywanie sytuacji na rynku	2,98	1,22	3,14	0,99	2,90	1,18	3,00	1,26
Innowacyjność	3,02	1,40	2,86	1,55	3,28	1,41	2,91	1,35
Określenie celów i priorytetów	3,02	1,44	3,29	1,28	2,66	1,42	3,19	1,43

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych empirycznych

Zaprezentowane wyniki badań nie dają jednoznacznej odpowiedzi, które kompetencje menedżera są kluczowe w sektorze płyt drewnopochodnych. Niektóre ze wskazań respondentów mają współmierny ładunek poznawczy, ponadto ukazują znaczną lub umiarkowaną korelację, w efekcie czego ukazany wynik jest nieuporządkowany oraz niewyrazisty. Kwestię tę można wyklarować za pomocą przyporządkowania właściwych rang oraz ograniczenia zmiennych pierwotnych. Do dalszych badań wykorzystana została analiza czynnikowa, która ma na celu uporządkowanie oraz nadanie wyrazistości wyników z wykorzystaniem odpowiedniej ilości kluczowych czynników. W początkowej fazie powinno się zidentyfikować ilość kluczowych czynników, które określają badany podmiot. Wykorzystany zostanie wykres osypiska Cattella (Cattell, 1966, s. 245-276), dzięki któremu nakreśli się punkt selekcji ilości kluczowych czynników. Ważnym założeniem jest odnalezienie łagodnego spadku wartości własnych. Według

schematu Cattella po prawej stronie od tego położenia tworzy się osypisko czynnikowe obejmujące czynniki, które fragmentarycznie objaśniają analizowane zjawisko. Na poniższym rysunku 5.2. na podstawie wykresu osypiska (kryterium Cattella) trudno jednoznacznie wskazać punkt, w którym spadek wartości własnych ulega stabilizacji. Za taki punkt można uznać stabilizację przy liczbie wartości własnych równej 2, kolejny przy 10. Pierwsze dwa czynniki wyjaśniają w sumie zaledwie 20,3% całkowitej wariancji. Zgodnie z koncepcją Cattella powinno się wyznaczyć dziesięć czynników, które będą wykorzystywane do dalszej analizy.



Rysunek 5.2. Wykres osypiska Cattella dla znaczenia kompetencji menedżera w przedsiębiorstwie produkcyjnym w sektorze płyt drewnopochodnych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych empirycznych

Dodatkowym zamierzeniem słuszności wyznaczonych ilości czynników była weryfikacja wartości wyznaczonych dziesięciu kluczowych zmiennych (wyniki w tabeli 5.3.). Analiza wykazała, że ostatni czynnik przedstawia wartość niższą niż 1, a co za tym idzie, zgodnie z założeniami Kaisera (Kaiser, 1960, s. 141-151) powinno się go zdyskwalifikować. Warto zauważyć, iż wartość własna całościowa czynników równa jest 22,00, pierwszy czynnik natomiast miał wartość 2,62. Do analizy czynnikowej zostały wprowadzone wszystkie zmienne (22 kompetencje). Według

kryterium Kaisera pozostawia się czynniki, które mają wartość własną powyżej 1,00. Takich czynników jest 10. Pierwszy czynnik wyjaśnia 11,9% całkowitej wariancji, drugi natomiast 8,4% całkowitej wariancji. Pierwsze 10 czynników wyjaśnia w sumie 68,6% całkowitej wariancji.

Tabela 5.3. Wartości własne, procent całkowitej wariancji, skumulowane wartości własne i skumulowany procent wyjaśnianej wariancji

Wartość	Wartość własna	% ogółu wariancji	Skumul. wartość własna	Skumul. %
1	2,62	11,90	2,62	11,90
2	1,84	8,36	4,46	20,26
3	1,69	7,70	6,15	27,96
4	1,57	7,13	7,72	35,09
5	1,44	6,55	9,16	41,64
6	1,36	6,19	10,52	47,83
7	1,32	6,02	11,85	53,85
8	1,15	5,21	12,99	59,06
9	1,06	4,82	14,05	63,88
10	1,04	4,73	15,09	68,60
11	0,90	4,10	16,00	72,71
12	0,82	3,74	16,82	76,45
13	0,77	3,49	17,59	79,94
14	0,70	3,17	18,28	83,11
15	0,66	3,01	18,95	86,12
16	0,59	2,67	19,53	88,79
17	0,55	2,51	20,09	91,30
18	0,50	2,27	20,58	93,56
19	0,48	2,20	21,07	95,76
20	0,37	1,70	21,44	97,46
21	0,31	1,40	21,75	98,85
22	0,25	1,15	22,00	100,00

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych empirycznych

Kolejnym krokiem analizy była rotacja surowych ładunków czynnikowych z zastosowaniem metody Varimax, która ma na celu maksymalizowanie wariancji ładunków zmiennych (Stanisz i Tadeusiewicz, 2007, s. 233). W aspekcie praktycznym zakłada się, że ładunki mające wartość ponad 0,7, określane są jako te, które mają kluczowe oddziaływanie na wartość poznawczą.

Kluczowe ładunki czynnikowe obrazują związek między wyodrębnionymi

czynnikami a zmiennymi pierwotnymi. Przeprowadzono analizę czynników z surową rotacją Varimax, na podstawie której otrzymano następujące ładunki czynnikowe.

Tabela 5.4. Macierz ładunków czynnikowych po surowej rotacji Varimax dla pierwszych dziesięciu czynników

Zmienna	Czynnik 1	Czynnik 2	Czynnik 3	Czynnik 4	Czynnik 5	Czynnik 6	Czynnik 7	Czynnik 8	Czynnik 9	Czynnik 10
Odpowiedzialność	0,13	0,03	-0,36	0,51	0,21	0,12	0,13	0,02	-0,40	0,21
Logiczne myślenie	0,07	0,13	0,63	-0,02	-0,05	-0,17	0,31	-0,32	-0,20	0,11
Kreatywność	-0,06	-0,10	0,00	0,08	-0,08	0,87	0,00	0,11	0,00	-0,01
Autorytet	-0,31	0,58	-0,28	0,00	-0,08	-0,04	-0,03	0,15	-0,21	0,22
Budowanie relacji ze współpracownikami	0,17	0,71	-0,04	0,04	-0,03	-0,27	-0,08	0,08	0,13	-0,13
Chęć samorozwoju	0,13	-0,06	0,67	0,17	0,13	0,09	-0,34	0,28	0,02	0,01
Delegowanie uprawnień	0,11	0,04	-0,01	-0,02	0,05	0,10	0,08	0,87	0,01	0,12
Komunikacja	0,31	-0,14	0,09	0,67	-0,04	-0,03	0,03	-0,14	0,20	0,07
Kultura osobista	0,01	0,05	0,05	-0,11	-0,05	0,19	-0,73	-0,14	0,11	-0,03
Myślenie strategiczne	0,01	-0,06	-0,06	0,08	0,64	0,11	-0,39	-0,03	-0,11	0,15
Podejmowanie ryzyka	0,13	0,10	-0,27	-0,14	0,19	0,19	0,31	0,03	-0,20	0,29
Przywódstwo	-0,03	0,22	0,01	0,08	0,63	-0,05	0,18	0,24	-0,28	-0,20
Asertywność	-0,03	0,71	0,07	0,07	0,03	0,13	0,24	-0,10	-0,12	0,06
Motywowanie pracowników	-0,26	0,21	0,10	0,73	0,00	0,11	0,05	0,10	0,14	-0,05
Profesjonalizm	-0,13	-0,17	0,05	-0,10	0,64	-0,24	0,19	-0,04	0,36	0,02
Umiejętności analityczne	0,11	0,01	0,07	0,03	0,00	-0,01	0,00	0,09	0,04	0,93
Umiejętności interpersonalne	0,54	0,17	-0,62	0,02	0,09	-0,05	0,00	0,08	0,02	-0,15
Dążenie do rezultatów	0,15	0,20	-0,12	-0,03	0,12	0,45	0,63	-0,03	0,19	0,02
Delegowanie zadań	0,30	0,08	0,17	0,21	-0,31	0,22	0,51	0,13	-0,21	-0,05
Przywidywanie sytuacji na rynku	-0,35	-0,27	-0,11	0,26	-0,18	-0,32	0,06	0,36	0,17	0,00
Innowacyjność	0,00	-0,03	-0,07	0,14	-0,01	0,03	-0,03	0,04	0,87	0,05
Określenie celów i priorytetów	0,84	-0,04	0,01	0,00	-0,10	-0,03	0,09	0,11	-0,02	0,21

Na czerwono zaznaczono ładunki o wartości >0,6

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych empirycznych

Nie wszystkie kompetencje miały wysokie ładunki czynnikowe (powyżej 0,6). Kompetencje, u których ładunki czynnikowe były niskie (poniżej 0,6), to:

- odpowiedzialność,
- autorytet,
- podejmowanie ryzyka,
- delegowanie zadań,

- przywidywanie sytuacji na rynku.

Interpretacja ładunków czynnikowych wskazuje, iż najistotniejszy wśród kompetencji menedżerów z sektora płyt drewnopochodnych jest czynnik dotyczący określenia celów oraz priorytetów. Poniżej znajduje się zestawienie dziesięciu czynników, które posiadały największą wartość ładunku:

- Czynnik 1 opisany był przez jedną zmienną: Określenie celów i priorytetów (ładunek 0,84).
- Czynnik 2 opisany był przez dwie zmienne: Asertywność (ładunek 0,71) i Budowanie relacji ze współpracownikami (ładunek 0,71).
- Czynnik 3 opisany był przez trzy zmienne: Chęć samorozwoju (ładunek 0,67), Logiczne myślenie (ładunek 0,63) i Umiejętności interpersonalne (ładunek -0,62).
- Czynnik 4 opisany był przez dwie zmienne: Motywowanie pracowników (ładunek 0,73) i Komunikacja (ładunek 0,67).
- Czynnik 5 opisany był przez trzy zmienne: Myślenie strategiczne (ładunek 0,64), Profesjonalizm (ładunek 0,64) i Przywództwo (ładunek 0,63).
- Czynnik 6 opisany był przez jedną zmienną: Kreatywność (ładunek 0,87).
- Czynnik 7 opisany był przez dwie zmienne: Kultura osobista (ładunek -0,73) i Dążenie do rezultatów (ładunek 0,63).
- Czynnik 8 opisany był przez jedną zmienną: Delegowanie uprawnień (ładunek 0,87).
- Czynnik 9 opisany był przez jedną zmienną: Innowacyjność (ładunek 0,87).
- Czynnik 10 opisany był przez jedną zmienną: Umiejętności analityczne (ładunek 0,93).

Tabela 5.5. Wartości własne dotyczące następujących czynników dla znaczenia kompetencji menedżera

Wartość	Wartość własna	Skumul. wartość własna
1	2,62	2,62
2	1,84	4,46
3	1,69	6,15
4	1,57	7,72
5	1,44	9,16
6	1,36	10,52
7	1,32	11,85
8	1,15	12,99
9	1,06	14,05
10	1,04	15,09

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych empirycznych

Wyznaczone kluczowe czynniki tłumaczą ponad 68,60% wariancji analizowanego zagadnienia. Duża ilość wyodrębnionych czynników była pod wpływem jednej zmiennej pierwotnej. Jest to dowód, iż selekcja do badania kompetencji była właściwa. Cechą analizy czynnikowej nie jest tylko i wyłącznie ograniczenie danych, ale także zaobserwowanie zależności między zmiennymi. W tym przypadku wykorzystanie tej metody badawczej miało na celu ustalenie wag, które należy przyporządkować do poszczególnych kompetencji. W wyniku takiej analizy bardziej odpowiednio zostały przyporządkowane zjawiska w aspekcie nowych kategorii określonych przez czynniki. Wysoki wkład zmiennych głównych określonych przez pojedyncze zmienne pierwotne wskazuje, że wydzielone kompetencje w przeważającej większości nie okazały się współmiernymi ładunkami poznawczymi. Ukształtowane w taki sposób czynniki charakteryzują się wysokim stopniem wyjaśnionej wariancji, co w konsekwencji doprowadziło do tego, iż były one kluczowe dla badań statystycznych. Wynika z tego, że mają one istotną rolę w procesie zarządzania podmiotem gospodarczym w sektorze płyt drewnopochodnych.

Tabela 5.6. Zestawienie czynników decydujących o znaczeniu kluczowych kompetencji menedżera

Ładunek	Zmienna	Skumul. wartość własna	Skumul. %
1	Określenie celów i priorytetów	2,62	11,90
2	Asertywność, Budowanie relacji ze współpracownikami	4,46	20,26
3	Chęć samorozwoju, Logiczne myślenie, Umiejętności interpersonalne	6,15	27,96
4	Motywowanie pracowników, Komunikacja	7,72	35,09
5	Myślenie strategiczne, Profesjonalizm, Przywództwo	9,16	41,64
6	Kreatywność	10,52	47,83
7	Kultura osobista, Dążenie do rezultatów	11,85	53,85
8	Delegowanie uprawnień	12,99	59,06
9	Innowacyjność	14,05	63,88
10	Umiejętności analityczne	15,09	68,60

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych empirycznych

W tabeli 5.6. przedstawiono zestawienie dziesięciu kluczowych kompetencji menedżera, które zostały wyznaczone po rotacji Varimax, a co za tym idzie, mają strategiczne znaczenie podczas budowania przewagi konkurencyjnej w sektorze płyt drewnopochodnych.

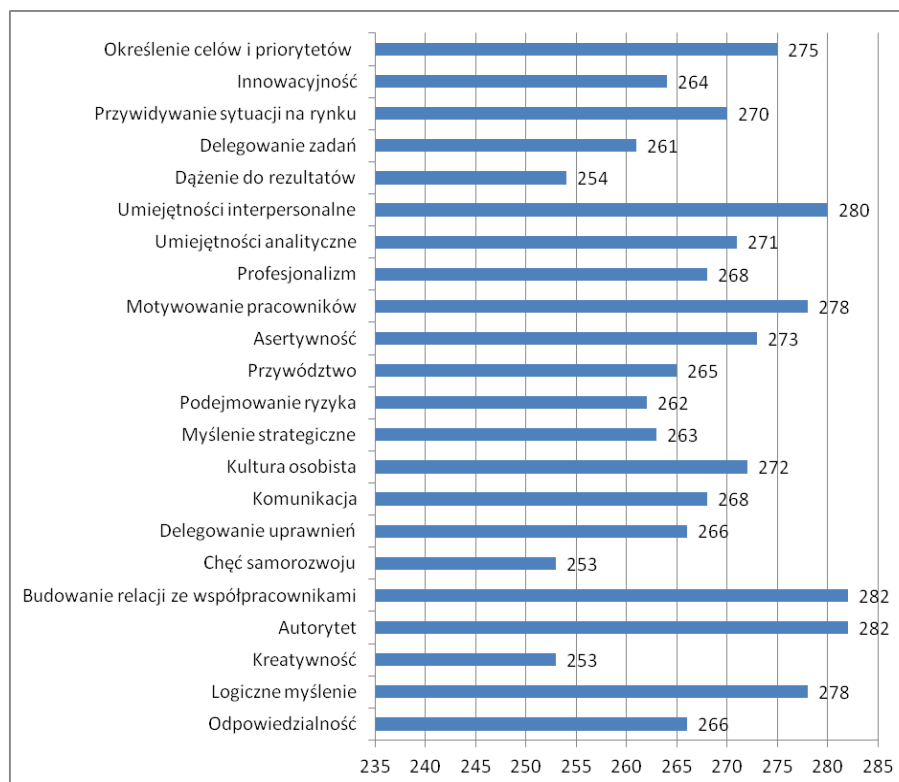
W podrozdziale tym zostały stworzone grupy kompetencji, a także przyporządkowano do nich poszczególne kompetencje. Przedstawiono odpowiedzi

respondentów na temat ważności poszczególnych kompetencji, jak również zaprezentowano wyniki analiz czynnikowych.

5.2. Konieczność udoskonalenia kompetencji menedżera

Ankieta przeprowadzona wśród pracowników kadry menedżerskiej w przedsiębiorstwie produkcyjnym w sektorze płyt drewnopochodnych pozwoliła wyznaczyć kluczowe kompetencje menedżerów. W literaturze naukowej z obszaru zarządzania, jak również w praktyce potwierdza się teza, że umiejętności i kwalifikacje należy w sposób systematyczny rozwijać. Niektóre kompetencje są łatwe do pozyskania, co w konsekwencji może doprowadzić do sytuacji, w której menedżerowie przedsiębiorstw konkurencyjnych zdobędą ją, a tym samym stopnieje przewaga konkurencyjna. Niektóre kompetencje mogą być wrodzone lub nabyte, a tym samym nie wszystkie da się udoskonalić. Podmioty gospodarcze z sektora płyt drewnopochodnych powinny ustalić, które z kompetencji menedżera mają kluczowe znaczenie z perspektywy ich biznesu. Po ich określeniu powinny rozwijać je wśród swojej kadry pracowniczej. Dzięki odpowiednim kompetencjom menedżera przedsiębiorstwo może w sposób skuteczny i efektywny realizować strategię nakreśloną przez zarząd spółki. Aby dążyć do udoskonalania kompetencji menedżerskich, należy umiejętnie zarządzać ryzykiem oraz stale analizować ponoszone straty materialne i niematerialne. Podejmowane w efekcie działania mogą przyczynić się do stworzenia nowych kompetencji lub rozwinięcia posiadanych, a tym samym zapewnić wzrost przewagi konkurencyjnej na rynku w badanym sektorze.

Podczas realizacji ankiety respondenci mieli ocenić, w jakim zakresie kompetencje menedżerskie należy udoskonalać. Do tego celu zastosowana została pięciostopniowa skala Likerta, która zakłada, iż: 1 – nie wymaga, 2 – w małym zakresie, 3 – w średnim zakresie, 4 – w dużym zakresie, 5 – w bardzo dużym zakresie wymaga udoskonalania. Wyniki ankiet przedstawiono na rysunku 5.3.



Rysunek 5.3. Sumaryczne wyniki odpowiedzi odnoszące się do zakresu udoskonalania kluczowych kompetencji w przedsiębiorstwach produkcyjnych z sektora płyt drewnopochodnych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych empirycznych

Odpowiedzi respondentów zaprezentowane na powyższym rysunku jednoznacznie wskazują, iż kompetencje należy bezwzględnie udoskonalać, przy czym brak typowego wskazania, która z nich jest bezcenna i wymaga polepszenia. Najwyższa wartość uzyskana w zebranych danych w aspekcie udoskonalenia jest równa 282 i dotyczy kompetencji takiej jak budowanie relacji ze współpracownikami ($R=3,17$) oraz autorytetu ($R=3,17$). Pozostałe kompetencje, które według kadry menedżerskiej należy udoskonalać, to umiejętności interpersonalne ($R=3,15$) oraz logiczne myślenie ($R=3,12$).

Ankietowani wskazali następujące kompetencje, które należy udoskonalić: motywowanie pracowników ($R=3,12$), określenie celów i priorytetów ($R=3,09$), asertywność ($R=3,07$), kultura osobista ($R=3,06$), umiejętności analityczne ($R=3,04$), przywydywanie sytuacji na rynku ($R=3,03$), komunikacja ($R=3,01$), profesjonalizm ($R=3,01$). Ostatnią grupą były kompetencje, których średnia arytmetyczna osiągała wartość poniżej ($R=3,00$). Wśród owych kompetencji wystąpiły: odpowiedzialność ($R=2,99$), delegowanie uprawnień ($R=2,99$), przywództwo ($R=2,98$), innowacyjność

(R=2,97), myślenie strategiczne (R=2,96), podejmowanie ryzyka (R=2,94), delegowanie zadań (R=2,93), dążenie do rezultatów (R=2,85), kreatywność (R=2,84), chęć samorozwoju (R=2,84). Przyglądając się wartościom odchylenia standardowego, szacujemy je w przedziale 1,29–1,55, co można interpretować jako typowe wyodrębnienie odpowiedzi. Odpowiedzi ankietowanych były zgodne co do kwestii udoskonalania kompetencji.

Kompetencje wskazywane pod względem konieczności udoskonalenia w większości pokrywają się z rangami ważności tych kompetencji. Zatem należy wnioskować, iż umiejętności istotne z punktu widzenia badanej grupy menedżerów z przedsiębiorstw sektora płyt drewnopochodnych wymagają ciągłej poprawy.

Tabela 5.7. Zestawienie wyników dotyczących konieczności udoskonalania kompetencji menedżera z analizowanych przedsiębiorstw produkcyjnych w odniesieniu do całej grupy

Kompetencje	Cała badana grupa Menedżerów	
	Liczebność próby = 89	
	Współczynnik istotności	Odchylenie standardowe
Odpowiedzialność	2,99	1,40
Logiczne myślenie	3,12	1,40
Kreatywność	2,84	1,34
Autorytet	3,17	1,40
Budowanie relacji ze współpracownikami	3,17	1,39
Chęć samorozwoju	2,84	1,41
Delegowanie uprawnień	2,99	1,55
Komunikacja	3,01	1,29
Kultura osobista	3,06	1,41
Myślenie strategiczne	2,96	1,45
Podejmowanie ryzyka	2,94	1,41
Przywództwo	2,98	1,45
Asertywność	3,07	1,49
Motywowanie pracowników	3,12	1,48
Profesjonalizm	3,01	1,37
Umiejętności analityczne	3,04	1,40
Umiejętności interpersonalne	3,15	1,32
Dążenie do rezultatów	2,85	1,38
Delegowanie zadań	2,93	1,48
Przywidywanie sytuacji na rynku	3,03	1,43
Innowacyjność	2,97	1,43
Określenie celów i priorytetów	3,09	1,45

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych empirycznych

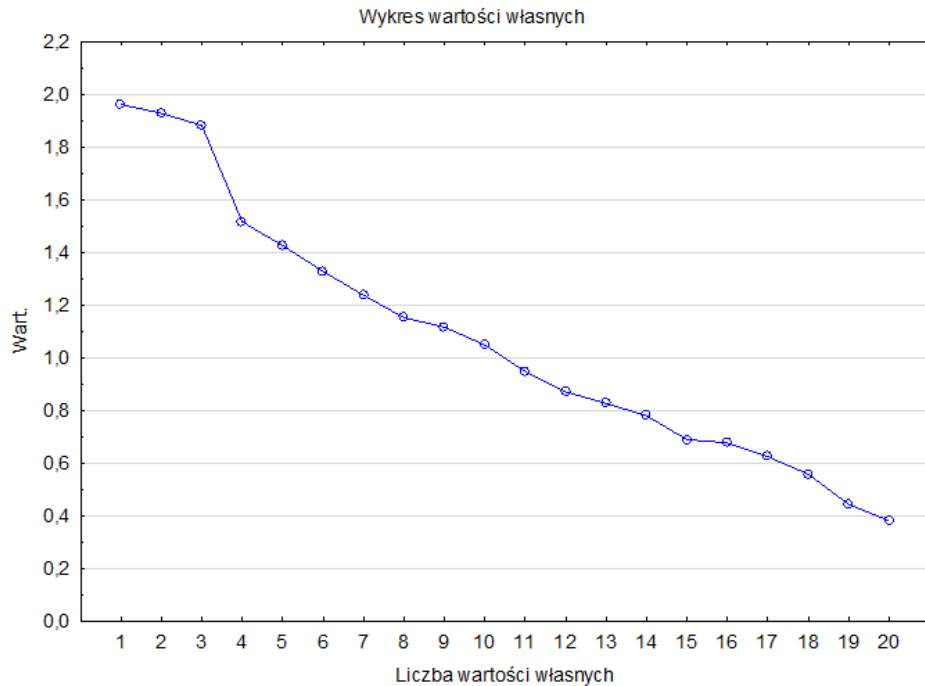
Dalsza analiza badań polegała na wyodrębnieniu trzech kryteriów, dotyczących zajmowanych stanowisk (prezes, dyrektor, kierownik). Wyniki były umiarkowane. Menedżerowie pragną udoskonalać swoje kompetencje w dużym zakresie. Dokładne wyniki przedstawiono w tabeli 5.8.

Tabela 5.8. Zestawienie wyników dotyczących konieczności udoskonalania kompetencji menedżera w odniesieniu do zajmowanego stanowiska

Kompetencje	Cała badana grupa Prezesów		Cała badana grupa Dyrektorów		Cała badana grupa Kierowników	
	Liczebność próby = 7		Liczebność próby = 29		Liczebność próby = 53	
	Współczynnik istotności	Odchylenie standardowe	Współczynnik istotności	Odchylenie standardowe	Współczynnik istotności	Odchylenie standardowe
Odpowiedzialność	2,86	0,99	3,38	1,35	2,79	1,43
Logiczne myślenie	3,29	1,39	3,03	1,47	3,15	1,35
Kreatywność	3,43	1,50	3,14	1,25	2,60	1,31
Autorytet	3,00	1,60	3,17	1,34	3,19	1,40
Budowanie relacji ze współpracownikami	2,86	1,55	3,34	1,44	3,11	1,33
Cheć samorozwoju	2,00	1,20	2,62	1,30	3,08	1,44
Delegowanie uprawnień	2,29	1,58	3,28	1,57	2,92	1,49
Komunikacja	2,29	1,03	3,10	1,30	3,06	1,29
Kultura osobista	3,29	1,48	3,14	1,33	2,98	1,43
Myślenie strategiczne	2,86	1,25	3,14	1,38	2,87	1,51
Podejmowanie ryzyka	2,29	1,48	2,86	1,31	3,08	1,43
Przywództwo	3,43	1,40	3,17	1,34	2,81	1,48
Asertywność	3,00	1,20	3,24	1,41	2,98	1,56
Motywowanie pracowników	3,00	1,51	3,03	1,40	3,19	1,51
Profesjonalizm	3,00	1,20	3,03	1,30	3,00	1,43
Umiejętności analityczne	2,29	0,88	3,38	1,35	2,96	1,43
Umiejętności interpersonalne	2,86	1,55	3,21	1,09	3,15	1,39
Dążenie do rezultatów	2,00	1,31	2,66	1,40	3,08	1,32
Delegowanie zadań	2,43	1,50	2,83	1,51	3,06	1,45
Przywykiwanie sytuacji na rynku	2,43	1,40	3,14	1,41	3,06	1,43
Innowacyjność	4,00	1,31	2,69	1,21	2,98	1,49
Określenie celów i priorytetów	3,43	1,40	3,10	1,35	3,04	1,50

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych empirycznych

Z dogłębnej analizy przedstawionych kompetencji menedżera w odniesieniu do konieczności udoskonalenia nie wynika jednoznaczne podsumowanie, odrębne kompetencje były oceniane w zbliżony sposób, co w konsekwencji spowodowało pojawienie się niejednoznacznych wyników. Przeprowadzona została dodatkowa analiza, która miała na celu identyfikację poszczególnych kompetencji, które według respondentów należałoby udoskonalać. Wykorzystano analizę czynnikową, która wyklaruje przedstawiony problem badawczy. Zastosowany został wykres osypiska Cattella, który jest potrzebny do nakreślenia czynników. Na podstawie tego wykresu za punkt, w którym spadek wartości własnych ulega stabilizacji, można uznać punkt znajdujący się przy liczbie wartości własnych równej 4. Jednak pierwsze cztery czynniki wyjaśniają w sumie tylko 33,1% całkowitej wariancji.



Rysunek 5.4. Wykres ospiska Cattella dla konieczności udoskonalania kompetencji menedżera

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych empirycznych

Do analizy wybrano kryterium Kaisera i dziesięć czynników. Dzięki zastosowaniu tego kryterium potwierdziła się słuszność wyselekcjonowanych czynników. Do analizy czynnikowej zostały wybrane wszystkie zmienne, czyli dwadzieścia dwie kompetencje. Według kryterium Kaisera pozostawia się czynniki, które mają wartość własną powyżej 1,00; takich czynników jest dziesięć. Pierwszy czynnik wyjaśnia 8,9% całkowitej wariancji, drugi czynnik wyjaśnia 8,8% całkowitej wariancji. Pierwsze 10 czynników wyjaśnia w sumie 66,3% całkowitej wariancji.

Tabela 5.9. Zestawienie czynników w odniesieniu do wartości własnej, procent całkowitej wariancji, skumulowane wartości własne i skumulowany procent wyjaśnianej wariancji dla konieczności udoskonalania kompetencji menedżera

Wartość	Wartość własna	% ogółu wariancji	Skumul. wartość własna	Skumul. %
1	1,96	8,91	1,96	8,91
2	1,93	8,76	3,89	17,67
3	1,88	8,55	5,77	26,23
4	1,52	6,89	7,29	33,11
5	1,42	6,48	8,71	39,59
6	1,33	6,03	10,04	45,62
7	1,24	5,62	11,27	51,24
8	1,15	5,23	12,43	56,48
9	1,12	5,07	13,54	61,55
10	1,05	4,76	14,59	66,31
11	0,95	4,31	15,54	70,62
12	0,87	3,95	16,40	74,57
13	0,83	3,75	17,23	78,32
14	0,78	3,54	18,01	81,86
15	0,69	3,13	18,70	84,99
16	0,68	3,07	19,37	88,06
17	0,62	2,83	20,00	90,89
18	0,56	2,53	20,55	93,42
19	0,44	2,01	21,00	95,43
20	0,38	1,73	21,38	97,16
21	0,36	1,64	21,74	98,80
22	0,26	1,20	22,00	100,00

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych empirycznych

W dalszej analizie zastosowana została metoda Varimax, w której przeprowadzono rotację surowych ładunków czynnikowych. Wydzielone zostały czynniki, których wartość jest wyższa niż 0,60. W tabeli 5.10. przedstawiono wyniki metody Varimax.

Tabela 5.10. Macierz ładunków czynnikowych dla pierwszych dziesięciu czynników po surowej rotacji Varimax dla konieczności udoskonalania kompetencji menedżera

Zmienna	Czynnik 1	Czynnik 2	Czynnik 3	Czynnik 4	Czynnik 5	Czynnik 6	Czynnik 7	Czynnik 8	Czynnik 9	Czynnik 10
Odpowiedzialność	0,76	-0,04	0,09	0,05	0,01	0,00	-0,15	-0,06	0,08	-0,13
Logiczne myślenie	0,04	0,43	0,08	0,52	0,20	0,18	0,03	0,12	0,18	-0,09
Kreatywność	0,13	0,18	0,39	-0,18	-0,44	0,10	-0,25	0,27	0,07	-0,01
Autorytet	-0,07	-0,10	-0,28	0,30	0,06	-0,35	0,23	0,06	0,41	0,02
Budowanie relacji ze współpracownikami	-0,10	0,02	0,01	-0,14	-0,18	0,05	0,83	-0,01	0,04	0,07
Chęć samorozwoju	0,06	-0,06	-0,07	0,78	-0,13	-0,01	-0,13	-0,16	-0,14	0,10
Delegowanie uprawnień	-0,08	-0,15	-0,06	-0,12	0,09	0,12	-0,06	0,76	0,03	0,12
Komunikacja	-0,11	-0,26	0,68	-0,04	0,10	0,10	0,09	-0,10	-0,02	0,08
Kultura osobista	0,48	-0,25	0,07	0,23	0,22	0,12	0,04	0,09	-0,34	0,41
Myślenie strategiczne	0,01	-0,04	0,02	0,08	0,05	0,87	0,01	0,07	0,00	-0,08
Podjęcie ryzyka	-0,06	0,05	0,07	0,08	-0,16	-0,03	0,00	-0,01	-0,74	0,05
Przywództwo	-0,03	0,42	-0,08	0,01	-0,51	-0,24	0,11	0,41	-0,12	-0,09
Asertywność	-0,43	0,13	0,06	0,16	0,06	-0,44	-0,31	0,20	-0,03	0,13
Motywowanie pracowników	-0,05	0,02	-0,07	0,02	0,05	-0,09	0,02	0,05	-0,01	0,90
Profesjonalizm	0,01	0,09	0,02	-0,09	0,83	0,02	-0,16	0,17	0,08	0,06
Umiejętności analityczne	0,18	0,20	0,70	-0,02	0,06	0,01	0,03	0,10	-0,09	-0,19
Umiejętności interpersonalne	0,16	0,27	-0,52	-0,21	0,26	0,18	0,11	0,34	-0,06	0,07
Dążenie do rezultatów	-0,09	0,81	-0,04	-0,05	0,03	-0,06	-0,04	-0,15	-0,05	0,02
Delegowanie zadań	-0,44	-0,15	0,18	0,51	-0,05	0,17	-0,08	0,05	0,39	-0,03
Przywydywanie sytuacji na rynku	0,07	-0,30	0,15	0,20	0,28	-0,27	0,42	0,44	-0,08	-0,14
Innowacyjność	0,29	0,32	0,32	0,09	-0,17	-0,04	0,13	-0,17	0,39	0,31
Określenie celów i priorytetów	0,47	-0,07	-0,16	-0,22	-0,29	0,10	-0,30	0,14	0,20	0,21

Na czerwono zaznaczono ładunki o wartości >0,6

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych empirycznych

Nie wszystkie kompetencje miały wysokie ładunki czynnikowe (powyżej 0,6).

Kompetencje, u których ładunki czynnikowe były niskie (poniżej 0,6), to:

- logiczne myślenie,
- kreatywność,
- autorytet,
- kultura osobista,
- przywództwo,
- asertywność,

- umiejętności interpersonalne,
- delegowanie zadań,
- przywydywanie sytuacji na rynku,
- innowacyjność,
- określenie celów i priorytetów.

Największą wartość uzyskała zmienna kompetencja, jaką jest motywowanie pracowników. Poniżej zostały wydzielone poszczególne czynniki wraz z kluczowymi zmiennymi:

- Czynniki 1 opisany był przez jedną zmienną: Odpowiedzialność (ładunek 0,76).
- Czynniki 2 opisany był przez jedną zmienną: Dążenie do rezultatów (ładunek 0,81).
- Czynniki 3 opisany był przez dwie zmienne: Umiejętności analityczne (ładunek 0,70) i Komunikacja (ładunek 0,68).
- Czynniki 4 opisany był przez jedną zmienną: Chęć samorozwoju (ładunek 0,78).
- Czynniki 5 opisany był przez jedną zmienną: Profesjonalizm (ładunek 0,83).
- Czynniki 6 opisany był przez jedną zmienną: Myślenie strategiczne (ładunek 0,87).
- Czynniki 7 opisany był przez jedną zmienną: Budowanie relacji ze współpracownikami (ładunek 0,83).
- Czynniki 8 opisany był przez jedną zmienną: Delegowanie uprawnień (ładunek 0,76).
- Czynniki 9 opisany był przez jedną zmienną: Podejmowanie ryzyka (ładunek -0,74).
- Czynniki 10 opisany był przez jedną zmienną: Motywowanie pracowników (ładunek 0,90).

Wyszczególnione czynniki objaśniały ponad 66% wariancji analizowanego problemu badawczego. W oparciu o analizę ładunków czynnikowych należy wnioskować, że w dużym stopniu konieczne jest udoskonalenie następujących kompetencji: odpowiedzialność, dążenie do rezultatów, umiejętności analityczne, komunikacja, chęć samorozwoju, profesjonalizm, myślenie strategiczne, budowanie relacji ze współpracownikami, delegowanie uprawnień, podejmowanie ryzyka oraz

motywowanie pracowników. Jest to dokładnie połowa kompetencji, która była brana pod uwagę przez grupę ankietowaną. W przedstawionej analizie został spełniony jeden z celów empirycznych rozprawy, który dotyczy konieczności udoskonalenia kompetencji menedżerów w przedsiębiorstwie produkcyjnym w sektorze płyt drewnopochodnych. Próba badawcza nie określiła kompetencji, które należy w bardzo dużym zakresie udoskonalać, lecz zostały wybrane kompetencje, które według menedżerów są najważniejsze z ich perspektywy. Są to między innymi: autorytet, budowanie relacji ze współpracownikami, umiejętności interpersonalne, motywowanie pracowników, logiczne myślenie, określenie celów i priorytetów, asertywność, kultura osobista, umiejętności analityczne oraz przewidywanie sytuacji na rynku.

5.3. Wpływ kompetencji menedżera na obszary funkcjonowania podmiotu gospodarczego

Wiedza i umiejętności menedżerów odgrywają kluczową rolę w aspekcie działalności przedsiębiorstwa. Podnoszenie, a tym samym doskonalenie pewnych kompetencji wiąże się z nakładem finansowym. Rozwinięcie danej umiejętności poprzez na przykład cykl szkoleń może przyczynić się do lepszej realizacji codziennych zadań menedżera. To z kolei może zapewnić przedsiębiorstwu uzyskanie przewagi konkurencyjnej w dłuższej perspektywie czasowej. Nadmierne rozwinięcie poszczególnych kompetencji prowadzi niekiedy do pojawienia się luki kompetencyjnej, która w konsekwencji może spowodować brak realizacji zadania wyznaczonego przez zarząd przedsiębiorstwa. Zagadnienie to będzie analizowane w tej części podrozdziału.

Na podstawie badań jakościowych, skierowanych do ekspertów, w gronie których byli naukowcy oraz praktycy, zostało zdefiniowanych dwadzieścia jeden zmiennych. Zmienne te zostały przedstawione respondentom w badaniach ilościowych i poproszono ich o zaznaczenie wpływu kompetencji z zastosowaniem pięciostopniowej skali Likerta, zakładając, iż: 1 – brak wpływu, 2 – mały wpływ, 3 – średni wpływ, 4 – duży wpływ, 5 – bardzo duży wpływ. Wyniki odpowiedzi zostały przedstawione na wykresie 5.5. Zauważyć można, że w kilku przypadkach wpływ kompetencji na daną zmienną nie był w ogóle brany pod uwagę. Do obliczeń wykorzystano średnią arytmetyczną, która jednocześnie stanowi współczynnik siły oddziaływania. Średnia arytmetyczna posłużyła do stworzenia klasyfikacji

czynników w obszarze całej badanej próby, jak również według przyjętego kryterium stażu pracy. Poddając analizie odpowiedzi menedżerów z przedsiębiorstw sektora płyt drewnopochodnych, należy wysnuć wniosek, iż wpływ kompetencji na poszczególne obszary podmiotu gospodarczego jest zauważalny.



Rysunek 5.5. Sumaryczny wpływ kompetencji na przykładowe obszary funkcjonowania podmiotu gospodarczego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych empirycznych

Podsumowując, poszczególne współczynniki oddziaływania mieszczą się w wartościach między 255 a 285, wartość odchylenia standardowego kształtuje się na poziomie od 1,24 do 1,48. Z otrzymanych danych wynika jednoznacznie, że menedżerowie odpowiadali jednolicie na zadane pytanie. Najwięcej wskazań dotyczących wpływu kompetencji na wyszczególnione obszary odnosi się do postępu jakościowego oferowanych produktów (wartość 285), zapewnienia sprawności technicznej parku maszynowego (wartość 284) oraz zawierania nowych kontaktów biznesowych (wartość 282). Pierwszy i drugi obszar jest ze sobą połączony w analizowanych przedsiębiorstwach produkcyjnych, ponieważ na jakość wyprodukowanych wyrobów w dużym stopniu ma wpływ sprawność linii produkcyjnych, a tym samym poszczególne parametry maszyn na różnych etapach

produkcji. By móc zarządzać tego typu obszarami, niezbędne są specyficzne kompetencje. Wyprodukowanie wyrobów o odpowiedniej jakości również wymaga posiadania wielu kompetencji, które pozwalają na stworzenie odpowiednich dokumentów jakościowych, a także punktów kontrolnych, które mają na celu ciągle monitorowanie jakości na poszczególnych etapach produkcji. Aby gotowy produkt trafił do odbiorcy, istotna jest rola sprzedawcy, który powinien wykazać pewne umiejętności wrodzone, jak również nabyte. Zatem jakość oferowanego produktu oraz siła perswazji mają zachęcić potencjalnych nabywców do zakupu, a dalsza obsługa posprzedazowa ma zagwarantować utrzymanie stałej współpracy w celu osiągnięcia pożądanego wyniku finansowego.

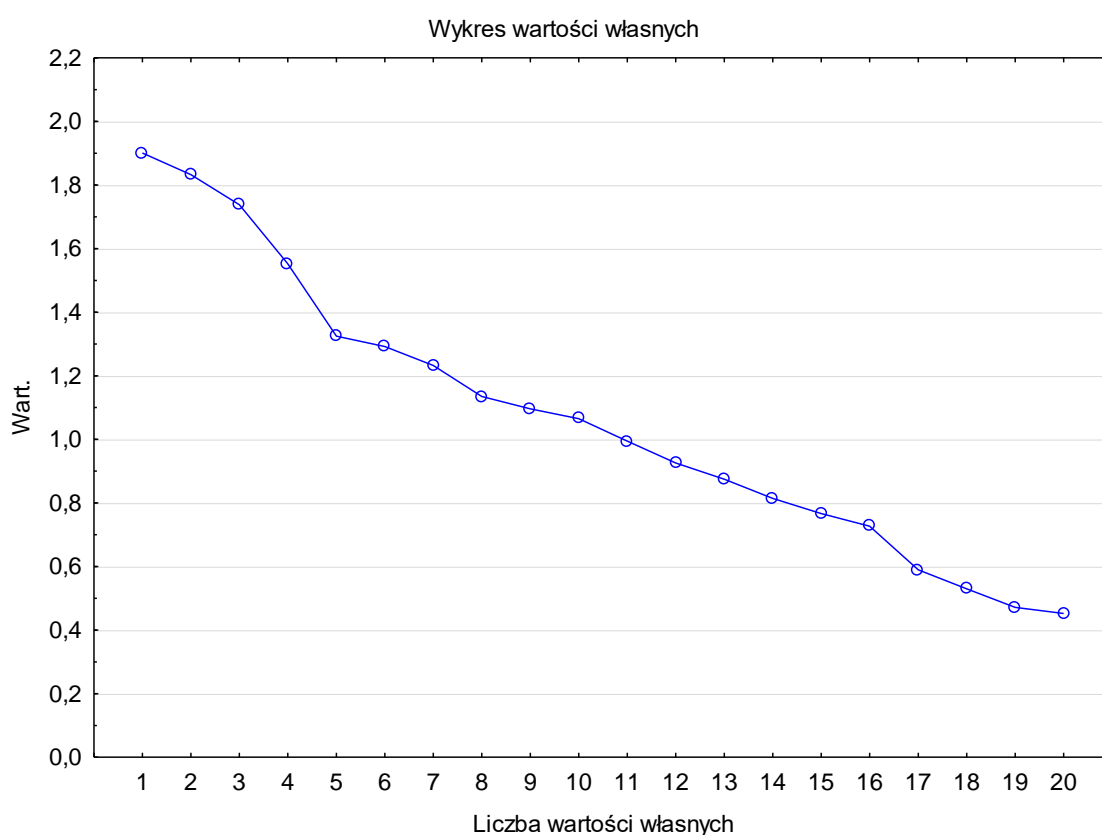
Tabela 5.11. Całościowa klasyfikacja wpływu kompetencji na przykładowe obszary funkcjonowania podmiotu gospodarczego

Obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa	Cała badana grupa Menedżerów		Cała badana grupa Prezesów		Cała badana grupa Dyrektorów		Cała badana grupa Kierowników	
	Liczoność próby = 89		Liczoność próby = 7		Liczoność próby = 29		Liczoność próby = 33	
	Współczynnik istotności	Odcylenie standardowe	Współczynnik istotności	Odcylenie standardowe	Współczynnik istotności	Odcylenie standardowe	Współczynnik istotności	Odcylenie standardowe
Sprawność przepływu informacji wewnątrz przedsiębiorstwa	3,02	1,48	2,14	1,36	3,21	1,40	3,04	1,49
Wdrażanie nowych technologii	3,01	1,41	2,57	1,05	3,14	1,38	3,00	1,45
Postęp jakościowy oferowanych produktów	3,20	1,36	2,71	1,39	3,21	1,24	3,26	1,40
Wzrost sprzedaży	3,06	1,47	2,29	1,28	3,17	1,51	3,09	1,44
Adaptacja do zmiennych warunków funkcjonowania	3,08	1,35	2,86	0,83	3,03	1,52	3,13	1,30
Doskonalenie pracowników	3,16	1,29	3,14	1,12	3,07	1,36	3,21	1,26
Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej	3,10	1,38	2,43	0,73	2,79	1,24	3,36	1,45
Wprowadzanie innowacyjnych pomysłów w sektorze	3,09	1,33	2,43	1,40	3,41	1,22	3,00	1,33
Zwiększenie efektywności oraz skuteczności procesów produkcyjnych	2,97	1,30	2,86	1,36	2,52	1,16	3,23	1,30
Zwiększenie wydajności produkcji	3,00	1,40	3,29	1,39	3,03	1,25	2,94	1,47
Optymalizacja procesów	2,99	1,35	3,14	1,73	3,10	1,40	2,91	1,26
Realizacja umów z klientami	2,98	1,40	3,86	1,55	2,93	1,46	2,89	1,30
Realizacja wyznaczonych planów strategicznych	3,13	1,41	2,14	1,12	3,00	1,44	3,34	1,36
Umocnienie więzi z klientem	2,91	1,37	2,86	1,46	2,86	1,46	2,94	1,31
Zapewnienie sprawności technicznej parku maszynowego	3,19	1,24	3,00	1,41	3,17	1,23	3,23	1,21
Zastosowanie najnowocześniejszych oprogramowań IT do zarządzania przedsiębiorstwem	3,11	1,43	3,14	1,36	3,48	1,25	2,91	1,48
Zawieranie nowych kontaktów biznesowych	3,17	1,38	2,71	1,58	3,07	1,17	3,28	1,45
Budowanie silnej marki	2,83	1,33	3,14	1,46	2,79	1,24	2,81	1,36
Dywersyfikacja rynku	2,99	1,41	3,14	1,36	3,07	1,36	2,92	1,44
Intensyfikacja aktywności podwydanych	3,17	1,41	3,86	1,12	3,07	1,46	3,13	1,39
Pozytywna ocena zadowolenia klienta	3,15	1,35	2,29	1,58	3,21	1,49	3,23	1,19
Określenie celów i priorytetów	3,07	1,39	2,29	1,28	3,45	1,16	2,96	1,45

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych empirycznych

Przy założeniu podziału menedżerów ze względu na staż pracy nie zaobserwowano różnic w odpowiedziach. Otrzymane wyniki badań w kolejnym

kroku poddano analizie czynnikowej, której głównym zadaniem było wyszczególnienie tych elementów, na które kompetencje mają istotny wpływ w obszarach funkcjonowania podmiotu. Dla kadry zarządzającej przedsiębiorstwem jest to ważna informacja, która stanowić może podstawę do stworzenia powiązań między kompetencjami menedżerów a poszczególnymi obszarami funkcjonowania w przedsiębiorstwie. Na podstawie wykresu osypiska (kryterium Cattella) punkt, w którym spadek wartości własnych ulega stabilizacji, mieści się przy liczbie wartości własnych równej 5. Jednak pierwsze pięć czynników wyjaśnia tylko 37,9% całkowitej wariancji.



Rysunek 5.6. Wykres osypiska Cattella dla obszarów funkcjonowania podmiotu gospodarczego uzależnionych od wpływu kompetencji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych empirycznych

Kryterium Kaisera zostało wykorzystane do sprawdzenia ilości czynników, które zostały wyodrębnione. Dziesięć czynników posiadało wartość większą niż 1,00. Pierwszy czynnik miał wartość własną, która oscylowała na poziomie 1,90, skumulowana wartość własna wszystkich pozostałych czynników sumarycznie była na poziomie 22,00. Według kryterium Kaisera pozostawia się czynniki, które mają

wartość własną powyżej 1,00.

Pierwszy czynnik wyjaśnia 8,6% całkowitej wariancji, natomiast drugi czynnik wyjaśnia 8,3% całkowitej wariancji. Pierwsze dziesięć czynników wyjaśnia w sumie 64,4% całkowitej wariancji.

Tabela 5.12. Czynniki w aspekcie wartości własnej, procent całkowitej wariancji, skumulowane wartości własne i skumulowany procent wyjaśnianej wariancji

Wartość	Wartość własna	% ogółu wariancji	Skumul. wartość własna	Skumul. %
1	1,90	8,64	1,90	8,64
2	1,83	8,33	3,73	16,97
3	1,74	7,90	5,47	24,87
4	1,55	7,06	7,02	31,93
5	1,32	6,02	8,35	37,95
6	1,29	5,87	9,64	43,82
7	1,23	5,60	10,87	49,42
8	1,13	5,16	12,01	54,58
9	1,10	4,98	13,10	59,56
10	1,06	4,84	14,17	64,40
11	0,99	4,52	15,16	68,92
12	0,93	4,21	16,09	73,13
13	0,87	3,98	16,96	77,11
14	0,81	3,70	17,78	80,81
15	0,77	3,49	18,54	84,29
16	0,73	3,30	19,27	87,60
17	0,59	2,68	19,86	90,28
18	0,53	2,41	20,39	92,68
19	0,47	2,14	20,86	94,83
20	0,45	2,05	21,31	96,88
21	0,37	1,66	21,68	98,54
22	0,32	1,46	22,00	100,00

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych empirycznych

W dalszej analizie zastosowana została metoda Varimax, w której przeprowadzono rotację surowych ładunków czynnikowych. Wydzielone zostały czynniki, których wartość jest wyższa niż 0,60. W tabeli 5.13. przedstawiono wyniki metody Varimax.

Tabela 5.13. Macierz ładunków czynnikowych po surowej rotacji Varimax

Zmienna	Czynnik 1	Czynnik 2	Czynnik 3	Czynnik 4	Czynnik 5	Czynnik 6	Czynnik 7	Czynnik 8	Czynnik 9	Czynnik 10
Sprawność przepływu informacji wewnątrz przedsiębiorstwa	0,82	0,00	0,01	0,02	-0,19	0,04	-0,03	0,16	-0,18	0,15
Wdrażanie nowych technologii	0,18	0,00	0,49	0,13	0,35	0,13	-0,30	0,21	-0,13	0,17
Postęp jakościowy oferowanych produktów	-0,15	-0,09	-0,44	0,32	0,00	0,33	0,00	0,54	-0,07	0,04
Wzrost sprzedaży	-0,03	0,34	-0,09	-0,57	-0,21	-0,07	-0,07	-0,16	0,19	0,22
Adaptacja do zmiennych warunków funkcjonowania	-0,01	0,02	0,06	0,04	0,15	0,71	-0,22	-0,05	0,01	0,12
Doskonalenie pracowników	0,22	0,38	0,09	-0,13	0,21	-0,24	0,03	0,05	0,09	-0,51
Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej	0,10	0,04	-0,17	-0,23	-0,23	0,49	0,11	0,05	-0,24	-0,30
Wprowadzanie innowacyjnych pomysłów w sektorze	0,07	0,01	-0,75	0,01	0,13	-0,08	0,01	-0,05	0,12	-0,19
Zwiększenie efektywności oraz skuteczności procesów produkcyjnych	0,17	0,07	0,21	0,01	-0,12	0,55	0,22	0,07	0,45	-0,16
Zwiększenie wydajności produkcji	0,12	-0,03	0,12	0,07	0,02	0,01	0,12	-0,05	-0,79	-0,10
Optymalizacja procesów	-0,11	0,03	-0,10	0,09	0,06	0,07	0,05	-0,82	-0,08	0,01
Realizacja umów z klientami	0,29	0,09	-0,13	0,52	0,13	-0,30	0,32	0,05	0,05	-0,14
Realizacja wyznaczonych planów strategicznych	0,11	-0,01	0,04	0,09	-0,82	-0,01	-0,02	0,08	0,02	-0,01
Umacnianie więzi z klientem	0,28	0,11	-0,15	-0,14	0,28	0,34	0,06	-0,12	-0,20	0,02
Zapewnienie sprawności technicznej parku maszynowego	0,19	0,04	0,18	0,01	0,06	-0,04	0,11	0,03	0,09	0,80
Zastosowanie najnowocześniejszych oprogramowań IT do zarządzania przedsiębiorstwem	0,10	-0,54	-0,18	0,29	0,02	0,24	-0,09	-0,02	-0,11	0,05
Zawieranie nowych kontaktów biznesowych	-0,60	0,19	0,00	0,11	-0,27	-0,05	0,11	0,31	-0,30	0,09
Budowanie silnej marki	0,12	-0,57	0,10	0,05	-0,28	-0,32	-0,06	-0,09	0,05	-0,25
Dywersyfikacja rynku	0,05	0,00	0,06	0,00	0,00	0,02	-0,85	0,02	0,12	-0,12
Intensyfikacja aktywności podwładnych	-0,04	-0,30	0,43	0,02	0,08	-0,06	0,50	-0,12	0,22	-0,18
Pozytywna ocena zadowolenia klienta	-0,11	0,10	0,01	0,74	-0,30	0,01	-0,09	-0,11	-0,02	0,20
Określenie celów i priorytetów	0,02	-0,66	0,07	-0,22	0,13	-0,07	0,16	0,20	-0,01	0,16

Na czerwono zaznaczono ładunki o wartości $>0,6$

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych empirycznych

Wyodrębnionych zostało dziesięć czynników, które dały 64,40% wariację analizowanego zagadnienia. Nie wszystkie obszary funkcjonowania miały wysokie ładunki czynnikowe (powyżej 0,6). Obszary funkcjonowania, u których ładunki czynnikowe były niskie (poniżej 0,6), to:

- wdrażanie nowych technologii,
- postęp jakościowy oferowanych produktów,
- wzrost sprzedaży,
- doskonalenie pracowników,
- osiągnięcie przewagi konkurencyjnej,
- zwiększenie efektywności oraz skuteczności procesów produkcyjnych,
- realizacja umów z klientami,
- umacnianie więzi z klientem,
- zastosowanie najnowocześniejszych oprogramowań IT do zarządzania przedsiębiorstwem,
- zawieranie nowych kontaktów biznesowych,
- budowanie silnej marki,
- intensyfikacja aktywności podwładnych.

Ładunki mające wartość powyżej 0,6 są uznawane za wysokie ładunki czynnikowe. Takie wartości miały następujące czynniki:

- Czynnik 1 opisany był przez jedną zmienną: Sprawność przepływu informacji wewnątrz przedsiębiorstwa (ładunek 0,82).
- Czynnik 2 opisany był przez jedną zmienną: Określenie celów i priorytetów (ładunek -0,66).
- Czynnik 3 opisany był przez jedną zmienną: Wprowadzanie innowacyjnych pomysłów w sektorze (ładunek -0,75).
- Czynnik 4 opisany był przez jedną zmienną: Pozytywna ocena zadowolenia klienta (ładunek 0,74).
- Czynnik 5 opisany był przez jedną zmienną: Realizacja wyznaczonych planów strategicznych (ładunek -0,82).
- Czynnik 6 opisany był przez jedną zmienną: Adaptacja do zmiennych warunków funkcjonowania (ładunek 0,71).
- Czynnik 7 opisany był przez jedną zmienną: Dywersyfikacja rynku (ładunek -0,85).

- Czynniki 8 opisany był przez jedną zmienną: Optymalizacja procesów (ładunek -0,82).
- Czynniki 9 opisany był przez jedną zmienną: Zwiększenie wydajności produkcji (ładunek -0,79).
- Czynniki 10 opisany był przez jedną zmienną: Zapewnienie sprawności technicznej parku maszynowego (ładunek 0,80).

W poniżej tabeli zostały przedstawione kluczowe czynniki, które miały wpływ na poszczególne zmienne.

Tabela 5.14. Wykaz czynników mających wpływ kompetencji na zmienne w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa produkcyjnego

Czynnik	Zmienna	Skumul. wartość własna
1	Sprawność przepływu informacji wewnątrz przedsiębiorstwa	1,90
2	Określenie celów i priorytetów	3,73
3	Wprowadzenie innowacyjnych pomysłów w sektorze	5,47
4	Pozytywna ocena zadowolenia klientów	7,02
5	Realizacja wyznaczonych planów strategicznych	8,35
6	Adaptacja do zmiennych warunków funkcjonowania	9,64
7	Dywersyfikacja rynku	10,87
8	Optymalizacja procesów	12,01
9	Zwiększenie wydajności produkcji	13,10
10	Zapewnienie sprawności technicznej parku maszynowego	14,17

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych empirycznych

Przeprowadzone zostało również badanie współczynnika korelacji rang Spearmana (R_s) mające na celu zidentyfikowanie zależności między kluczowymi kompetencjami a ich wpływem na przykładowe obszary funkcjonowania w przedsiębiorstwie produkcyjnym. W tabeli 5.15. przedstawiono wyniki analizy.

Tabela 5.15. Współczynnik korelacji rang Spearmana dla zależności między kluczowymi kompetencjami a ich wpływem na przykładowe obszary funkcjonowania w przedsiębiorstwie produkcyjnym

		Pyt. 1. Ważność kompetencji menedżera																						
		Odpowiedzialność	Logiczne myślenie	Kreatywność	Autorytet	Budowanie relacji ze współpracownikami	Chęć samorozwoju	Delegowanie uprawnień	Komunikacja	Kultura osobista	Myślenie strategiczne	Podejmowanie ryzyka	Przywództwo	Asertywność	Motywowanie pracowników	Profesjonalizm	Umiejętności analityczne	Umiejętności interpersonalne	Dążenie do rezultatów	Delegowanie zadań	Przywykiwanie sytuacji na rynku	Innowacyjność	Określenie celów i priorytetów	
Pyt. 4. Ocena wpływu kompetencji na obszary funkcjonowania	Para zmiennych																							
	Sprawność przepływu informacji wewnątrz przedsiębiorstwa	-0,055	-0,179	-0,001	0,056	-0,069	-0,126	-0,006	-0,045	0,094	-0,106	-0,107	0,039	0,004	-0,161	0,021	-0,150	0,001	-0,080	0,025	0,064	0,026	-0,082	
	Wdrażanie nowych technologii	0,005	0,035	0,123	0,040	0,099	0,116	0,105	-0,182	0,244	0,092	-0,233	-0,155	-0,133	0,009	-0,062	-0,080	0,007	-0,026	-0,139	0,021	-0,112	-0,013	
	Postęp jakościowy oferowanych produktów	0,012	-0,067	0,092	-0,003	0,038	0,225	0,001	0,149	0,023	0,129	0,014	0,111	0,137	-0,062	0,176	0,078	0,009	-0,068	-0,152	0,084	0,083	0,061	
	Wzrost sprzedaży	0,032	-0,042	0,108	-0,167	-0,139	-0,154	0,101	-0,226	0,005	-0,054	0,033	-0,037	-0,075	-0,161	0,120	0,105	-0,127	0,100	-0,091	-0,061	0,009	0,046	
	Adaptacja do zmiennych warunków funkcjonowania	-0,074	-0,181	-0,045	0,031	-0,013	0,059	0,021	-0,113	0,106	-0,009	-0,074	-0,090	0,089	0,053	0,078	0,005	-0,044	-0,189	-0,108	0,059	-0,043	-0,061	
	Doskonalenie pracowników	-0,087	-0,040	0,130	0,023	-0,072	-0,111	0,103	0,065	-0,014	-0,038	0,023	0,076	0,009	-0,167	0,069	-0,015	-0,023	0,134	-0,150	0,058	-0,058	-0,137	
	Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej	-0,013	0,072	-0,145	-0,263	0,012	0,281	-0,247	0,070	0,175	-0,052	-0,134	0,020	0,000	-0,117	-0,085	-0,135	0,009	-0,231	-0,030	0,127	-0,018	0,034	
	Wprowadzanie innowacyjnych pomysłów w sektorze	-0,021	0,047	0,080	-0,152	-0,124	-0,009	0,015	0,028	-0,104	-0,014	-0,138	-0,055	0,018	-0,090	0,203	0,046	-0,133	-0,070	0,149	-0,050	0,109	-0,021	
	Zwiększenie efektywności oraz skuteczności procesów produkcyjnych	-0,039	-0,058	0,030	-0,139	0,004	0,072	0,009	-0,045	-0,052	-0,118	-0,119	-0,067	0,121	-0,062	-0,186	-0,180	0,246	-0,072	0,128	-0,142	0,054	0,084	
	Zwiększenie wydajności produkcji	0,068	0,056	-0,006	-0,253	-0,083	-0,238	-0,040	-0,007	-0,032	-0,144	-0,112	-0,025	0,143	0,009	-0,111	0,066	-0,042	0,007	-0,136	0,002	-0,043	-0,220	
	Optymalizacja procesów	0,043	-0,100	-0,137	-0,021	0,114	0,142	0,092	-0,057	0,151	0,007	0,074	-0,015	-0,039	0,158	0,208	-0,074	-0,060	-0,245	-0,070	0,132	0,065	-0,171	
	Realizacja umów z klientami	-0,117	-0,019	-0,002	0,033	-0,024	0,066	0,137	-0,030	-0,027	-0,137	-0,046	0,013	-0,022	-0,177	0,167	-0,023	0,150	0,023	0,105	0,021	-0,029	0,164	
	Realizacja wyznaczonych planów strategicznych	-0,140	-0,111	-0,078	-0,170	-0,111	0,115	-0,114	0,217	0,040	-0,023	0,076	0,079	-0,044	-0,067	-0,003	-0,030	-0,084	0,096	-0,054	0,190	0,120	0,096	
	Umacnianie więzi z klientem	-0,115	-0,086	-0,040	0,219	-0,052	0,094	-0,050	-0,291	0,204	0,187	0,060	0,115	-0,069	-0,169	-0,044	-0,040	0,068	-0,215	-0,197	-0,035	-0,257	-0,139	
	Zapewnienie sprawności technicznej parku maszynowego	0,078	-0,182	-0,058	0,126	0,183	-0,100	0,035	-0,163	-0,058	-0,080	0,001	0,126	0,117	0,053	0,035	-0,148	0,195	0,049	-0,076	-0,130	0,010	-0,017	
	Zastosowanie najnowocześniejszych oprogramowań IT do zarządzania przedsiębiorstwem	0,000	0,080	-0,167	0,255	0,179	-0,176	-0,102	0,058	0,073	0,021	-0,043	-0,021	0,218	-0,099	0,047	-0,013	0,256	-0,028	-0,175	-0,077	0,088	-0,026	
	Zawieranie nowych kontaktów biznesowych	0,143	0,198	-0,103	-0,009	-0,056	0,153	0,133	0,107	-0,208	-0,026	0,005	0,064	0,110	0,072	-0,015	0,111	-0,004	0,071	-0,036	0,026	-0,033	0,029	
	Budowanie silnej marki	-0,010	0,248	0,099	-0,069	-0,134	0,088	0,007	-0,006	-0,014	0,102	-0,035	0,097	-0,004	0,064	-0,137	-0,039	-0,154	0,018	0,023	-0,007	-0,013	-0,033	
	Dyweryfikacja rynku	-0,172	0,138	-0,046	-0,125	0,258	-0,077	-0,069	-0,030	0,005	0,146	-0,082	0,236	0,164	-0,010	-0,014	-0,088	-0,054	-0,026	-0,005	0,126	-0,200	-0,001	
Intensyfikacja aktywności podwładnych	0,172	0,189	0,027	-0,053	-0,140	-0,067	-0,064	-0,111	-0,019	0,014	0,120	0,036	-0,062	0,012	-0,109	-0,166	0,050	0,092	0,168	-0,189	-0,272	0,118		
Pozytywna ocena zadowolenia klienta	-0,042	-0,039	-0,229	0,027	-0,050	-0,054	-0,014	0,021	0,094	0,009	0,089	0,087	0,029	0,058	0,176	-0,050	0,117	0,009	0,022	-0,111	-0,052	0,001		
Określenie celów i priorytetów	0,136	-0,060	0,214	0,036	0,090	0,218	0,194	0,159	-0,013	0,002	-0,143	-0,040	0,009	0,134	-0,157	-0,075	-0,142	-0,009	0,091	0,057	0,014	-0,061		

Na czerwono zaznaczono współczynniki istotne statystycznie, $p < 0,05$

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych empirycznych

Wszystkie istotne korelacje (dodatnie i ujemne) były o słabej sile ($0,2 < R_s < 0,4$). Dodatnia korelacja oznacza, że im większa ważność danej kompetencji menedżera, tym większy wpływ kompetencji na obszar funkcjonowania. Istotne dodatnie korelacje wystąpiły między:

- logicznym myśleniem a budowaniem silnej marki,
- kreatywnością a określeniem celów i priorytetów,
- autorytetem a zwiększeniem wydajności produkcji,
- autorytetem a umacnianiem więzi z klientem,
- autorytetem a zastosowaniem najnowocześniejszych oprogramowań IT do zarządzania przedsiębiorstwem,
- budowaniem relacji ze współpracownikami a dywersyfikacją rynku,
- chęcią samorozwoju a postępem jakościowym oferowanych produktów,
- chęcią samorozwoju a osiągnięciem przewagi konkurencyjnej,
- chęcią samorozwoju a określeniem celów i priorytetów,
- komunikacją a realizacją wyznaczonych planów strategicznych,
- kulturą osobistą a wdrażaniem nowych technologii,
- przywództwem a dywersyfikacją rynku,
- asertywnością a zastosowaniem najnowocześniejszych oprogramowań IT do zarządzania przedsiębiorstwem,
- umiejętnościami interpersonalnymi a zwiększeniem efektywności oraz skuteczności procesów produkcyjnych,
- umiejętnościami interpersonalnymi a zastosowaniem najnowocześniejszych oprogramowań IT do zarządzania przedsiębiorstwem.

Przeprowadzona analiza wykazała również ujemną korelację, co oznacza, że im większa ważność danej kompetencji menedżera, tym mniejszy wpływ kompetencji na obszar funkcjonowania. Istotne ujemne korelacje wystąpiły między:

- kreatywnością a pozytywną oceną zadowolenia klienta,
- autorytetem a osiągnięciem przewagi konkurencyjnej,
- chęcią samorozwoju a zwiększeniem wydajności produkcji,
- delegowaniem uprawnień a osiągnięciem przewagi konkurencyjnej,
- komunikacją a wzrostem sprzedaży,
- komunikacją a umacnianiem więzi z klientem,

- podejmowaniem ryzyka a wdrażaniem nowych technologii,
- dążeniem do rezultatów a osiągnięciem przewagi konkurencyjnej,
- dążeniem do rezultatów a optymalizacją procesów,
- dążeniem do rezultatów a umacnianiem więzi z klientem,
- innowacyjnością a umacnianiem więzi z klientem,
- innowacyjnością a intensyfikacją aktywności podwładnych,
- określeniem celów i priorytetów a zwiększeniem wydajności produkcji.

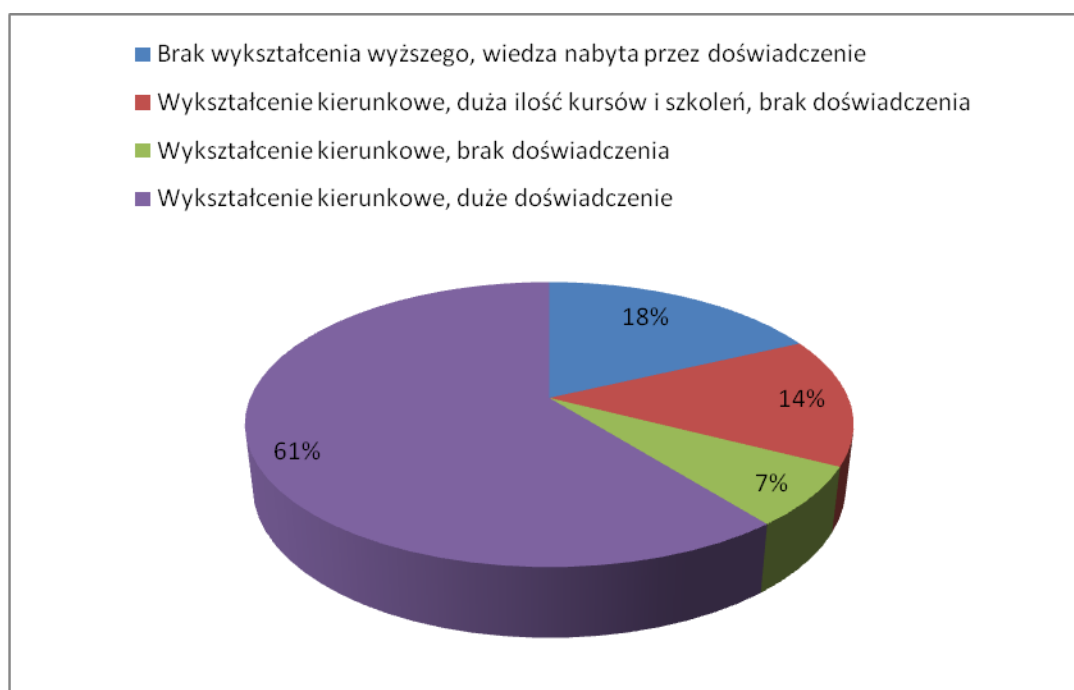
Reasumując, zagadnienie, które zostało omówione dla tego podrozdziału, dało wynik pozytywny w aspekcie osiągnięcia empirycznego celu rozprawy doktorskiej, jakim było wykazanie wpływu kompetencji na przykładowe obszary funkcjonowania podmiotu gospodarczego. Ankietowani byli jednomyślni, że dla przedsiębiorstw produkcyjnych z sektora płyt drewnopochodnych fundamentalnym czynnikiem mającym wpływ na rozwój kompetencji są takie obszary funkcjonowania, jak: postęp jakościowy oferowanych produktów, zapewnienie sprawności technicznej parku maszynowego, zawieranie nowych kontaktów biznesowych, intensyfikacja aktywności podwładnych, doskonalenie pracowników, pozytywna ocena zadowolenia klienta, realizacja wyznaczonych planów strategicznych, zastosowanie najnowocześniejszych oprogramowań IT do zarządzania przedsiębiorstwem, osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, wprowadzanie innowacyjnych pomysłów w sektorze oraz adaptacja do zmiennych warunków funkcjonowania. Analiza czynnikowa, która również została przeprowadzona podczas badań empirycznych, ograniczyła liczbę kryteriów do dziesięciu kluczowych, które w najważniejszym stopniu określają wpływ kompetencji na zmienne.

5.4 Przygotowanie zawodowe menedżera oraz jego zaangażowanie

Badana grupa menedżerów została poproszona o wskazanie poziomu przygotowania zawodowego swojego przełożonego. Celem tego typu pytania było uzyskanie odpowiedzi, czy posiadane wykształcenie kierunkowe, szkolenia oraz nabyte doświadczenie odzwierciedla skuteczność wykonywanych zadań w odniesieniu do kompetencji, które posiada. Ponad połowa badanych (61%) wskazała, że menedżer, któremu podlegają, posiada wykształcenie kierunkowe oraz ma duże doświadczenie zawodowe. To świadczy, że właściciele przedsiębiorstw stawiają na kadrę z odpowiednim przygotowaniem menedżerskim w aspekcie wykształcenia, jak również pod względem doświadczenia. Niewątpliwie takie połączenie daje pozytywne

oddziaływanie dla organizacji, a tym samym zapewnia zdobycie przewagi konkurencyjnej z uwagi na kluczowe kompetencje kadry menedżerskiej. Pozostałe wyniki odnoszące się do przygotowania zawodowego menedżera w zestawieniu procentowym przedstawiają się następująco 18% – brak wykształcenia wyższego, wiedza nabyta przez doświadczenie, 14% – wykształcenie kierunkowe, duża ilość kursów i szkoleń, brak doświadczenia, 7% – wykształcenie kierunkowe, brak doświadczenia.

Dla lepszego zobrazowania podziału odpowiedzi wyniki zostały zaprezentowane na wykresie kołowym.

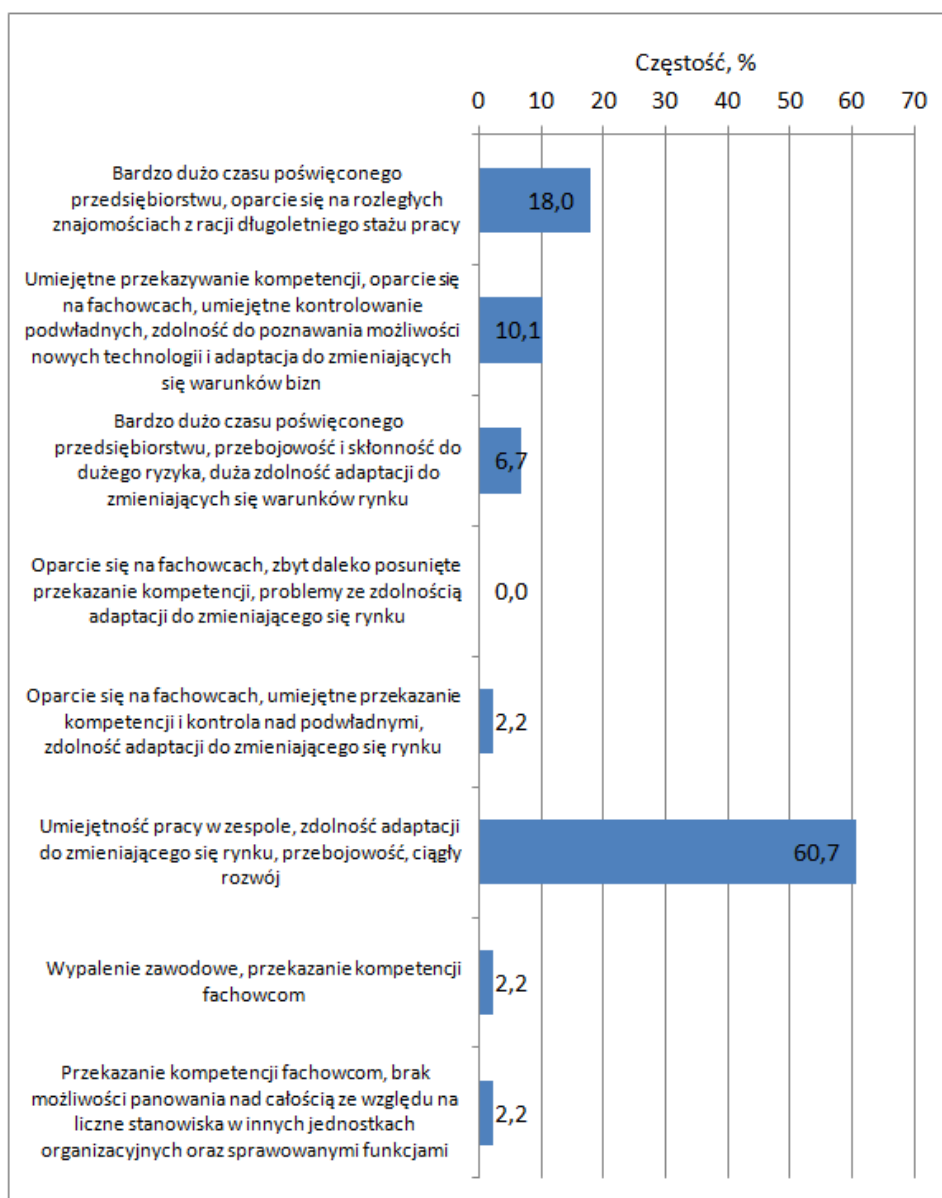


Rysunek 5.7. Poziom przygotowania zawodowego menedżera
 Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych empirycznych

Kompetencje to jeden z czynników, natomiast ważne również jest, jak menedżer angażuje się w wykonywaną pracę. Dlatego też kolejne pytanie dotyczyło postawy menedżera w codziennym funkcjonowaniu w przedsiębiorstwie produkcyjnym. Grupa biorąca udział w badaniu pozytywnie oceniła swoich przełożonych, tj. menedżerów, którym jest podporządkowana w hierarchii organizacyjnej. Najczęściej, a mianowicie w 59%, respondenci ocenili szefa jako osobę umiejętnie zarządzającą i pracującą w zespole oraz mającą zdolność adaptacyjną do zmieniającego się rynku, w którym przedsiębiorstwo funkcjonuje. Wskazali również, że odznacza go przebojowość oraz ciągłe doskonalenie i stawianie na rozwój. Dobra opinia pracowników jest

kluczowa do osiągnięcia wyznaczonych celów w krótkim oraz długim horyzoncie czasowym. Świadczy to również o szacunku i pełnym zaufaniu do kompetencji menedżerskich, a także daje możliwości do przekraczania barier, które kiedyś wydawały się nie do pokonania. Pozostałe wyniki zostały przedstawione procentowo:

- 18% – bardzo dużo czasu poświęconego przedsiębiorstwu, oparcie się na rozległych znajomościach z racji długoletniego stażu pracy,
- 10% – umiejętne przekazywanie kompetencji, oparcie się na fachowcach, umiejętne kontrolowanie podwładnych, zdolność do poznawania możliwości nowych technologii i adaptacja do zmieniających się warunków biznesowych,
- 7% – bardzo dużo czasu poświęconego przedsiębiorstwu, przebojowość i skłonność do dużego ryzyka, duża zdolność adaptacji do zmieniających się warunków rynku,
- 2% – oparcie się na fachowcach, zbyt daleko posunięte przekazanie kompetencji, problemy ze zdolnością adaptacji do zmieniającego się rynku,
- 2% – oparcie się na fachowcach, umiejętne przekazanie kompetencji i kontrola nad podwładnymi, zdolność adaptacji do zmieniającego się rynku,
- 2% – wypalenie zawodowe, przekazanie kompetencji fachowcom,
- 0% – przekazanie kompetencji fachowcom, brak możliwości panowania nad całością ze względu na liczne stanowiska w innych jednostkach organizacyjnych oraz sprawowane funkcje.



Rysunek 5.8. Częstotliwość wybieranej postawy przez badaną grupę respondentów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych empirycznych

Reasumując, można dojść do jednoznacznych wniosków, że menedżerowie w analizowanych przedsiębiorstwach produkcyjnych sektora płyt drewnopochodnych są oceniani przez swoich podwładnych jako osoby kompetentne, umiejące dzielić się wiedzą oraz umiejętnościami ze swoimi pracownikami. Wyraźnie widać, że menedżerowie stworzyli spójny zespół, który dzięki skutecznemu zarządzaniu pozwala na uzyskanie efektu synergii. Bezspornie może mieć to dodatni wpływ na organizację, tworząc tym samym przewagę konkurencyjną, a w dłuższej perspektywie czasowej uzyskanie lepszej pozycji konkurencyjnej lub umocnienie istniejącej.

5.5. Podsumowanie

W rozdziale piątym uzyskane zostały cele badawcze takie jak: identyfikacja kluczowych kompetencji menedżerów w sektorze płyt drewnopochodnych, wskazanie znaczenia podnoszenia kompetencji zawodowych oraz ich wpływu na obszary funkcjonowania podmiotu gospodarczego.

W podrozdziale 5.1. analizowana była ranga ważności poszczególnych kompetencji menedżera. Grupa badanych osób jednoznacznie uważała, że wszystkie wymienione 22 kompetencje są ważne z punktu widzenia funkcjonowania podmiotu gospodarczego, w którym pracują. Do najważniejszych zostały zaliczone następujące kompetencje: umiejętności analityczne, budowanie relacji ze współpracownikami oraz asertywność. Jednoznacznie widać, że dla wszystkich menedżerów budowanie relacji ze współpracownikami jest kluczowe do tego, aby stworzyć jeden kolektyw, który może stworzyć efekt synergii. Relacje międzyludzkie są nieodłącznym elementem każdego dnia roboczego w zakładach pracy, to od nich zależy atmosfera, jakość oraz efektywność wykonywanych zadań. Wartość sumaryczna umiejętności analitycznych wyniosła 295, zatem to one okazały się najbardziej istotne z punktu widzenia ankietowanych, przez co mogą wywierać specyficzny wpływ w sektorze badanych przedsiębiorstw. Ważność kompetencji została również przeanalizowana za pomocą analizy czynnikowej, która obejmuje takie zagadnienia jak osypiska Cattella, kryterium Kaisera oraz założenie Tuckera, na których podstawie wyznaczono kluczowe kompetencje, jakimi są: określenie celów i priorytetów, asertywność, budowanie relacji ze współpracownikami, chęć samorozwoju, logiczne myślenie, umiejętności interpersonalne, motywowanie pracowników, komunikacja, myślenie strategiczne, profesjonalizm, przywództwo, kreatywność, kultura osobista, dążenie do rezultatów, delegowanie uprawnień, innowacyjność oraz umiejętności analityczne.

W podrozdziale 5.2. analizowana była konieczność udoskonalenia wymienionych kompetencji menedżera. Grupa przebadanych osób wskazała, że każda z wymienionych kompetencji w ankiecie jest brana pod uwagę w kontekście udoskonalenia jej. Najwyższa wartość uzyskana podczas zebranych danych w aspekcie udoskonalenia jest równa sumarycznie 282 i dotyczy kompetencji takich jak budowanie relacji ze współpracownikami ($R=3,17$) oraz autorytet ($R=3,17$). Każde kompetencje są istotne, natomiast stopień ich istotności, a także zakres ich udoskonaleń zależy przede wszystkim od kompetencji, jakie są wymagane oraz użyteczne na danym stanowisku pracy. Badane kompetencje w aspekcie udoskonalenia zostały również

zaprezentowane oraz opisane analizą czynnikową z wykorzystaniem wykresu osypiska Cattella, kryterium Kaisera, założeniem Tuckera oraz metodą Varimax, z których wynika, że poszczególne czynniki objaśniały ponad 66% wariacji analizowanego problemu badawczego. Na podstawie analizy ładunków czynnikowych należy przyjąć, że w dużym stopniu konieczne jest udoskonalenie następujących kompetencji: odpowiedzialność, dążenie do rezultatów, umiejętności analityczne, komunikacja, chęć samorozwoju, profesjonalizm, myślenie strategiczne, budowanie relacji ze współpracownikami, delegowanie uprawnień, podejmowanie ryzyka oraz motywowanie pracowników.

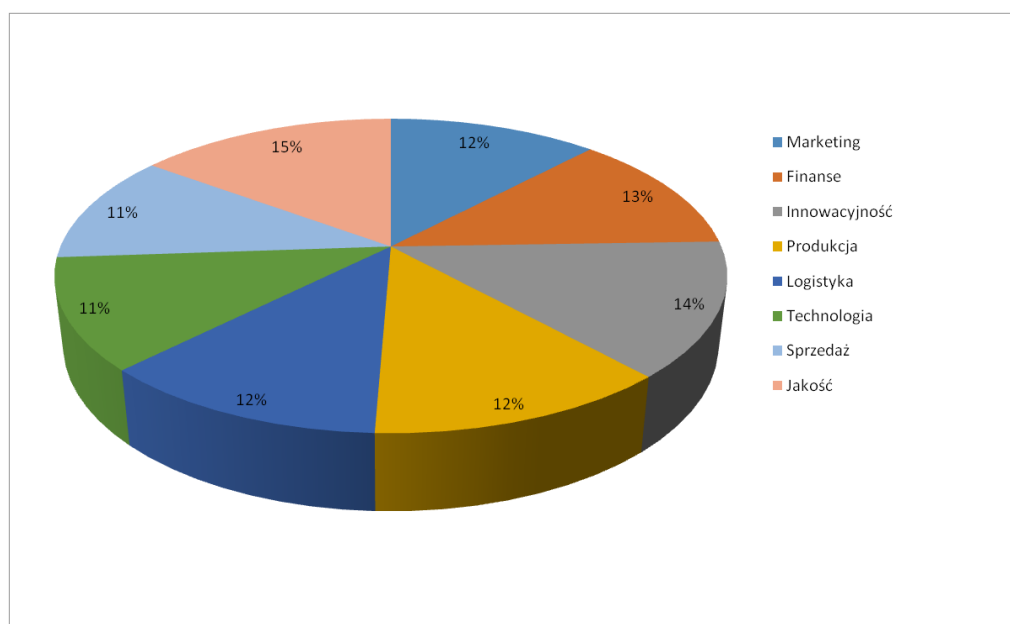
W podrozdziale 5.3. określany był wpływ kompetencji menedżera na obszar funkcjonowania podmiotu gospodarczego. Ankietowani zauważyli wpływ, jaki wywierają kompetencje na poszczególne obszary funkcjonowania podmiotu gospodarczego. Sumarycznie największy wpływ miały takie obszary jak postęp jakościowy oferowanych produktów (wartość 285), zapewnienie sprawności technicznej parku maszynowego (wartość 284) oraz zawieranie nowych kontaktów biznesowych (wartość 282). Pierwszy i drugi obszar jest ze sobą ściśle związany i posiadanie odpowiednich kompetencji w tych obszarach funkcjonowania organizacji jest niezwykle potrzebne. W podrozdziale tym również została dokonana analiza czynnikowa, dzięki której wyznaczono czynniki o największym ładunku, a są to: sprawność przepływu informacji wewnątrz przedsiębiorstwa, określenie celów i priorytetów, wprowadzenie innowacyjnych pomysłów w sektorze, pozytywna ocena zadowolenia klientów, realizacja wyznaczonych planów strategicznych, adaptacja do zmiennych warunków funkcjonowania, dywersyfikacja rynku, optymalizacja procesów, zwiększenie wydajności produkcji, zapewnienie sprawności technicznej parku maszynowego. Zbadany został również współczynnik korelacji rang Spearmana w aspekcie wpływu kluczowych kompetencji na obszar funkcjonowania wybranych obszarów przedsiębiorstwa produkcyjnego.

W ostatnim podrozdziale analizowane było przygotowanie zawodowe oraz to, w jaki sposób menedżer jest zaangażowany w swoją codzienną pracę. 61% ankietowanych określiło, że ich przełożony ma wykształcenie kierunkowe oraz posiada duże doświadczenie zawodowe. Z kolei 59% respondentów pozytywnie ocenia postawę menedżera, wskazując takie jego cechy, jak umiejętność pracy w zespole oraz zdolność dostosowania się do zmieniających się potrzeb rynku.

Rozdział 6. Konkurencyjność a kompetencje menedżera w sektorze płyt drewnopochodnych

6.1. Ocena wybranych obszarów konkurencyjności

Ankietowani menedżerowie z przedsiębiorstw sektora płyt drewnopochodnych zostali poproszeni o zaopiniowanie, na jakim poziomie według nich znajdują się poszczególne obszary konkurencyjności w ich firmach. Została zastosowana pięciostopniowa skala Likerta, gdzie podział jest następujący: bardzo słabe przeświadczenie, słabe przeświadczenie, średnie przeświadczenie, dobre przeświadczenie, bardzo dobre przeświadczenie. Obszary konkurencyjności zostały wyselekcjonowane na podstawie odpowiedzi ekspertów w badaniach jakościowych. Są to następujące obszary: marketing, finanse, innowacyjność, produkcja, logistyka, technologia, sprzedaż, jakość. Odpowiedzi na pytanie zostały przedstawione na rysunku 6.1.



Rysunek 6.1. Procentowy udział odpowiedzi dotyczący oceny obszarów konkurencyjności w sektorze płyt drewnopochodnych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych empirycznych

Następnym krokiem podczas badań było zdefiniowanie współczynnika istotności R (średnia arytmetyczna) otrzymanych wyników. Poniżej znajduje się tabela 6.1., w której przedstawiono wyniki dla wszystkich menedżerów, wyliczona została

średnia arytmetyczna, odchylenie standardowe oraz średnia arytmetyczna dla poszczególnych stanowisk menedżerskich (prezes, dyrektor, kierownik).

Tabela 6.1. Klasyfikacja obszaru potencjału konkurencyjnego w sektorze płyt drewnopochodnych dla całej populacji oraz podziału na poszczególne stanowiska menedżerskie

Instrumenty konkurowania	Cała badana grupa Menedżerów		Cała badana grupa Prezesów		Cała badana grupa Dyrektorów		Cała badana grupa Kierowników	
	Liczebność próby = 89		Liczebność próby = 7		Liczebność próby = 29		Liczebność próby = 53	
	Współczynnik istotności	Odchylenie standardowe	Współczynnik istotności	Odchylenie standardowe	Współczynnik istotności	Odchylenie standardowe	Współczynnik istotności	Odchylenie standardowe
Finanse	2,89	1,24	2,57	1,18	2,90	1,21	2,92	1,26
Marketing	2,99	1,42	3,00	1,31	2,66	1,12	3,17	1,54
Innowacyjność	3,31	1,25	2,86	0,99	3,24	1,30	3,42	1,24
Produkcja	2,97	1,43	3,00	1,41	3,03	1,50	2,92	1,39
Logistyka	2,84	1,54	3,57	1,40	2,62	1,56	2,87	1,52
Technologia	2,74	1,24	2,43	1,05	3,03	1,30	2,62	1,20
Sprzedaż	2,70	1,53	3,43	0,73	2,52	1,48	2,70	1,61
Jakość	3,57	1,36	4,14	0,99	3,76	1,25	3,40	1,43

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych empirycznych

Odczytując wyniki z tabeli 6.1., można wnioskować, że średnia arytmetyczna dla wszystkich menedżerów wynosiła w przedziale od 2,70 do 3,57. Z kolei wartość odchylenia standardowego oscyluje w granicach od 1,24 do 1,54, co można interpretować jako typowe wyodrębnienie odpowiedzi, a wskazania ankietowanych były podobne.

Z przeprowadzonej analizy jednoznacznie wynika, że najwyższą średnią arytmetyczną otrzymał obszar jakości z wynikiem 3,57. Analizowane przedsiębiorstwa produkcyjne z sektora płyt drewnopochodnych charakteryzują się produkcją seryjną, a więc taką, przy której aspekt jakościowy jest niezmiernie ważny. Ankietowani menedżerowie zestawili poszczególne elementy jakościowe w odniesieniu do konkurentów rynkowych. Były brane pod uwagę między innymi posiadane certyfikaty materiałowe, systemy zarządzania jakością. Dział jakości, który powinien spełniać w organizacji rolę nadzoru nad zgodnymi wyrobami, jest kluczowy w omawianych przedsiębiorstwach. Ze złą jakością w tym przypadku są powiązane bardzo duże koszty, jeśli chodzi o znalezienie wybrakowanych wyrobów wewnątrz firmy, jak również u klienta docelowego. Menedżerowie biorąc pod uwagę takie czynniki, uznali, że to dzięki dobrej jakości produktowej są w stanie zdobyć przewagę konkurencyjną na rynku, a tym samym stać się liderem w sektorze.

Kolejnym obszarem, który otrzymał drugi wynik 3,31, była innowacyjność. Niewątpliwie innowacyjność w obszarze produkcyjnym oraz technologicznym stwarza szansę do polepszenia jakości produktowej oraz zwiększenia efektywności produkcyjnej, a tym samym do powiększenia ilości wyprodukowanych wyrobów w skali dziennej. W tej dziedzinie były brane pod uwagę między innymi: wprowadzenie

nowych rozwiązań lub udoskonalenie istniejących w procesie produkcyjnym, które zwiększają jakość oraz efektywność produkcji. Analizowane przedsiębiorstwa produkcyjne posiadają w swoim parku maszynowym ciągi produkcyjne, które niewątpliwie są zależne od siebie, więc każda metoda innowacyjna, która poprawi jeden element, wpłynie pozytywnie na całą linię produkcyjną.

Trzeci wynik 2,99 dotyczył obszaru marketingu. Wszystkie analizowane przedsiębiorstwa produkcyjne w sektorze płyt drewnopochodnych w swoim asortymencie mają podobne produkty, ważne, aby dział marketingu potrafił przedstawić swój produkt jako unikalny oraz zapewniał gwarancje najwyższej jakości. Menedżerowie brali również pod uwagę sposób znalezienia nowego klienta oraz metody nawiązywania więzi, a także podtrzymywania relacji z klientem. Niewątpliwie skuteczne zastosowanie marketingu 4P (produkt, cena, dystrybucja, promocja) w analizowanych przedsiębiorstwach produkcyjnych jest nieodłącznym elementem dobrze funkcjonującego podmiotu gospodarczego. Pierwsze dwa obszary dotyczyły kwestii produktowych, natomiast trzeci odnosi się do marketingu i narzędzi, które są potrzebne do budowania trwałej przewagi konkurencyjnej. Inne z obszarów przedstawiają następujące wyniki:

- 2,89 – finanse,
- 2,97 – produkcja,
- 2,74 – technologia,
- 2,84 – logistyka,
- 2,70 – sprzedaż.

Następnie podczas analizy zostały przebadane związki między obszarem potencjału konkurencyjnego a kluczowymi kompetencjami menedżera przedsiębiorstwa produkcyjnego z sektora płyt drewnopochodnych. By móc zestawić te zmienne i je uporządkować, wybrana została metoda korelacji rho Spearmana. Wyselekcjonowane oraz pogrupowane wyniki przedstawiono w tabeli 6.2.

Tabela 6.2. Zależności między kluczowymi kompetencjami menedżera a obszarami potencjału konkurencyjnego

Kompetencje	Obszar potencjału konkurencyjnego							
	Finanse	Marketing	Innowacyjność	Produkcja	Logistyka	Technologia	Sprzedaż	Jakość
Odpowiedzialność	0,069	0,158	0,224	-0,088	-0,087	-0,055	-0,136	0,066
Logiczne myślenie	-0,130	-0,032	-0,145	-0,004	0,200	-0,275	-0,001	0,053
Kreatywność	0,096	0,110	-0,056	0,377	-0,091	0,016	-0,030	0,032
Autorytet	-0,116	-0,022	0,143	-0,008	-0,048	-0,083	0,035	0,059
Budowanie relacji ze współpracownikami	-0,123	0,095	-0,035	-0,015	-0,121	0,132	0,018	0,100
Chęć samorozwoju	0,107	-0,044	0,072	0,065	0,075	0,064	0,011	-0,018
Delegowanie uprawnień	0,183	0,035	0,057	0,082	-0,029	0,116	-0,007	0,004
Komunikacja	0,007	-0,035	-0,069	0,126	-0,091	-0,070	0,128	0,180
Kultura osobista	-0,080	0,145	-0,076	0,261	0,161	0,009	-0,096	-0,134
Myślenie strategiczne	0,044	0,201	0,089	0,239	0,034	0,065	-0,099	-0,027
Podejmowanie ryzyka	0,157	0,158	0,147	0,027	-0,017	-0,253	-0,193	-0,135
Przywództwo	-0,036	-0,138	0,097	-0,045	-0,222	0,076	-0,155	0,097
Asertywność	0,102	-0,133	0,026	0,050	-0,096	-0,165	-0,142	0,090
Motywowanie pracowników	0,111	0,014	0,002	0,064	0,074	0,057	-0,074	0,234
Profesjonalizm	0,088	0,050	-0,009	-0,084	0,079	-0,140	-0,165	0,099
Umiejętności analityczne	0,119	0,108	-0,009	-0,025	0,033	-0,176	0,037	0,094
Umiejętności interpersonalne	0,017	0,013	-0,012	-0,146	-0,205	-0,116	-0,117	0,099
Dążenie do rezultatów	-0,160	0,048	0,065	-0,061	-0,102	-0,099	-0,270	0,278
Delegowanie zadań	-0,028	0,013	0,047	0,027	-0,009	-0,034	-0,171	-0,008
Przywydywanie sytuacji na rynku	-0,223	-0,058	-0,105	0,120	-0,052	0,027	0,081	0,087
Innowacyjność	-0,019	-0,104	-0,195	-0,072	-0,059	0,041	-0,208	0,056
Określenie celów i priorytetów	-0,039	0,236	0,032	-0,130	0,096	-0,099	-0,229	-0,073

Na czerwono zaznaczono współczynniki istotne statystycznie, $p < 0,05$

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych empirycznych

Na podstawie analizowanych danych istotne dodatnie korelacje wystąpiły między:

- odpowiedzialnością a innowacyjnością,
- kreatywnością a produkcją,
- kulturą osobistą a produkcją,
- myśleniem strategicznym a produkcją,
- motywowaniem pracowników a jakością,
- dążeniem do rezultatów a jakością,
- określeniem celów i priorytetów a marketingiem.

Dodatnia korelacja oznacza, że im większa ważność danej kompetencji menedżera, tym większy stopień przeświadczenia obszaru potencjału konkurencyjnego. Natomiast istotne ujemne korelacje wystąpiły między:

- logicznym myśleniem a technologią,
- podejmowaniem ryzyka a technologią,
- przywództwem a logistyką,
- dążeniem do rezultatów a sprzedażą,
- przywidywaniem sytuacji na rynku a finansami,
- określeniem celów i priorytetów a sprzedażą.

Ujemna korelacja oznacza, że im większa ważność danej kompetencji menedżera, tym mniejszy stopień przeświadczenia obszaru potencjału konkurencyjnego. Wszystkie istotne korelacje (dodatnie i ujemne) były o słabej sile ($0,2 < R_s < 0,4$).

Warto zauważyć, że nie wszystkie kluczowe kompetencje menedżera, które wyznaczyli eksperci, mają przełożenie na badany sektor. Wyniki zawarte w tabeli 6.2. jasno ukazują, iż kompetencje mają mniejszy lub większy wpływ na obszar potencjału konkurencyjnego.

6.2. Strategia konkurowania w odniesieniu do posiadanych kompetencji menedżera

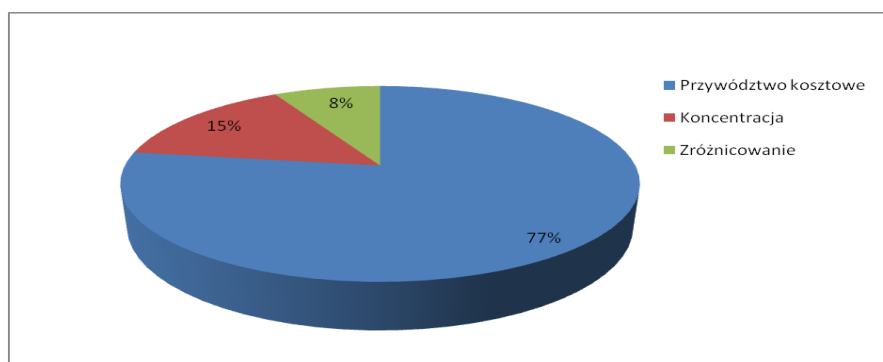
Badane przedsiębiorstwa po analizie obszarów potencjalnych stają przed wyborem odpowiedniej strategii konkurowania, aby móc utrzymać pozycję, a także zbudować przewagę konkurencyjną nad swoimi konkurentami rynkowymi. Dobór odpowiedniej strategii konkurowania w konsekwencji przyczyni się do osiągnięcia

wyznaczonych celów krótkoterminowych oraz długoterminowych. Nieodłącznym elementem, który należy uwzględnić podczas wyboru odpowiedniej strategii konkurencyjnej dla przedsiębiorstwa, są kompetencje kadry menedżerskiej. To od nich w dużej mierze zależy, czy wyznaczone cele będą zrealizowane.

Ankietowani poproszeni byli o wybranie jednej z trzech strategii konkurencyjnej (Porter, 1997, s. 32):

- przywództwo kosztowe – polega na osiągnięciu przewagi poprzez minimalizację kosztów bezpośrednich i ogólnych, jej celem jest redukcja kosztów w oparciu o posiadane doświadczenie, kontrolę i optymalizację,
- koncentracja – polega na skupieniu się na konkretnym segmencie – określonej grupie nabywców, linii produktów czy rynku geograficznym,
- zróżnicowanie – polega na wyrobieniu produktów, które są postrzegane w branży jako unikatowe, zróżnicowanie może przybierać takie formy jak: wizerunek marki, funkcje, zastosowana technologia, obsługa klienta oraz sieć dystrybutorów.

Ankietowani menedżerowie w większości wskazali, że w ich przedsiębiorstwie produkcyjnym jest stosowana strategia przywództwa kosztowego; było to 77% odpowiedzi. Wynika z tego, że podmioty gospodarcze mają stabilną pozycję na rynku i poprzez działania operacyjne chcą zwiększyć przewagę konkurencyjną. Kolejne miejsce zajęła strategia koncentracji z wynikiem 15%, a na ostatnim miejscu była strategia zróżnicowania, która wyniosła 8%. Wyniki graficznie zostały zaprezentowane na rysunku 6.2.



Rysunek 6.2. Strategie konkurencyjne stosowane przez przedsiębiorstwa produkcyjne w sektorze płyt drewnopochodnych według menedżerów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych empirycznych

Analizowane podmioty gospodarcze skupiają się na aspektach kosztowych, które mają też na celu efektywniejsze zarządzanie. Koncentrują się na działaniach wewnątrz przedsiębiorstwa, które są zależne tylko i wyłącznie od pracowników. Niewątpliwie by móc zastosować strategię przywództwa kosztowego, potrzebni są kompetentni menedżerowie, którzy rozpisany plan działania będą potrafili wdrożyć do poszczególnych działów funkcjonujących w organizacji. W tym przypadku kompetencje menedżerów mają realny wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej na rynku sektora płyt drewnopochodnych. Na podstawie otrzymanych wyników empirycznych z wykorzystaniem testu Kruskala-Wallisa pod uwagę zostały wzięte kluczowe kompetencje menedżera w aspekcie wykorzystania ich do budowania strategii konkurowania.

Tabela 6.3. Średnie wraz z odchyleniami standardowymi ważności kompetencji menedżera a wykorzystywana strategia konkurowania oraz wyniki testu Kruskala-Wallisa

Kompetencje	Strategia konkurowania						H	p
	Przywództwo kosztowe n=68		Koncentracja n=13		Zróżnicowanie n=7			
	Średnia	Odch. std.	Średnia	Odch. std.	Średnia	Odch. std.		
Odpowiedzialność	3,29	1,40	2,46	1,27	3,43	1,62	4,08	0,1303
Logiczne myślenie	3,31	1,40	3,00	1,47	3,00	1,15	0,88	0,6448
Kreatywność	3,06	1,38	2,85	1,52	2,86	1,21	0,37	0,8295
Autorytet	2,79	1,30	3,15	1,14	2,14	1,21	2,97	0,2265
Budowanie relacji ze współpracownikami	3,26	1,55	3,23	1,30	3,14	1,07	0,22	0,8975
Chęć samorozwoju	2,74	1,38	3,08	1,04	3,14	1,35	1,33	0,5136
Delegowanie uprawnień	2,97	1,51	3,46	1,56	4,00	1,53	3,80	0,1499
Komunikacja	3,15	1,45	3,23	1,42	2,29	1,60	2,16	0,3402
Kultura osobista	2,99	1,45	3,23	1,42	2,43	1,51	1,43	0,4898
Myślenie strategiczne	2,87	1,30	2,15	1,21	3,00	1,41	3,59	0,1662

Podjmowanie ryzyka	3,10	1,32	2,92	1,44	2,57	1,51	1,08	0,5841
Przywództwo	2,97	1,37	2,46	1,45	4,14	0,90	6,59	0,0371
Asertywność	3,38	1,23	3,00	1,53	2,57	0,98	3,70	0,1573
Motywowanie pracowników	3,04	1,46	2,54	1,61	3,14	1,21	1,41	0,4944
Profesjonalizm	3,00	1,50	2,23	1,17	3,14	1,35	3,17	0,2053
Umiejętności analityczne	3,34	1,40	3,62	1,50	2,71	1,50	1,86	0,3954
Umiejętności interpersonalne	3,21	1,32	2,54	1,39	3,00	1,41	2,54	0,2806
Dążenie do rezultatów	3,43	1,36	2,15	0,99	2,29	1,60	11,54	0,0031
Delegowanie zadań	3,29	1,25	3,08	1,38	2,57	1,72	1,65	0,4372
Przywydywanie sytuacji na rynku	2,91	1,24	3,00	1,15	3,57	1,27	1,72	0,4241
Innowacyjność	3,15	1,43	2,38	1,19	2,71	1,25	3,50	0,1742
Określenie celów i priorytetów	3,18	1,50	2,85	1,28	1,86	0,69	5,33	0,0697

Na czerwono zaznaczono współczynniki istotne statystycznie, $p < 0,05$

H – wartość testu Kruskala-Wallisa, p – poziom prawdopodobieństwa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych empirycznych

Test Kruskala-Wallisa wykazał istotną różnicę w poziomie ważności kompetencji menedżera między strategiami konkurowania dla:

- Przywództwo ($p=0,0371$). Średnia ważności kompetencji Przywództwo była największa dla strategii Zróżnicowanie, a najniższa dla strategii Koncentracja.
- Dążenie do rezultatów ($p=0,0031$). Średnia ważności kompetencji Dążenie do rezultatów była największa dla strategii Przywództwo kosztowe, a najniższa dla strategii Koncentracja.

W dalszej analizie pod uwagę wzięto dwie kompetencje, a mianowicie przywództwo oraz dążenie do rezultatów.

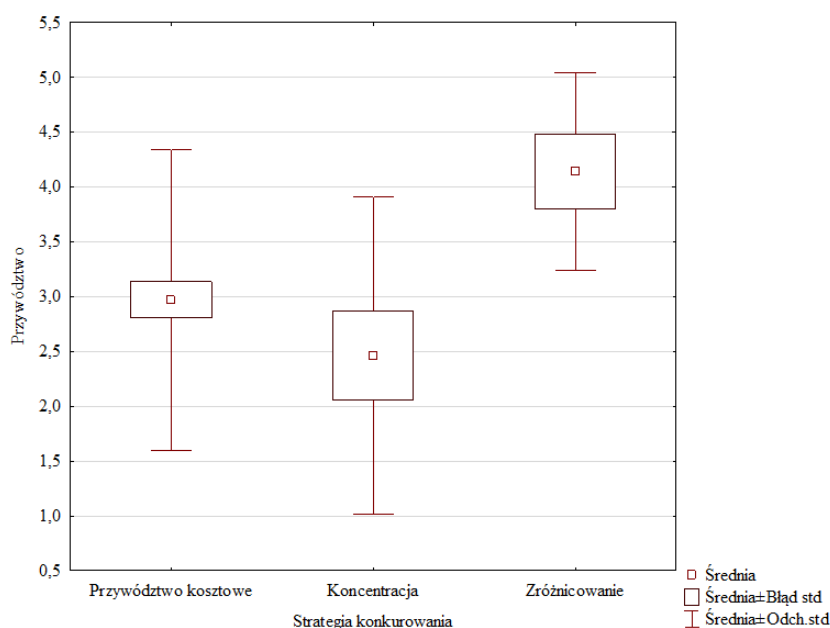
Tabela 6.4. Poziomy prawdopodobieństwa p wyniku testu porównań wielokrotnych dla ważności kompetencji Przywództwo i Dążenie do rezultatów a wykorzystywana strategia konkurowania

Poziom p	Przywództwo kosztowe vs. Koncentracja	Przywództwo kosztowe vs. Zróżnicowanie	Koncentracja vs. Zróżnicowanie
Przywództwo	0,7553	0,1129	0,0372
Dążenie do rezultatów	0,0098	0,1731	1,0000

Na czerwono zaznaczono współczynniki istotne statystycznie, $p < 0,05$

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych empirycznych

Dla przywództwa test porównań wielokrotnych wykazał istotną różnicę tylko między strategią koncentracja a zróżnicowanie ($p=0,0372$). Poziom ważności kompetencji przywództwo był większy przy strategii zróżnicowanie. W celu lepszego zobrazowania został wykorzystany wykres ramka – wąsy dla omawianych kompetencji.

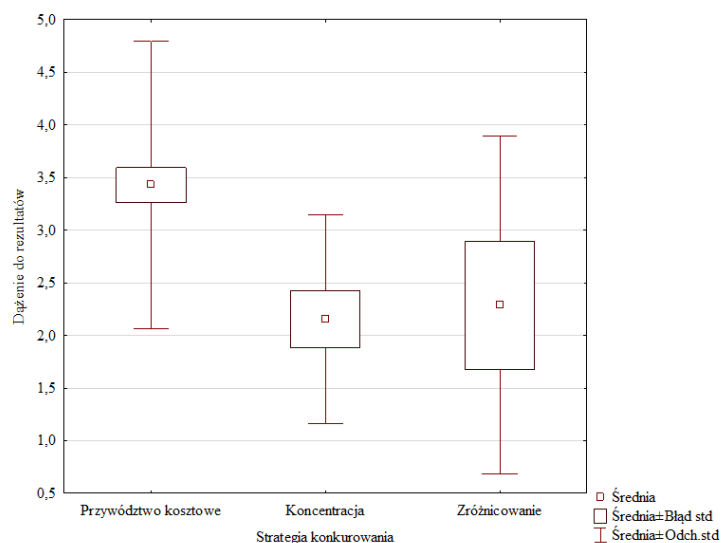


Wykres 6.1. Poziom ważności kompetencji Przywództwo a wykorzystywana strategia konkurowania

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych empirycznych

Dla dążenia do rezultatów test porównań wielokrotnych wykazał istotną różnicę tylko między strategią przywództwo kosztowe a koncentracja ($p=0,0098$). Poziom

ważności kompetencji dążenie do rezultatów był większy przy strategii przywództwo kosztowe.



Wykres 6.2. Poziom ważności kompetencji Dążenie do rezultatów a wykorzystywana strategia konkurowania

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych empirycznych

Przedsiębiorstwa produkcyjne z sektora płyt drewnopochodnych jednoznacznie wybierają strategię przywództwa kosztowego ze względu na charakterystykę produkcji oraz posiadanie doświadczonej kadry pracowniczej na różnych szczeblach zarządzania organizacją.

6.3. Instrumenty konkurowania stosowane przez podmioty gospodarcze funkcjonujące w tym samym sektorze

Wybór strategii konkurowania wiąże się z podjęciem działań zmierzających do jej realizacji przy użyciu adekwatnych instrumentów konkurowania. Powinny one być dostosowane do potrzeb konsumenta w stopniu pośrednim lub bezpośrednim. Warto mieć na uwadze, że kompetencje menedżerów zatrudnionych w przedsiębiorstwach produkcyjnych sektora płyt drewnopochodnych mają bezpośredni wpływ na stopień realizacji poszczególnych zadań wynikających ze strategii przywództwa kosztowego, a tym samym na instrumenty konkurowania, jakie zostaną zastosowane w celu zbudowania przewagi konkurencyjnej.

Następnym etapem przeprowadzonych badań empirycznych było wskazanie przez menedżerów stosowanych instrumentów konkurowania. Na podstawie ankiety

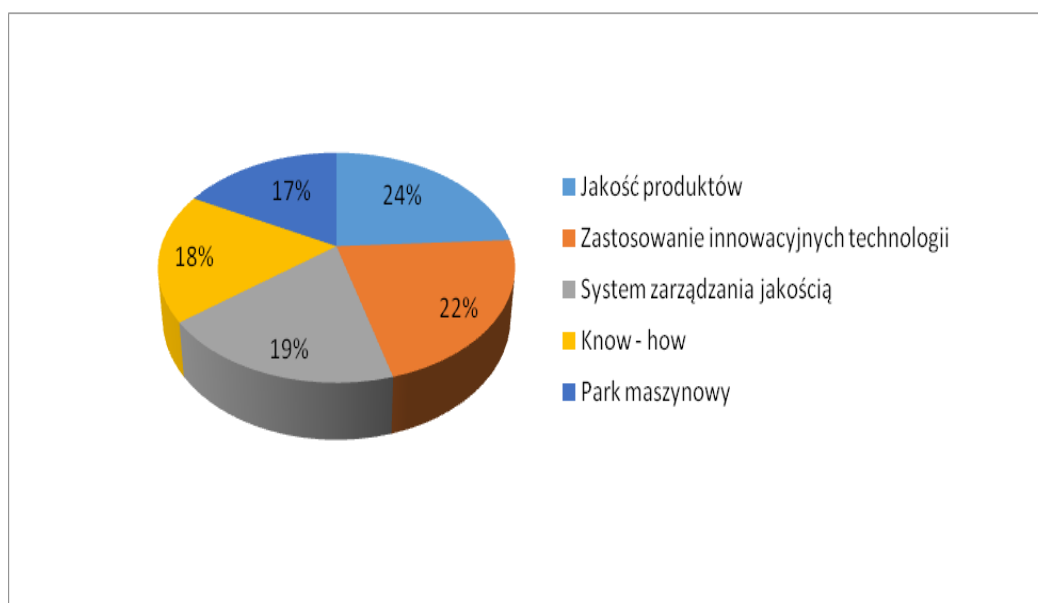
z ekspertami zostało wybranych pięć kluczowych instrumentów konkurencyjności: jakość produktów, zastosowanie innowacyjnych technologii, system zarządzania jakością, know-how, park maszynowy.

Tabela 6.5. Instrumenty konkurencyjności wraz ze składowymi

Instrumenty konkurencyjności	Składowe
Jakość produktów	<ul style="list-style-type: none"> • wydajność, • niezawodność, • zgodność ze specyfikacją produktową, • trwałość, • obsługa gwarancyjna, • bezpieczeństwo użytkownika
Zastosowanie innowacyjnych technologii	<ul style="list-style-type: none"> • działania badawcze, • rozwój technologiczny, • zmiany procesu produkcyjnego
System zarządzania jakością	<ul style="list-style-type: none"> • polityka jakości, • księga jakości, • procedury procesowe, • instrukcje, • zapisy, • formularze
Know-how	<ul style="list-style-type: none"> • bazy danych kontrahentów, • receptury oraz parametry technologiczne, • cele strategiczne, • prognozy rynkowe w sektorze
Park maszynowy	<ul style="list-style-type: none"> • utrzymanie ciągłości technicznej, • zakup nowych urządzeń, • modernizacja istniejących linii produkcyjnych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych empirycznych

Następnie ankietowani mieli za zadanie określić, jakie instrumenty konkurowania są używane w przedsiębiorstwach produkcyjnych z sektora płyt drewnopochodnych, w których pracują, w odniesieniu do największego konkurenta na rynku. W tym przypadku zastosowano pięciostopniową skalę Likerta. Rangi zostały uporządkowane od najmniejszej 1 do największej 5, w których to: 1 – bardzo słabe przeświadczenie, 2 – słabe przeświadczenie, 3 – średnie przeświadczenie, 4 – dobre przeświadczenie, 5 – bardzo dobre przeświadczenie. Wskazania respondentów zostały przedstawione na rysunku 6.3. poniżej.



Rysunek 6.3. Procentowy udział odpowiedzi dotyczący rangi ważności instrumentów konkurowania

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych empirycznych

Następnym etapem badań było zdefiniowanie współczynnika istotności R, który odnosi się do średniej arytmetycznej otrzymanych wyników. Poniżej znajduje się tabela 6.6., w której są przedstawione wyniki dla wszystkich instrumentów konkurowania, wyliczona została średnia arytmetyczna, odchylenie standardowe oraz średnia arytmetyczna dla poszczególnych stanowisk menedżerskich (prezes, dyrektor, kierownik).

Tabela 6.6. Klasyfikacja instrumentów konkurowania w sektorze płyt drewnopochodnych dla całej populacji oraz podziału na poszczególne stanowiska menedżerskie

Instrumenty konkurowania	Cała badana grupa Menedżerów		Cała badana grupa Prezesów		Cała badana grupa Dyrektorów		Cała badana grupa Kierowników	
	Liczebność próby = 89		Liczebność próby = 7		Liczebność próby = 29		Liczebność próby = 53	
	Współczynnik istotności	Odchylenie standardowe	Współczynnik istotności	Odchylenie standardowe	Współczynnik istotności	Odchylenie standardowe	Współczynnik istotności	Odchylenie standardowe
Jakość produktów	0,73	1,52	3,29	1,39	9,76	1,55	5,34	1,48
Zastosowanie innowacyjnych technologii	0,66	1,44	3,14	1,25	8,83	1,61	4,83	1,36
System zarządzania jakością	0,56	1,52	2,43	1,50	7,45	1,46	4,08	1,54
Know - how	0,54	1,46	2,57	1,29	7,24	1,35	3,96	1,55
Park maszynowy	0,51	1,53	2,43	1,40	6,86	1,35	3,75	1,59

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych empirycznych

Odczytując wyniki tabeli z powyższej tabeli średnia arytmetyczna dla wszystkich menedżerów znajdowała się w przedziale od 0,51 do 0,73. Kolejna wartość wyliczeń dotyczących odchylenia standardowego jest w granicach od 1,44 do 1,53, co można interpretować jako typowe wyodrębnienie odpowiedzi w kontekście analizy statystycznej.

Menedżerowie z analizowanych przedsiębiorstw najwyżej ocenili instrumenty konkurowania, jakimi są jakość produktów oraz system zarządzania jakością. Widać jednoznacznie, że badane przedsiębiorstwa produkcyjne w sektorze płyt drewnopochodnych budują przewagę konkurencyjną dzięki oferowanym przez siebie produktom. To na nich najmocniej się skupiają, aby konsument, który zakupił produkt, był w pełni zadowolony ze stosunku ceny do jakości. Przy dużej konkurencji to konkretny wyrób stanowi niezaprzeczalnie argument do pozyskania nowych klientów, a następnie utrzymania relacji biznesowych, a w konsekwencji otrzymania dużego kontraktu na dany produkt.

Kolejnym instrumentem konkurowania, który miał drugą w kolejności najwyższą średnią arytmetyczną, było zastosowanie innowacyjnych technologii. Respondenci przy ocenie uwzględniali między innymi takie elementy jak rozwój technologiczny oraz zmiany procesu produkcyjnego. Tutaj warto mieć na uwadze, że ten instrument konkurowania jest ściśle powiązany z parkiem maszynowym. Te dwa instrumenty konkurowania stanowią bazę wyjściową dla obszaru produkcyjnego. Wywierają na siebie wzajemny wpływ, tworząc pewną całość. W produkcji seryjnej niewątpliwie powyższe instrumenty konkurowania są bardzo istotne, tym bardziej że w badanych przedsiębiorstwach podczas procesu

produkcyjnego są wykorzystywane ciągi produkcyjne mające oddziaływanie z poszczególnymi maszynami, a także technologią wykorzystaną do tworzenia wyrobów. Na trzecim miejscu według menedżerów ważnym instrumentem konkurowania jest system zarządzania jakością w sektorze. Z racji tego, że siedem przedsiębiorstw produkcyjnych zalicza się do grupy dużych podmiotów gospodarczych, usystematyzowanie pewnych działań w poszczególnych obszarach funkcjonowania jest niezbędne do zachowania porządku organizacyjnego. Taką funkcję między innymi pełni system zarządzania jakością. Warto nadmienić również, że wszystkie siedem firm posiada wdrożony system zarządzania jakością. W księdze jakości znajdują się między innymi takie elementy, jak: kontekst organizacji (zrozumienie organizacji i jej kontekstu, zrozumienie potrzeb i oczekiwań stron zainteresowanych, określenie zakresu systemu zarządzania jakością, system zarządzania jakością i jego procesy), przywództwo (przywództwo i zaangażowanie, polityka jakości, role, odpowiedzialność i uprawnienia w organizacji), planowanie (działania odnoszące się do ryzyk i szans, cele jakościowe i planowanie ich osiągnięcia, planowanie zmian), wsparcie (zasoby, kompetencje, świadomość, komunikacja, udokumentowane informacje), działania operacyjne (planowanie i nadzór nad działaniami operacyjnymi, wymagania dotyczące wyrobów i usług, projektowanie i rozwój wyrobów i usług, nadzór nad procesami, wyrobami i usługami dostarczonymi z zewnątrz, produkcja i dostarczanie usługi, zwolnienia wyrobów i usług, nadzór nad niezgodnymi wyjściami), ocena efektów działania (monitorowanie, pomiary, analiza i ocena, audyt wewnętrzny, przegląd zarządzania), doskonalenie (postanowienia ogólne, niezgodności i działania korygujące, ciągłe doskonalenie). Wszystkie wyżej wymienione składowe księgi jakości mają bezpośredni oraz pośredni wpływ na sposób prowadzenia działalności gospodarczej. Oczywiście nieodzowną częścią systemu zarządzania jakością są kompetencje, jakie posiadają pracownicy niższego oraz wyższego szczebla i w jaki sposób dzielą się nimi z pozostałymi osobami z organizacji. Warto zwrócić szczególną uwagę na zawarty w księdze jakości wskaźnik monitorujący procesy zintegrowanego systemu zarządzania. Opisuje on poszczególne wskaźniki stworzone dla danego procesu, właściciela procesu, częstotliwość monitorowania oraz cele, jakie zostały wyznaczone na dany rok wraz z bieżącym podglądem comiesięcznym. Dane te wskazują, czy cele, jakie zostały obrane podczas wyboru strategii konkurowania, są osiągnięte czy też nie, dzięki czemu menedżerowie są w stanie reagować na bieżąco na zmieniającą się sytuację wewnątrz oraz na zewnątrz przedsiębiorstwa produkcyjnego. Niewątpliwie jest to jeden z wielu

przykładów, świadczący o tym, że system zarządzania jakością jest instrumentem konkurowania, który stosowany w sposób prawidłowy może dać przewagę konkurencyjną w sektorze płyt drewnopochodnych.

Kolejnym instrumentem konkurowania, który miał trzecią średnią arytmetyczną, było zastosowanie innowacyjnych technologii. Respondenci oceniając, uwzględniali między innymi takie elementy jak rozwój technologiczny oraz zmiany procesu produkcyjnego. Tutaj warto mieć na uwadze, że ten instrument konkurowania jest ściśle powiązany z parkiem maszynowym i usytuowany został na czwartym miejscu. Te dwa instrumenty konkurowania stanowią bazę wyjściową dla obszaru produkcyjnego. Wywierają na siebie wzajemny wpływ, tworząc pewną całość.

W produkcji seryjnej niewątpliwie powyższe instrumenty konkurowania są ważne, tym bardziej że w badanych przedsiębiorstwach produkcyjnych podczas procesu wytwarzania wykorzystuje się ciągi produkcyjne mające oddziaływanie z poszczególnymi maszynami, a także technologią stosowaną do wytworzenia wyrobów. Na ostatnim miejscu według menedżerów znalazł się instrument konkurowania, jakim jest know-how. Najwidoczniej w opinii kadry menedżerskiej jest to najmniej wykorzystywany instrument konkurowania w sektorze. Wpływ na takie stanowisko ma rodzaj działalności przedsiębiorstwa produkcyjnego oraz niszowość rynku, na którym odbywa się walka o przewagę konkurencyjną.

Następnym celem sformułowanego pytania do respondentów było znalezienie zależności między wymienionymi powyżej instrumentami konkurowania a kompetencjami menedżera, które zostały określone wskaźnikiem ich ważności. Do zestawienia tych dwóch zmiennych i uporządkowania ich została zastosowana metoda korelacji rho Spearmana. Pogrupowane wyniki zostały zaprezentowane w tabeli 6.7.

Tabela 6.7. Związki korelacyjne rang Spearmana pomiędzy ważnością kompetencjami menedżera a instrumentami konkurowania

Kompetencje	Instrumenty konkurowania				
	Jakość produktów	Zastosowanie innowacyjnych technologii	System zarządzania jakością	Know-how	Park maszynowy
Odpowiedzialność	0,235	0,004	-0,096	0,027	-0,096
Logiczne myślenie	0,128	-0,120	0,060	-0,040	-0,148
Kreatywność	0,139	0,166	-0,124	0,004	0,021
Autorytet	-0,149	0,118	-0,110	-0,045	0,080
Budowanie relacji ze współpracownikami	0,080	0,094	0,175	-0,063	0,057
Chęć samorozwoju	-0,036	0,041	-0,110	0,158	-0,108
Delegowanie uprawnień	-0,156	0,226	-0,003	-0,031	0,151
Komunikacja	0,298	0,075	-0,169	-0,065	-0,313
Kultura osobista	-0,095	-0,114	0,122	-0,046	-0,021
Myślenie strategiczne	-0,042	-0,024	-0,073	-0,050	-0,090
Podjęcie ryzyka	0,146	0,222	0,000	-0,090	0,191
Przywództwo	0,009	-0,065	-0,174	-0,022	0,033
Asertywność	0,224	0,194	-0,256	-0,107	-0,096
Motywowanie pracowników	0,042	0,118	-0,163	-0,019	-0,106
Profesjonalizm	-0,005	-0,030	-0,040	-0,095	0,136
Umiejętności analityczne	0,031	0,036	-0,058	0,015	-0,074
Umiejętności interpersonalne	0,099	0,216	-0,102	-0,202	0,112
Dążenie do rezultatów	0,206	0,163	-0,217	-0,115	-0,184
Delegowanie zadań	0,215	0,232	-0,110	0,051	0,044
Przywydywanie sytuacji na rynku	-0,142	-0,082	-0,006	0,117	0,294
Innowacyjność	0,186	0,152	0,075	-0,086	0,134
Określenie celów i priorytetów	0,256	0,100	0,047	-0,035	-0,100

Na czerwono zaznaczono współczynniki istotne statystycznie, $p < 0,05$

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych empirycznych

Istotne dodatnie korelacje wystąpiły między:

- odpowiedzialnością a jakością produktów,
- delegowaniem uprawnień a zastosowaniem innowacyjnych technologii,
- komunikacją a jakością produktów,
- podejmowaniem ryzyka a zastosowaniem innowacyjnych technologii,
- asertywnością a jakością produktów,
- umiejętnościami interpersonalnymi a zastosowaniem innowacyjnych technologii,
- delegowaniem zadań a jakością produktów,
- delegowaniem zadań a zastosowaniem innowacyjnych technologii,
- przywydywaniem sytuacji na rynku a parkiem maszynowym,
- określeniem celów i priorytetów a jakością produktów.

Dodatnia korelacja oznacza, że im większa ważność danej kompetencji menedżera, tym większy stopień przeświadczenia o używanym instrumencie konkurowania. Istotne ujemne korelacje wystąpiły natomiast między:

- komunikacją a parkiem maszynowym,
- asertywnością a systemem zarządzania jakością,
- dążeniem do rezultatów a systemem zarządzania jakością.

Ujemna korelacja oznacza, że im większa ważność danej kompetencji menedżera, tym mniejszy stopień przeświadczenia o używanym instrumencie konkurowania. Wszystkie analizowane istotne korelacje (dodatnie i ujemne) były o słabej sile ($0,2 < R_s < 0,4$).

Badając korelacje pomiędzy kompetencjami menedżerów a instrumentami konkurowania, wykazano między innymi liczne słabe, dodatnie, istotne statystycznie powiązania. Zatem im ważność kompetencji wyższa, tym ocena instrumentów konkurowania również wzrasta porównawczo do innych przedsiębiorstw produkcyjnych z sektora płyt drewnopochodnych.

Instrumenty konkurowania mogą być zastosowane w sposób efektywny, w momencie, kiedy kadra menedżerska posiada kompetencje pozwalające na wykorzystanie potencjału w obszarze jakości produktów, zastosowań innowacyjnych technologii, systemu zarządzania jakością, know-how oraz parku maszynowego. W zestawieniu dwudziestu dwóch kluczowych kompetencji menedżera wszystkie oddziałują na instrumenty konkurowania, ale w różnym stopniu.

6.4. Kluczowe kompetencje menedżera mające wpływ na zastosowanie danej przewagi konkurencyjnej

Kolejne pytanie do menedżerów przedsiębiorstw produkcyjnych sektora płyt drewnopochodnych dotyczyło kluczowych kompetencji wywierających wpływ na poszczególne z wymienionych przewag: produktową, technologiczną, kosztową i jakościową. Podział powyższych przewag konkurencyjnych został stworzony na podstawie analizowanej literatury przedmiotu (Szymański, 1995, s. 156):

- przewaga produktowa – zaoferowanie konsumentowi produktu innowacyjnego, mającego cechy, które są niespotykane u konkurencji, zapewnienie przy tym bezpieczeństwa użytkowania,
- przewaga technologiczna – stworzona dzięki zastosowaniu innowacyjnych technologii mających na celu między innymi zwiększenie wydajności produkcyjnej,
- przewaga kosztowa – przedsiębiorstwo wykorzystuje obniżenie kosztów dzięki zastosowaniu rozwoju techniczno-organizacyjnego. Klient otrzymuje produkt tej samej jakości po niższej cenie,
- przewaga jakościowa – zdobyta poprzez zaoferowanie produktu zgodnego ze specyfikacją produktową, okresu trwania obsługi gwarancyjnej, niezawodnego, atrakcyjność produktu.

Następne pytanie zawarte w ankiecie dotyczyło kwestii wywierania wpływu kluczowych kompetencji na przewagę konkurencyjną (przewaga produktowa, przewaga technologiczna, przewaga kosztowa, przewaga jakościowa). Przyjęte zostało założenie, że każda z dwudziestu dwóch kompetencji może mieć wpływ na wszystkie cztery podane przewagi konkurencyjne. Uzyskane z ankiety odpowiedzi zostały zestawione na podstawie dominanty. Ankietowani na podstawie podanych kluczowych kompetencji przyporządkowywali daną przewagę, która potrzebuje określonej kluczowej kompetencji menedżera.

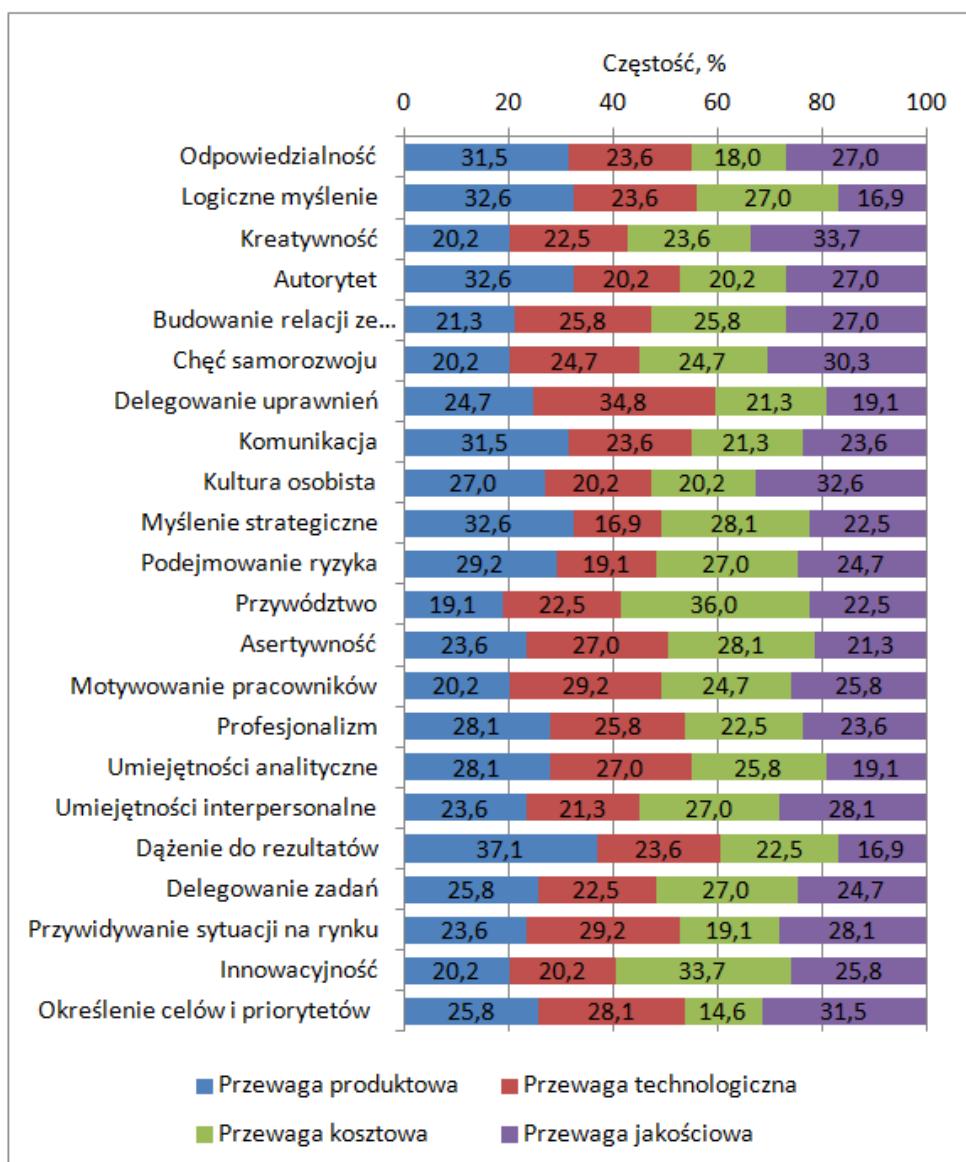
Biorąc pod uwagę wskazania ankietowanych, wyszczególniono kluczowe kompetencje, z których jednoznacznie udało się określić, jaki typ przewagi konkurencyjnej wymaga danej kompetencji najbardziej. W tabeli 6.8. zostały przedstawione wyniki dotyczące opisywanego pytania badawczego z uwzględnieniem dominanty.

Tabela 6.8. Kluczowe kompetencje menedżera a wpływ na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw produkcyjnych z sektora płyt drewnopochodnych

	Rodzaj przewagi konkurencyjnej							
	Przewaga produktowa	Liczba odpowiedzi (Wartość procentowa)	Przewaga jakościowa	Liczba odpowiedzi (Wartość procentowa)	Przewaga kosztowa	Liczba odpowiedzi (Wartość procentowa)	Przewaga technologiczna	Liczba odpowiedzi (Wartość procentowa)
Kluczowe kompetencje	Odpowiedzialność	28 (31,5%)	Kreatywność	30 (33,70%)	Przywódstwo	32 (35,95%)	Delegowanie uprawnień	31 (34,83%)
	Logiczne myślenie	29 (32,5%)	Budowanie relacji ze współpracownikami	24 (26,96%)	Asertywność	25 (28,08%)	Motywowanie pracowników	26 (29,2%)
	Autorytet	29 (32,5%)	Chęć samorozwoju	27 (30,33%)	Delegowanie zadań	24 (26,96%)	Przywydywanie sytuacji na rynku	26 (29,2%)
	Komunikacja	28 (31,5%)	Kultura osobista	29 (32,5%)	Innowacyjność	30 (33,70%)		
	Myślenie strategiczne	29 (32,5%)	Umiejętności interpersonalne	25 (28,08%)				
	Podejmowanie ryzyka	26 (29,2%)	Określenie celów i priorytetów	28 (31,5%)				
	Profesjonalizm	25 (28,08%)						
	Umiejętności analityczne	25 (28,08%)						
	Dażenie do rezultatów	33 (37,07%)						

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych empirycznych

Analizując wyniki ankiety, można stwierdzić, że najwięcej kluczowych kompetencji, które zostały wyznaczone przez ekspertów, a które zaznaczyli prezesi, dyrektorzy i kierownicy, dotyczy przewagi produktowej, a w dalszej kolejności przewagi jakościowej. Rysunek 6.4. prezentuje procentowy udział odpowiedzi menedżerów sektora płyt drewnopochodnych.



Rysunek 6.4. Kluczowe kompetencje menedżera wywierające wpływ na przewagę konkurencyjną

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych empirycznych

Do zastosowania przewagi produktowej według respondentów potrzebne jest aż dziewięć kluczowych kompetencji menedżera. W przewadze technologicznej uwzględniono trzy takie kompetencje, w przewadze kosztowej cztery natomiast w przewadze jakościowej sześć.

6.5. Znaczenie kluczowych kompetencji menedżera a ocena pozycji konkurencyjnej

Dla każdego podmiotu gospodarczego ważnym celem jest stworzenie takiej organizacji, która będzie konkurencyjna na rynku, a w późniejszym etapie funkcjonowanie w taki sposób, aby uzyskać trwałą i ugruntowaną przewagę konkurencyjną na rynku docelowym. Pozycja taka ma wiele pozytywnych aspektów, między innymi osiągnięcie zysków z działalności, tworzenie pozytywnego obrazu firmy dla konsumentów, a także wiarygodności dla potencjalnych nabywców produktów. Konkurencja ma dwa obszary. Są nimi czynniki zewnętrzne, takie jak: trendy rynkowe, podaż, zmienne preferencje konsumentów, nowe substytuty na rynku, a także czynniki wewnętrzne, którymi są między innymi zasoby materialne oraz niematerialne, pracownicy, stosowana technologia produkcyjna. Niewątpliwie i w tym przypadku kluczowe kompetencje menedżera mają znaczący wpływ na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw produkcyjnych sektora płyt drewnopochodnych.

Jedno z pytań, które zostało zadane menedżerom, dotyczyło określenia przez nich pozycji konkurencyjnej, jaką posiada przedsiębiorstwo produkcyjne w sektorze płyt drewnopochodnych. Do dyspozycji respondenci mieli pięć pytań jednokrotnego wyboru:

- przedsiębiorstwo produkcyjne jest liderem w sektorze płyt drewnopochodnych,
- przedsiębiorstwo produkcyjne jest wyżej klasyfikowane niż przedsiębiorstwa konkurencyjne działające na tym samym rynku,
- przedsiębiorstwo produkcyjne jest tak samo klasyfikowane jak przedsiębiorstwa konkurencyjne,
- przedsiębiorstwo produkcyjne jest niżej klasyfikowane niż przedsiębiorstwa konkurencyjne,
- przedsiębiorstwo produkcyjne jest zdecydowanie niżej klasyfikowane niż przedsiębiorstwa konkurencyjne.

W tabeli 6.9. przedstawione zostały odpowiedzi menedżerów, według całej grupy oraz dla poszczególnych stanowisk.

Tabela 6.9. Wyniki odpowiedzi dotyczących ocen pozycji konkurencyjnej w analizowanych przedsiębiorstwach produkcyjnych z sektora płyt drewnopochodnych

Pozycja konkurencyjna	Cała badana grupa Menedżerów		Cała badana grupa Prezesów		Cała badana grupa Dyrektorów		Cała badana grupa Kierowników	
	Liczebność próby = 89		Liczebność próby = 7		Liczebność próby = 29		Liczebność próby = 53	
	Liczba odpowiedzi	Wartość procentowa odpowiedzi	Liczba odpowiedzi	Wartość procentowa odpowiedzi	Liczba odpowiedzi	Wartość procentowa odpowiedzi	Liczba odpowiedzi	Wartość procentowa odpowiedzi
Przedsiębiorstwo produkcyjne jest liderem w sektorze płyt drewnopochodnych	20	22,00%	1	14,00%	6	20,70%	13	24,44%
Przedsiębiorstwo produkcyjne jest wyżej klasyfikowane niż przedsiębiorstwa konkurencyjne działające na tym samym rynku	6	7,00%	1	14,00%	0	0%	5	9,40%
Przedsiębiorstwo produkcyjne jest tak samo klasyfikowane jak przedsiębiorstwa konkurencyjne	50	56,00%	4	58,00%	18	62,05%	28	53,00%
Przedsiębiorstwo produkcyjne jest niżej klasyfikowane niż przedsiębiorstwa konkurencyjne	13	15,00%	1	14,00%	5	17,25%	7	13,16%
Przedsiębiorstwo produkcyjne jest zdecydowanie niżej klasyfikowane niż przedsiębiorstwa konkurencyjne	0	0,00%	0	0,00%	0	0%	0	0%

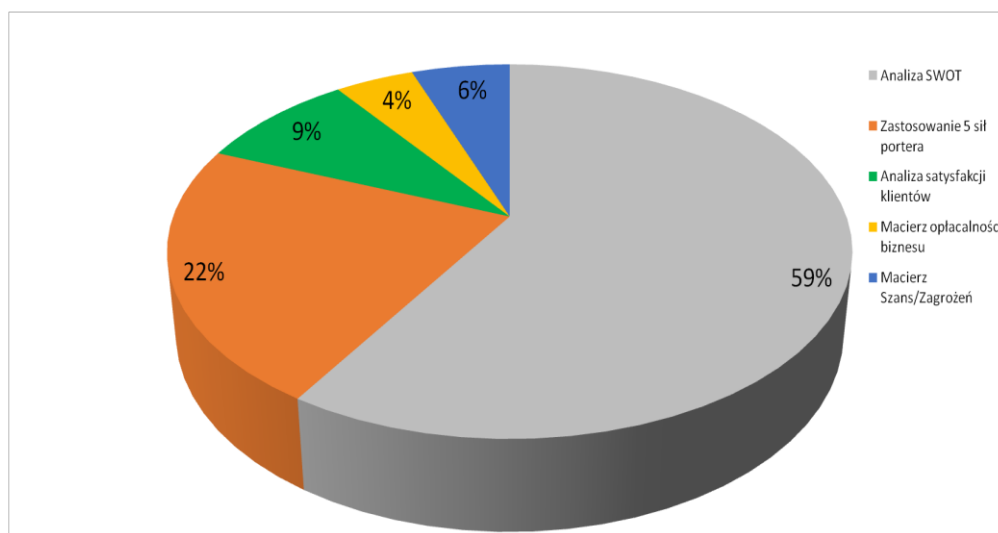
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych empirycznych

Z powyższej tabeli wynika, że żadna z badanych grup ankietowanych nie wskazała odpowiedzi „przedsiębiorstwo produkcyjne jest zdecydowanie niżej klasyfikowane niż przedsiębiorstwa konkurencyjne”. Przedsiębiorstwo, aby funkcjonować, musi konkurować, a zaznaczenie tej odpowiedzi przez respondentów oznaczałoby, że podmiot gospodarczy jest nierentowny, a tym samym istnieje obawa zamknięcia biznesu.

Przeważające wskazanie to „przedsiębiorstwo produkcyjne jest tak samo klasyfikowane jak przedsiębiorstwa konkurencyjne”, zatem należy przyjąć, iż w sektorze jest duża konkurencja i każde z badanych przedsiębiorstw znajduje się na podobnym poziomie konkurencyjności. Indywidualne podejście do klienta i sprostanie jego oczekiwaniom w przyszłości może skutkować zdobyciem pozycji lidera w sektorze płyt drewnopochodnych.

Podmioty gospodarcze mają możliwość wartościowania swojej pozycji konkurencyjnej za pomocą między innymi wskaźników rentowności, posiadanych kontraktów długo lub krótkoterminowych z klientami na produkcję określonego wyrobu. Są to obszary wewnętrzne przedsiębiorstwa, zaś elementy zewnętrzne obrazujące pozycję konkurenta na rynku można uzyskać, śledząc informacje zamieszczone w internecie. Dlatego też osoby ankietowane były poproszone o wybór

metody, za pomocą której przedsiębiorstwo produkcyjne z sektora płyt drewnopochodnych bada pozycję konkurencyjną. Na podstawie ankiety jakościowej z ekspertami zostało wyselekcjonowanych pięć metod, jakimi są: analiza SWOT, zastosowanie 5 sił Portera, analiza satysfakcji klientów, macierz opłacalności biznesu, macierz szans/zagrożeń. Na poniższym rysunku przedstawiono, które z metod badania pozycji konkurencyjnej są najczęściej stosowane w opinii menedżerów.



Rysunek 6.5. Wyniki odpowiedzi menedżerów w kwestii używanych metod badania pozycji konkurencyjnej w przedsiębiorstwach produkcyjnych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych empirycznych

Widać jednoznacznie na przedstawionym powyżej wykresie, że podmioty gospodarcze wybierają analizę SWOT do określenia własnej pozycji konkurencyjnej (liczba odpowiedzi – 53). W dalszej kolejności wskazano takie metody jak: 5 sił Portera (liczba odpowiedzi – 20), analiza satysfakcji klientów (liczba odpowiedzi – 8), macierz szans/zagrożeń (liczba odpowiedzi – 5), macierz opłacalności biznesu (liczba odpowiedzi – 4). Można przypuszczać, że wskazania badanych na analizę SWOT wynikają z jej popularności oraz przystępnego formatu.

Wybór danej przewagi konkurencyjnej ma wpływ na to, jakie kompetencje posiadają menedżerowie danego podmiotu gospodarczego. Stanowi ona zatem sprawę kluczową dla organizacji, a stopień jej realizacji oddziałuje na pozycję konkurencyjną na rynku.

6.6. Podsumowanie

Celem niniejszego rozdziału było zaprezentowanie zależności, jakie występują między kompetencjami menedżerów a potencjałem konkurencyjnym, strategią konkurowania, instrumentami konkurowania, przewagą konkurencyjną, jak również oceną pozycji konkurencyjnej na rynku.

W pierwszym podrozdziale badania dotyczyły potencjału konkurencyjnego analizowanych pomiotów gospodarczych. Według ankietowanych menedżerów najwyżej w klasyfikacji znajdowały się kolejno takie obszary potencjału jak jakość, innowacyjność oraz marketing. Zostały też zbadane korelacje występujące między kompetencjami menedżera a obszarem potencjalnym. Uwidoczniły się istotne dodatnie związki korelacyjne. Reasumując, można stwierdzić, że omawiane organizacje, w których docenia się i wykorzystuje kluczowe kompetencje menedżera, stanowią o sile potencjału konkurencyjnego. Lista dwudziestu dwóch kluczowych kompetencji menedżera wykazała, iż dwie spośród nich, tj. motywowanie pracowników oraz dążenie do rezultatów, w największym stopniu wpływają na obszar jakości, przez co stanowią o jego potencjale.

W następnym podrozdziale analiza dotyczyła strategii konkurowania przedsiębiorstw produkcyjnych z sektora płyt drewnopochodnych w odniesieniu do posiadanych kompetencji menedżera. Z sumowanych odpowiedzi respondentów jednoznacznie określono, że najczęściej wybieraną strategią konkurowania jest strategia przywództwa kosztowego – 77%. Strategia ta polega na osiągnięciu przewagi poprzez minimalizację kosztów bezpośrednich i ogólnych, jej celem jest redukcja kosztów w oparciu o posiadane doświadczenie, kontrolę i optymalizację. Strategia koncentracji uzyskała 15% wskazań, zaś strategia zróżnicowania zaledwie 8%. Kolejnym krokiem podczas badań empirycznych było wykazanie zależności między kompetencjami menedżera a strategią konkurowania. Pod uwagę była brana kompetencja menedżera, jaką jest dążenie do rezultatów. Tym samym można uznać, że jest to kompetencja kluczowa, czyli niezbędna, aby podmiot gospodarczy mógł realizować strategię przywództwa kosztowego. Przedsiębiorstwa produkcyjne w sektorze płyt drewnopochodnych jednoznacznie wybierają strategię przywództwa kosztowego z racji na charakterystykę produkcji oraz posiadanie doświadczonej kadry pracowniczej na różnych szczeblach zarządzania organizacją.

W trzecim podrozdziale badania dotyczyły instrumentów konkurowania przedsiębiorstw produkcyjnych z sektora płyt drewnopochodnych w odniesieniu

do największego konkurenta rynkowego. Menedżerowie najwyżej ocenili takie instrumenty konkurowania jak jakość produktów oraz system zarządzania jakością. Analizując związki korelacyjne pomiędzy kompetencjami menedżerów a instrumentami konkurowania, widzimy liczne umiarkowane, słabe, dodatnie i istotne statystyczne powiązania. Można było dostrzec, że tam, gdzie ważność kompetencji była bardzo duża, tam ankietowani również porównawczo wyżej oceniali instrumenty konkurowania w stosunku do innych przedsiębiorstw produkcyjnych w sektorze płyt drewnopochodnych. Instrumenty konkurowania mają swoje uzasadnienie w momencie, kiedy zastosowane są efektywnie. Staje się tak, kiedy kadra menedżerska posiada kompetencje, dzięki którym jest w stanie wykorzystać potencjał odnośnie do jakości produktów, zastosowań innowacyjnych technologii, systemu zarządzania jakością, know-how oraz spożytkować posiadany park maszynowy. W zestawieniu dwudziestu dwóch kluczowych kompetencji menedżera wszystkie oddziałują na sześć instrumentów konkurowania, które zostały przedstawione w ankiecie do respondentów.

Przedostatni podrozdział dotyczył analiz kluczowych kompetencji menedżerów wywierających wpływ na zastosowaną przewagę konkurencyjną badanych podmiotów gospodarczych. W podsumowaniu zebranych danych empirycznych wynikających z udzielenia przez ankietowanych odpowiedzi na pytania wydzielono dwadzieścia dwie kompetencje, a także jednoznacznie udało się określić, jaki typ przewagi konkurencyjnej w największym stopniu wymaga danej kompetencji.

W ostatnim podrozdziale rozprawy doktorskiej badane były takie obszary jak ocena pozycji konkurencyjnej w aspekcie posiadanych kluczowych kompetencji menedżerów. Ankietowani zgodnie wskazali, iż żadna z siedmiu organizacji stanowiących przedmiot badań nie pełni roli lidera w sektorze płyt drewnopochodnych, a zatem ich pozycja rynkowa jest podobna. Przyjąć można zatem, że z racji wyrównanej walki o pozycję na rynku to właśnie kompetencje kadry menedżerskiej mogą mieć zdecydowany wpływ na zbudowanie trwałej przewagi konkurencyjnej w sektorze płyt drewnopochodnych.

Menedżerowie badanych podmiotów wypowiedzieli się również w kwestii metody badania pozycji konkurencyjnej. Dominująca wśród nich jest analiza SWOT, a drugim miejscem znalazła się metoda 5 sił Portera. Ponadto ukazano również powiązania pomiędzy kompetencjami menedżerów a poszczególnymi elementami konkurencyjności.

Zakończenie

W podjętej rozprawie doktorskiej na temat oddziaływania kompetencji menedżerów na wybrane obszary konkurencyjności przedsiębiorstw sektora płyt drewnopochodnych zostały poruszone kwestie teoretyczne, jak również aspekt praktyczny z wykorzystaniem badań empirycznych. Dzięki analizie zgromadzonych danych udało się zrealizować cele poznawcze i użytkowe a także odpowiedzieć na pytania badawcze.

Wspomniane oddziaływanie kompetencji na działalność przedsiębiorstwa stanowi problem złożony i skomplikowany. Aktualnie funkcjonujące przedsiębiorstwa produkcyjne muszą nadążać za ciągłymi trendami rynkowymi, a także za nowymi przyzwyczajeniami konsumpcyjnymi swoich dotychczasowych, jak i nowych klientów, aby w końcowym rozrachunku uzyskać przewagę konkurencyjną w swoim sektorze. Właściciele podmiotów gospodarczych są tego świadomi i mają wiedzę na temat pozycji w sektorze, który jest bardzo konkurencyjny i nie ma lidera rynkowego. W tym aspekcie przewagę konkurencyjną mogą uzyskać dzięki kapitałowi ludzkiemu, który stanowią między innymi pracownicy kadry menedżerskiej.

Ich doświadczenie, wiedza oraz umiejętności umożliwiają skutecznie i efektywnie realizowanie założeń strategicznych, taktycznych i operacyjnych opracowanych przez zarządy spółek. Wielopoziomowość skomplikowania wpływu kompetencji menedżerów na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw sektora płyt drewnopochodnych dotyczy wszystkich poziomów struktury organizacyjnej w badanych podmiotach gospodarczych. Kluczowe kompetencje menedżerów trzeba rozpatrywać w procesie analitycznym oraz badawczym w celu zobrazowania całej złożoności. W opracowaniu dokonany został przegląd w szerokim spektrum teoretycznym oraz metodologicznym z literatury krajowej oraz zagranicznej dla dwóch pierwszorzędnych pojęć dotyczących kompetencji i przewagi konkurencyjnej.

Na wstępie zdefiniowano, czym są kwalifikacje i kompetencje, a następnie szczegółowo opisano metody ich pomiaru oraz przedstawiono rolę, jaką odgrywają w sprawnym działaniu i zarządzaniu. Następnie odniesiono się do pojęcia konkurencyjności, począwszy od teorii do niej się odnoszących, aż po poszczególne jej elementy. Zatem teoretyczne rozważania niniejszej rozprawy miały przybliżyć znaczenie pojęć, do których odnosi się temat pracy, i ukazać ich wielowątkowość. Analiza badań empirycznych wykazała, iż wybór, ważność oraz udoskonalanie

poszczególnych kompetencji menedżerów jest przemyślane i wiąże się ściśle z celami przedsiębiorstwa. Nie można tutaj mówić o losowym dobrze, a także przypadkowości ich rozwoju. Kompetencje menedżera są nieodłącznym elementem funkcjonowania przedsiębiorstw. Punktem wyjścia do badań empirycznych było przeprowadzenie badań jakościowych na grupie pięciu naukowców zajmujących się zagadnieniami dotyczącymi zarządzania przedsiębiorstwami oraz siedmiu praktyków z wieloletnim doświadczeniem menedżerskim.

W rezultacie przeprowadzonych badań jakościowych wyodrębniono cztery grupy kompetencji menedżera, takich jak: perspektywa strategiczna, efektywność menedżera, kierowanie, zarządzanie podległym personelem, którym z kolei przypisano pewne kompetencje na podstawie wskazań ekspertów. W sumie wyszczególniono w ten sposób 22 kompetencje. Stosując pięciostopniową skalę Likerta w ocenie ich ważności, respondenci jako kluczową grupę wskazali efektywność menedżera. Wśród kompetencji o znikomej ważności znalazły się: myślenie strategiczne, autorytet, chęć samorozwoju, profesjonalizm, kultura osobista, przewidywanie sytuacji na rynku oraz motywowanie pracowników. Wymienione zdolności cechuje wartość współczynnika istotności poniżej 3,00.

Przeprowadzona następnie analiza czynnikowa umożliwiła wyodrębnienie dziesięciu zmiennych. Na wykresie osypiska Cattella dla znaczenia kompetencji menedżera w przedsiębiorstwach badanego sektora trudno jednoznacznie wskazać punkt, w którym spadek wartości własnych ulega stabilizacji. Przyjmuje się zatem zgodnie z wyznaczoną linią na wykresie dwa takie punkty. Pierwszy przy liczbie wartości równej 2, a kolejny przy liczbie 10. Według kryterium Kaisera uwzględnia się więc 10 czynników mających wartość powyżej 1,00 i wyjaśniających w sumie 68,6% całkowitej wariancji.

W kolejnym kroku podjęto się analizy rotacji surowych ładunków czynnikowych z wykorzystaniem metody Varimax. Ładunki czynnikowe o wartości powyżej 0,6 w kluczowym stopniu oddziałują na wartość poznawczą, zaś poniżej tej wartości znalazły się następujące kompetencje: odpowiedzialność, autorytet, podejmowanie ryzyka, delegowanie zadań oraz przewidywanie sytuacji na rynku. Analizując ładunki czynnikowe określono sposób oddziaływania poszczególnych zmiennych (tj. kompetencji) na dany czynnik. Uzyskano w ten sposób 17 kompetencji menedżera mających strategiczne znaczenie dla budowania przewagi konkurencyjnej w sektorze płyt drewnopochodnych. Zalicza się do nich: określenie celów i priorytetów,

asertywność, budowanie realizacji ze współpracownikami, chęć samorozwoju, logiczne myślenie, umiejętności interpersonalne, motywowanie pracowników, komunikacja, myślenie strategiczne, profesjonalizm, przywództwo, kreatywność, kultura osobista, dążenie do rezultatów, delegowanie uprawnień, innowacyjność, umiejętności analityczne.

Kompetencje z uwagi na to, iż w znaczącym stopniu wpływają na działania podmiotu i jakość realizowanych zadań, wymagają ciągłego udoskonalania. Zgodnie ze wskazaniami respondentów należy skupić się na budowaniu relacji ze współpracownikami oraz zadbać o poprawę autorytetu. Ponadto wśród kadry menedżerskiej panuje przekonanie, że warto ulepszać umiejętności interpersonalne i kłaść nacisk na logiczne myślenie. Nieodłącznym elementem okazuje się także odpowiedni sposób motywowania pracowników. Wyżej wymienione, jak również pozostałe z 22 kompetencji wpływają na pewne obszary funkcjonowania podmiotu gospodarczego. Pod uwagę wzięto w tym wypadku 21 zmiennych. Z zestawienia tychże zmiennych menedżerowie wybrali obszary, w których wpływ kompetencji był największy, a mianowicie: postęp jakościowy oferowanych produktów, zapewnienie sprawności technicznej parku maszynowego oraz zawieranie nowych kontaktów biznesowych.

Badanie współczynnika rang Spearmana (R_s) wykazało, iż takie kompetencje jak: autorytet, chęć samorozwoju oraz umiejętności interpersonalne wpływają na najwięcej obszarów funkcjonowania badanych firm. Odgrywają bowiem niebagatelną rolę w umacnianiu więzi z klientem, ułatwiają stosowanie najnowocześniejszych oprogramowań IT do zarządzania przedsiębiorstwem i dają możliwość osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. W aspekcie przygotowania zawodowego ankietowani jednoznacznie wskazali, że w badanych przedsiębiorstwach menedżerów cechuje duże doświadczenie zawodowe oraz wykształcenie kierunkowe (61%). Ponadto oceniając postawę, wyróżnia ich umiejętność pracy w zespole, łatwość dostosowania się do zmieniających się potrzeb rynku oraz nastawienie na ciągły rozwój.

Potencjał konkurencyjny uznawany jest za fundament budowy konkurencyjności podmiotu. Te jego obszary, nad którymi szczególnie pochylają się menedżerowie badanych przedsiębiorstw, dotyczą jakości, innowacyjności oraz marketingu. Określając związki korelacyjne pomiędzy obszarami potencjału konkurencyjnego a kluczowymi kompetencjami menedżerów, dostrzeżono liczne słabe statystycznie istotne, dodatnie i ujemne współzależności. Oznacza to, że pewne kompetencje

wpływają na dany obszar potencjału konkurencyjnego w większym stopniu, a inne w mniejszym.

Kolejny wymiar dotyczył strategii konkurowania. Według wskazań menedżerów przedsiębiorstw sektora płyt drewnopochodnych stosowana jest strategia przywództwa kosztowego, w ramach której osiągnięcie przewagi odbywa się poprzez minimalizację kosztów ogólnych, wykorzystując przede wszystkim posiadane doświadczenie. Test Kruskala-Wallisa wykazał, które kompetencje menedżera sprzyjają budowaniu poszczególnych strategii konkurowania. Zgodnie z otrzymanymi wynikami przywództwo odgrywa kluczową rolę przy strategii zróżnicowania, najniższą wartość wykazuje natomiast dla strategii koncentracji. Z kolei zdolność dążenia do osiągania rezultatów stanowi kompetencję najistotniejszą dla strategii przywództwa kosztowego, zaś dla strategii koncentracji ma najmniejszą ważność.

W celu realizacji przyjętej strategii konkurowania niezbędne staje się wykorzystanie odpowiednich instrumentów. Wśród pięciu kluczowych instrumentów konkurowania wytypowanych przez ekspertów na etapie badań z wykorzystaniem metody delfickiej znalazły się: jakość produktów, zastosowanie innowacyjnych technologii, system zarządzania jakością, know-how, park maszynowy. Zgodnie z przekonaniem menedżerów najwyższą rangę spośród wcześniej wymienionych zajmuje jakość produktów (24% wskazań). W dalszej kolejności jest to zastosowanie innowacyjnych technologii (22%) i system zarządzania jakością (19%). Podczas analizy korelacji stwierdzono liczne statystycznie istotne, w większości dodatnie związki korelacyjne pomiędzy instrumentami konkurowania a kompetencjami. Zatem w przypadku analizowanej próby wzrost ocen narzędzi konkurowania wywołuje słaby lub umiarkowany wzrost istotności poszczególnych kompetencji. Ujemne korelacje obserwuje się pomiędzy systemem zarządzania jakością (instrument) a asertywnością i dążeniem do rezultatów (kompetencje) oraz pomiędzy parkiem maszynowym (instrument) a komunikacją (kompetencje). Współzależności o największej sile wykazano z kolei pomiędzy:

- jakością produktów (instrument) a komunikacją (kompetencja) $(p_{xy}=0,298)$,
- parkiem maszynowym (instrument) a przewidywaniem sytuacji na rynku (kompetencja) $(p_{xy}=0,294)$.

Poddając analizie kompetencje z punktu widzenia przewagi konkurencyjnej, należy też zadać pytanie o to, jakie kompetencje gwarantują osiągnięcie danej przewagi.

Zgodnie z literaturą przedmiotu wyszczególniono przewagę: produktową, jakościową, kosztową oraz technologiczną. Z badań wynika, że dla osiągnięcia przewagi produktowej konieczne jest rozwinięcie sporej części kluczowych kompetencji, jak choćby odpowiedzialności, logicznego myślenia, autorytetu, komunikacji, myślenia strategicznego, podejmowania ryzyka, profesjonalizmu, umiejętności analitycznych, dążenia do rezultatów. Na pozostałe z przewag wpływ poszczególnych kompetencji jest znacznie mniejszy.

Ostatnim poddanym opisowi wymiarem konkurencyjności jest pozycja konkurencyjna. Menedżerowie na zadane im w ankiecie pytanie odpowiedzieli w większości (56%), że ich firma jest tak samo klasyfikowana jak inne przedsiębiorstwa o tej samej specyfice produkcji. Ponadto w kwestii metod oceny owej pozycji jednoznacznie wskazali na wykorzystanie analizy SWOT.

Podsumowując, można stwierdzić, że niniejsza rozprawa wypełnia pewną lukę badawczą, trudno bowiem doszukać się przykładów wnikliwego zagłębienia w temat kompetencji konkretnej grupy struktur organizacyjnych w odniesieniu do konkurencyjności. Literatura przedmiotu w obszarze kompetencji opiera się w głównej mierze na charakterystyce poszczególnych umiejętności, pomijając niejako ich wpływ na wielowymiarowy aspekt konkurencyjności. Z kolei opracowania odnoszące się do konkurencyjności ograniczają się wyłącznie do teoretycznego spojrzenia na samo to pojęcie oraz treści ściśle z nim powiązane. Warto zaznaczyć, iż niniejsza rozprawa nie zamyka obszaru rozważań nad poruszonym problemem. Badania można by również prowadzić w kierunku utworzenia modelu udoskonalania kluczowych kompetencji menedżera w przedsiębiorstwach o badanym profilu działalności. Ciekawe mogłoby również być podjęcie tematyki oceny poziomu kluczowych kompetencji pracowników wyższego szczebla z sektora płyt drewnopochodnych, wykorzystując w tym celu jak najbardziej efektywną i skuteczną metodę weryfikacji. Pożyteczne mogłyby okazać się zatem kolejne badania, tym razem w innych sektorach przemysłu, aby ocenić w nich stopień oddziaływania kompetencji na poszczególne wymiary konkurencyjności i zestawić je z otrzymanymi wynikami.

Bibliografia

- [1] Adair J., Rozwijanie umiejętności przywódczych, Wolters Kluwer Business, Kraków, 2007, s. 38.
- [2] Adler P.S., Kwon S.-W., Social Capital: Prospect for a New Concept, „Academy of Management Review” 2002, vol. 27, no. 1.
- [3] Ambastha A., Momaya K., Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks and Models, [w:] „Singapore Management Review” 2004, t. 26, wyd. 1.
- [4] Antczak Z., Sukces zarządzania kadrami, [w:] Kompetencje a sukces zarządzania organizacją, S.A. Witkowski, T. Listwan (red.), Difin, Warszawa, 2008.
- [5] Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2002.
- [6] Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, wyd. III poprawione, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2005.
- [7] Babbie E.R., Badania społeczne w praktyce. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2003.
- [8] Barnard C.I., Funkcje kierownicze, Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna, Czytelnik, Kraków, 1997.
- [9] Barney J.B., Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., New York, 1997.
- [10] Bartkowiak M., Kompetencje menedżera a relacje międzypracownicze w organizacji uczącej się, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań, 2011.
- [11] Bednarczyk H., Kwiatkowski S.M., Woźniak I., Wstępny projekt modelu struktury standardu kompetencji zawodowych, Departament Rynku Pracy MPiPS, Warszawa-Radom, 2012.
- [12] Bell C., Mjoli T., The Effects of Participative Leadership on Organisational Commitment: Comparing Its Effects on Two Gender Groups among Bank Clerks, „African Journal of Business Management”, 2013, vol. 8 (12).
- [13] Bendkowski J., Praktyczne zarządzanie organizacjami. Kompetencje menedżerskie, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice, 2011.
- [14] Bennis W.G., Thomas R.J., Crucibles of Leadership, “Harvard Business Review”, nr 9, 2002.
- [15] Blair J.P., How local competition for economic activity effects national competitiveness, „Competitiveness Review”, 2004, vol. 14, No. 1, 2.

- [16] Bochańczyk-Kupka D., Teoretyczne podstawy międzynarodowej konkurencyjności gospodarki – podejście makroekonomiczne, Zeszyty Naukowe nr 32 „Studia ekonomiczne”, Akademia Ekonomiczna, Katowice, 2004.
- [17] Borowiec A., Rembiasz M., Czajkowski P., Wpływ kompetencji menedżerów na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw jako przejaw intraprzedsiebiorczości – wyniki badania delfickiego, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, nr 83, Poznań, 2021.
- [18] Bossak J.W., Bieńkowski W., Międzynarodowa zdolność konkurencyjna kraju i przedsiębiorstw. Wyzwanie dla Polski na progu XXI wieku, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa, 2004.
- [19] Bossak J.W., Konkurencja i współpraca międzynarodowa, Difin, Warszawa, 2013.
- [20] Jankowska B., Sulimowska-Formowicz M., Koncepcje konkurencji w ekonomii, Kompendium wiedzy konkurencyjności, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2009.
- [21] Gorynia M., Koncepcje konkurencji w ekonomii, Kompendium wiedzy konkurencyjności, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2009.
- [22] Bowman C., Faulkner D., Strategie konkurencji, Gebethner i Spółka, Warszawa, 1996.
- [23] Brahim A.B., Ridić O., Jukić T., The Effect of Transactional Leadership on Employess Performance – Case Study of 5 Algerian Banking Institutions, „Economic Review - Journal of Economics and Business”, Vol. XIII, 2015.
- [24] Branowska A., Siemieniak P., Spychała M., Zarządzanie kompetencjami w tradycyjnych i nowoczesnych organizacjach, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań, 2012.
- [25] Bratnicki M., Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa, 2000.
- [26] Cattell R.B., The Scree Test For The Number Of Factors, Multivariate Behavioral Research 1, 1966.
- [27] Chandler A., The Visible Hand, The Managerial Revolution in American Businees, Cambridge, 1978.
- [28] Chęłpa S., Kwalifikacje kadr kierowniczych przedsiębiorstw przemysłowych. Kierunki i dynamika zmian, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław, 2003.
- [29] Cieśla M., Realizacja strategii koncentracji usług transportowych na przykładzie przedsiębiorstwa przewozowego, Politechnika Śląska, 2018.

- [30] Costa P.T., McCrae J.R., Four Ways Five Factors are Basic, *Personality and Individual Differences*, 1994, vol. 13.
- [31] Czakon W., *Ku systemowej teorii przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Uniwersytet Ekonomiczny, Katowice, 2005.
- [32] Czakon W., *Krótkowzroczność strategiczna menedżerów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, 2020.
- [33] Czarnecka-Wójcik E., Wójcik M., *Władza menedżerska i przywództwo*, wydanie II, Wydawnictwo Śląskiej Wyższej Szkoły Zarządzania, Katowice, 2009.
- [34] Czopek A., *Analiza porównawcza efektywności metod redukcji zmiennych – analiza składowych głównych i analiza czynnikowa*, „*Studia Ekonomiczne*”, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 132, 2013.
- [35] Dess G.G., Lumpkin G.T., Taylor M.L., *Strategic Management. Creating Competitive Advantage*, McGraw-Hill, New York, 2003.
- [36] Dessler G., *Framework for Human Resources Management*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, New York, 2009.
- [37] Dietl H., Royer S., Stratmann U., *Value Creation Architectures and Competitive Advantage*, „*California Management Review*” 2009, vol. 51, No. 3.
- [38] Dipboye R.L., Wooten K., Halverson S.K., *Behavioral and Situational Interviews*, [w:] *Comprehensive Handbook of Psychological Assessment*, ed. By J.C. Thomas, John Wiley and Sons Inc., New Jersey, 2004.
- [39] Draganidis F., Mentzas G., *Competency based management: a review of systems and approaches*, „*Information Management & Computer Security*”, vol. 14, No. 1.2006.
- [40] Drążek Z., Niemczynowicz B., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2003.
- [41] Drucker P.F., *Menedżer skuteczny, Nowoczesność*, Kraków, 1994.
- [42] Dubois D.D., Rothwell J.W., *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach. Od tradycyjnego działu kadr do współczesnego HR*, Helion, Gliwice, 2008.
- [43] Dubois D.D., Rothwell W.J., *Competency-Based Human Resource Management*, Davis-Black Publishing, Palo Alto, 2004.
- [44] Dunbar I., McDonald M., *Segmentacja rynku*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2003.
- [45] Dwyer L., Kim Ch., *Destination Competitiveness: Determinants and Indicators*, „*Current Issues in Tourism*”, 2003, vol. 6, No. 5.

- [46] Dyduch W., Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice, 2008.
- [47] Dziuba D., Gospodarki nasycone informacją i wiedzą. Podstawy ekonomiki sektora informacyjnego, Uniwersytet Warszawski, Warszawa, 2000.
- [48] Filipowicz G., Pracownik wyskalowany, czyli metody i narzędzia pomiaru poziomu kompetencji, „Personel” 2002, nr 7.
- [49] Filipowicz G., Zarządzanie kompetencjami zawodowymi, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2004.
- [50] Flak O., Głód G., Konkurencyjni przetrwają. O przedsiębiorstwie, metodach badania konkurencyjności i twoich szansach na sukces rynkowy, Difin, Warszawa, 2012.
- [51] Flak O., Głód G., Konkurencyjność przedsiębiorstw, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice, 2009.
- [52] Fombrun C.J., Rindova V.P., Constructing competitive advantage: the role of firm - constituent interactions, „Strategic Management Journal” 1999, vol. 20.
- [53] Frejtag-Mika E., Teoria i praktyka ekonomii a konkurencyjność gospodarowania, Difin, Warszawa, 2006.
- [54] Fryzel B., Kultura a konkurencyjność przedsiębiorstwa, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń, 2004.
- [55] Fukuyama F., Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Wrocław, 2007.
- [56] Garavan T.N., Morley M., Flynn M., 360 Degree Feedback: Its role In Employee Development, „Journal of Management” 1997, vol. 16, No. 2, MCB University Press.
- [57] Gierszewska G., Romanowska M., Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2003.
- [58] Gierszewska G., Zarządzanie strategiczne, WSPiZ im. Leona Koźmińskiego, Warszawa, 2000.
- [59] Głabiszewski W., Sudolska A., Rola współpracy w procesie kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa, 2009.
- [60] Goczyńska M., Wieczorek-Kosmala M., Znaniecka K., Finanse przedsiębiorstw, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice, 2008.
- [61] Gorynia M., Jankowska B., Tarka P., Dzikowska M., Przystąpienie Polski do strefy euro a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja polskich

przedsiębiorstw. Bazowe koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstwa, Difin, Warszawa, 2011.

[62] Gorynia M., Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań, 2002.

[63] Górniak J., Analiza czynnikowa i analiza głównych składowych, "Ask: Research and Methods" 1998, nr 7.

[64] Griffin R.W., Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2000.

[65] Guidelines for competency Management Systems for Downstream and Petroleum Sites, Petroleum Industry Association Ltd., Publisher by Cogent, 2011.

[66] Hurley S., Application of team-based 360° feedback systems, "The Performance Management" 1998, vol. 4, No. 5, MCB University Press.

[67] Jabłońska-Wołoszyn M., Oblicza kompetencji w teorii i praktyce, [w:] Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości, pod red. M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa, 2004.

[68] Jabłoński M., Kompetencje pracownicze w organizacji uczącej się, metody doskonalenia i rozwoju, Wydawnictwo C.H. Beck, Gdynia, 2009.

[69] Jabłoński M., Koncepcje i modele kompetencji pracowniczych w zarządzaniu, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa, 2011.

[70] Jabłoński M., Koncepcje i modele kompetencji pracowniczych w zarządzaniu, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa, 2011.

[71] Jamka B., Rozwój kadr w strategii personalnej firmy, [w:] Strategie personalne firmy, pod red. M. Juchnowicz, Difin, Warszawa, 2001.

[72] Janasz K., Janasz W., Szopik-Depczyńska K., Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody. Strategie, Difin, Warszawa, 2010.

[73] Jarecki W., Kunasz M., Mazur-Wierzbicka E., Zwiech P., Gospodarowanie kapitałem ludzkim, Economicus, Szczecin, 2010.

[74] Jarmuż S., Zastosowanie modelu „Wielkiej Piątki”, [w:] Nowoczesne metody doboru i oceny personelu, pod red. T. Witkowskiego, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków, 2000.

[75] Jeruszka U., Kompetencje Aspekty teoretyczne i praktyczne, Difin, Warszawa, 2016.

- [76] Johnson G., Scholes K., Whittington R., Podstawy strategii, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2010.
- [77] Jurek P., Standardy diagnozy i oceny, Wyższy Urząd Górniczy, Katowice, 2012.
- [78] Jurek P., Metody pomiaru kompetencji zawodowych, Zeszyt informacyjno-metodyczny doradcy zawodowego Nr 54, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa, 2012.
- [79] Kaiser H.F., The Application of Electronic Computers to Factor Analysis, "Educational and Psychological Measurement" 20, 1960.
- [80] Kaleta A., Strategia konkurencji w przemyśle, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław, 2000.
- [81] Klemp G.O. Jr., The Assessment of Occupational Competence, [w:] Report to the National Institute of Educational, Washington, 1980; za: T. Oleksyn, Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2006.
- [82] Kłeczek R., Kowal W., Woźniczka J., Strategiczne planowanie marketingowe, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 1997.
- [83] Penc J., Leksykon biznesu, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa, 1997.
- [84] Kobylińska D., Wywiad na potrzeby wspierania rozwoju osobistego, [w:] K. Stemplewska-Żakowicz, K. Krejtz (red.), Wywiad psychologiczny, Pracownia Testów Psychologicznych PTP, Warszawa, 2005.
- [85] Komorowski J., Kształtowanie poziomu atrakcyjności inwestycyjnej w polityce rozwoju regionalnego, [w:] Atrakcyjność inwestycyjna regionu, praca zbiorowa pod red. A. Kopczuka, M. Proniewskiego, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok, 2005.
- [86] Komorowski J., Planowanie finansowe w przedsiębiorstwie, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk, 2001.
- [87] Kot M., Kompetencje menedżera, Helion, Gliwice, 2018.
- [88] Kottler J.P., Leading Change, Harvard Business School Press, Boston, 1996.
- [89] Kottler J.P., Co tak naprawdę robią przywódcy, [w:] Przywództwo, Harvard Business School Press, Gliwice, 2005.
- [90] Kożusznik B., Wpływ społeczny w organizacji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2005.
- [91] Kramer T., Podstawy marketingu, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2000.

- [92] Król H., Podstawy koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi, [w:] H. Król, A. Ludwiczynski (red.), Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2007.
- [93] Krupski R., Zarządzanie strategiczne, koncepcje, metody, wyd. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław, 1999.
- [94] Krzos G., Business Process Reengineering a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław, 2006.
- [95] Kubik M., Menedżer w przedsiębiorstwie przyszłości, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń, 2005.
- [96] Kubot Z., Kontrakty menedżerskie średniej kadry kierowniczej, Klemar, Wrocław, 1999.
- [97] Kuc R., Zarządzanie doskonale, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa, 2000.
- [98] Kupczyk T., Stor M., Zarządzanie kompetencjami. Teoria, badania i praktyka biznesowa, Wydawnictwo Wyższa Szkoła Handlowa, Wrocław, 2017.
- [99] Kwiatkowski S.M., Pedagogika pracy jako subdyscyplina pedagogiczna, [w:] S.M. Kwiatkowski, A. Bogaj, B. Baraniak, Pedagogika pracy, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa, 2001.
- [100] Leśniewski M.A., Konkurencyjność przedsiębiorstw – wybrane problemy, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń, 2011.
- [101] Lichtarski J., Brajer-Marczak R., Podstawy nauki o przedsiębiorstwie, wyd. 7 zm. i rozsz., Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław, 2007.
- [102] Lipka A., W stronę kwalitologii zasobów ludzkich, Difin, Warszawa, 2005.
- [103] Ljungquist U., Core competency beyond identification: presentation of a model, „Management Decision” 2007, vol. 45 Iss. 3.
- [104] Lombana J.E., Competitiveness and Trade Policy Problems in Agricultural Export, University of Gotingen, 2006.
- [105] Low J., Kalafut P.C., Niematerialna wartość firmy. Ukryte źródła przewagi konkurencyjnej, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2004.
- [106] Lumbasi G.W., K’Aol G.O., Ouma C.A., The Effect of Participative Leadership Style on the Performance of COYA Senior Managers in Kenya, „Researchjournali’s Journal of Management” 2016, vol. 4, No. 5.

- [107] Lussier R.N., Achua C.F., Leadership: Theory, Application & Skill Development, Cengage Learning, Mason, OH, 2009.
- [108] Lyons P., A leadership development model to improve organizational competitiveness, „Advances in Competitiveness Research” 2007, vol. 15.
- [109] Majewski T., Zarządzanie kompetencjami, Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej, Warszawa, 2012.
- [110] Majewski T., Kompetencje dowódcze oficerów wojsk lądowych Sił Zbrojnych RP, Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej, Warszawa, 2006.
- [111] Malara Z., Konkurencyjność współczesnych przedsiębiorstw w teorii i praktyce, [w:] Przedsiębiorstwo na przełomie wieków. Zarządzanie, restrukturyzacja, rozwój, M. Sierpińska, A. Jaki (red.), Fundacja Akademii Ekonomicznej, Kraków, 2006.
- [112] Malewski M., Od nauczania do uczenia się. O paradygmatycznej zmianie w andragogice, Wydawnictwo Naukowe Dolnośląskiej Szkoły Wyższej, Wrocław, 2010.
- [113] Maniak M., Konkurencja i konkurencyjność w badaniach współczesnej ekonomii, [w:] Teoretyczne aspekty gospodarowania, D. Kopycińska (red.), Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, 2005.
- [114] Masłyk-Musiał E., Rakowska A., Krajewska-Bińczyk E., Zarządzanie dla inżynierów, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2012.
- [115] Matejuk J., Budowa konkurencyjności przedsiębiorstw w okresie transformacji, Wydawnictwo Pret, Warszawa, 2003.
- [116] Matejun M., Przestrzenie okazji w rozwoju proinnowacyjności pracowniczej, „Przegląd Nauk Ekonomicznych” nr 27/2017, Łódź.
- [117] Mathews P., The Role of Mentoring in Promoting Organizational Competitiveness, „Competitiveness Review” 2006, vol. 16, No. 2.
- [118] Matwiejczuk W., Koncepcje i metody zarządzania, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok, 2009.
- [119] Mazur J., Decyzje marketingowe w przedsiębiorstwie, Difin, Warszawa, 2002.
- [120] McCarthy A.M., Garavan T.N., 360° Feedback Process: Performance Improvement and Employee Career Development, „Journal of European Industrial Training” 2001, No. 25(1), MCB University Press.
- [121] Mesjasz Cz., Organizacja jako system złożony, „Zeszyty Naukowe” Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 652, 2004.

- [122] Mintzberg H., The Manager's Job: Folklore and Fact, „Harvard Business Review” nr 2, 1990.
- [123] Moczydłowska J., Pacewicz I., Przedsiębiorczość, Wydawnictwo Oświatowe FOSZE, Rzeszów, 2007.
- [124] Moczydłowska J., Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników, Difin, Warszawa, 2008.
- [125] Moszkowicz M., Przewagi konkurencyjne – próba systematyzacji, [w:] Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego, J. Jeżak (red.), Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania, Łódź, 2003.
- [126] Multan E., Bombiak E., Chyłek M., Analiza strategiczna w przedsiębiorstwie, zagadnienia teoretyczne i studia przypadków, Uniwersytet Przyrodniczo Humanistyczny w Siedlcach, Siedlce, 2014.
- [127] Muster R., ZZL w publicznych służbach zatrudnienia w świetle badań empirycznych – wybrane aspekty, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” nr 3-4, 2008.
- [128] Mynarski S., Badania przestrzenne rynku i konsumpcji, przewodnik metodyczny, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 1992.
- [129] Nogalski B., Śniadecki J., Kształtowanie umiejętności menedżerskich, OWOPO, Bydgoszcz, 1998.
- [130] Nonaka I., Takeuchi H., Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne, przeł. E. Nalewajko, Poltext, Warszawa, 2000.
- [131] Nowak D., Sobolewski H., Czynniki stymulujące i destymulujące aktywność innowacyjną przedsiębiorstw – wyniki badań, Studia i Prace WNEIZ US nr 48/3, 2017.
- [132] Nowy słownik języka polskiego, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2003.
- [133] Obłój K., Strategia organizacji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2014.
- [134] Obłój K., Trybuchowski M., Zarządzanie strategiczne, [w:] Zarządzanie. Teoria i praktyka, A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2009.
- [135] Okoń W., Nowy słownik pedagogiczny, Wydawnictwo Żak, Warszawa, 1996.
- [136] Oleksyn T., Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2006.
- [137] Olesińska Z., Szplit A., Przedsiębiorstwo i region w zjednoczonej Europie, Wydawnictwo Akademii Świętokrzyskiej, Kielce, 2004.

- [138] Ornatowicz U., Menedżer XXI wieku. Definicja, identyfikacja, edukacja, Wydawnictwo SGH, Warszawa, 2008.
- [139] Parkes D., Szkolenie zawodowe - wspólne cele, różne rozważania, [w:] System standardów kwalifikacji zawodowych, BKKK, Miedzeszyn, 1993.
- [140] Parry S.B., za: M. Juchnowicz, Motywowanie do rozwoju, [w:] Zarządzanie talentami, S. Borkowska (red.), Warszawa, 2005.
- [141] Parteka A., Ocena kompetencji kluczowych dla firmy, „Manager” nr 9, 2003.
- [142] Parteka-Ejsmont A., Jak rozwijać własne kompetencje?, „Manager” nr 10, 2004.
- [143] Penc J., Decyzje i zmiany w organizacji. W poszukiwaniu skutecznych sposobów działania, Centrum Doradztwa i Informacji Delfin, Warszawa, 2008.
- [144] Penc J., Leksykon biznesu, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa, 1997.
- [145] Penc J., Menedżer w uczącej się organizacji, Menadżer, Łódź, 2000.
- [146] Piasecki T., Ekonomia i zarządzanie małą firmą, Warszawa, Łódź, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2011.
- [147] Pierścionek Z., Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- [148] Piłatowska M., Repetytorium ze statystyki, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2015.
- [149] Piotrowski S., Kompendium wiedzy o konkurencyjności, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2009.
- [150] Pomykalski A., Zarządzanie innowacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Łódź, 2001.
- [151] Poniatowska-Jaksch M., Strategiczne pola konkurowania, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa, 2016.
- [152] Porter M.E., Przewaga konkurencyjna: osiągnięcie i utrzymywanie lepszych wyników, Onepress VIP, Helion, Gliwice, 2006.
- [153] Porter M.E., Strategia konkurencji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 1992.
- [154] Radło M.J., Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki. Uwagi na temat definicji, czynników i miar, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa, 2008.
- [155] Ray S., Ray I.A., Understanding Democratic Leadership: Some EY Issues and Perception with Reference to India's Freedom Movement, „Afro Asian Journal of Social Sciences”, 2012, vol. 3, No. 3.

- [156] Reber A.S., Słownik psychologii, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa, 2000.
- [157] Redmond W., Three Modes of Competition in the Marketplace, „The American Journal of Economics and Sociology” 2013, vol. 72, No. 2.
- [158] Romanowska M., Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2004.
- [159] Rutka R., Dostosowanie polskich przedsiębiorstw i instytucji do wymogów gospodarki rynkowej. Relacje z otoczeniem, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, 2003.
- [160] Rymarczyk J., Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2004.
- [161] Rymarczyk J., Strategie konkurencji przedsiębiorstwa międzynarodowego, Uniwersytet Gdański, Gdańsk, 2012.
- [162] Sajkiewicz A., Jakość zasobów pracy, Poltext, Warszawa, 2003.
- [163] Sienkiewicz Ł., Gruza M., Badanie kwalifikacji i kompetencji oczekiwanych przez pracodawców od absolwentów kształcenia zawodowego, KOWEZiU, Warszawa, 2009.
- [164] Simon H., Między teorią a praktyką, „Moja Kariera”, 18.12.2002.
- [165] Skawińska E., Cyrson E., Zalewski R.I., Konkurencyjność przedsiębiorstw, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań, 2011.
- [166] Skrzypczak J., Tak zwane kompetencje kluczowe, ich charakter i potrzeby kształtowania w toku edukacji ustawicznej, [w:] Edukacja ustawiczna w zmieniającej się sytuacji edukacyjnej, T. Aleksander, J. Skrzypczak (red.), Wydawnictwo UAM, Poznań, 1998.
- [167] Smolarek M., Strategie konkurencyjne małych przedsiębiorstw, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, 2008.
- [168] Smółka P., Kompetencje społeczne, Metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków, 2008.
- [169] Spychała M., Social competencies of ethical manager in the modern enterprises, [w:] Corporate Social Responsibility – Conceptions, Theory and Practice, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań, 2012.
- [170] Stanisław A., Tadeusiewicz R., Przystępny kurs statystyki: z zastosowaniem STATISTICA PL na przykładach z medycyny, t. 2: Modele liniowe i nieliniowe, wyd. 2, zm. i popr., StatSoft, Kraków, 2007.

- [171] Stankiewicz M.J., Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji, TNOiK, Toruń, 2005.
- [172] Stankiewicz M.J., Źródła przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw XXI wieku a szanse konkurencyjne polskich przedsiębiorstw, [w:] Dostosowanie polskich przedsiębiorstw i instytucji do wymogów gospodarki rynkowej. Relacje z otoczeniem, R. Rutka (red.), Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, 2003.
- [173] Steinmann H., Schreyogg G., Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław, 2001.
- [174] Stemplewska-Żakowicz K., Diagnoza psychologiczna, Diagnozowanie jako kompetencja profesjonalna, GWP, Gdańsk, 2019.
- [175] Stevens J.P., Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences, Fifth Edition, Routledge, 2012.
- [176] Stoner J.A. F., Freeman R.E., Gilbert D.R. Jr., Kierowanie, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2011.
- [177] Strategor, Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2001.
- [178] Strużycki M., Zarządzanie przedsiębiorstwem, Difin, Warszawa, 2002.
- [179] Szaban J., Przemiany roli polskich dyrektorów w wyniku zmian ustrojowych. Od dyrektora do euro menedżera, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa, 2000.
- [180] Szaban J., Miękkie zarządzanie. Ze społecznych problemów zarządzania ludźmi, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa, 2003.
- [181] Szczęsna A., Rostowski T., Zarządzanie kompetencjami, [w:] Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi, Rostowski T. (red.), Difin, Warszawa, 2004.
- [182] Szreder M., Dydaktyka i nauka, przegląd statystyczny, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa, 2010.
- [183] Szulc W., Kompetencje miękkie, Jak je rozwinąć i wykorzystać na rynku pracy?, Akademickie Biuro Karier Zawodowych Uniwersytetu Łódzkiego, 2010.
- [184] Szymański S., Przedsiębiorstwo, rynek, konkurencja, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa, 1995.
- [185] Śmigielska G., Kreowanie przewagi konkurencyjnej w handlu detalicznym, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007.

- [186] Tokar J., Samodoskonalenie menedżerów – rozwój kompetencji przywódczych, Difin, Warszawa, 2013.
- [187] Tokarski S., Model interakcyjny efektywności kierowania, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz, 2002.
- [188] Tomanek R., Konkurencyjność transportu miejskiego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice, 2002.
- [189] Trocki M., Organizacja działalności: podstawy, projektowanie, dokumentacja, Bizarre, Warszawa, 2005.
- [190] Trojanowska M., Rostkowski T., Kompetencje i kwalifikacje w ujęciu sektorowym na przykładzie branży farmaceutycznej, „Edukacja Ekonomistów i Menadżerów”, nr 2 (32), 2014.
- [191] Tubielewicz A., Zarządzanie strategiczne w biznesie międzynarodowym, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa, 2004.
- [192] Tucker L.R., Koopman R.F., Linn R.L., Evaluation of factor analytic research procedures by means of simulated correlation matrices. “Psychometrika” 34, 1969.
- [193] Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2007.
- [194] Urbanowska-Sojkin E., Zarządzanie przedsiębiorstwem – od kryzysu do sukcesu, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań, 1999.
- [195] Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2004.
- [196] Wach K., Modelowanie międzynarodowej konkurencji przedsiębiorstwa w naukach ekonomicznych. Problemu wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2015.
- [197] Walkowiak R., Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn, 2004.
- [198] Wankel C., Stoner J., Kierowanie, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2001.
- [199] Weber M., The Theory of Social Systems, New York, 1966.
- [200] Welch J., Welch S., Winning znaczy zwyciężać, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa, 2005.
- [201] Wesołowska A., Kompetencje – kwalifikacje: w stronę aktywizacji zawodowej osób (długotrwale) bezrobotnych, [w:] Kompetencja Work-Life Balance a kierunki

rozwoju funkcji personalnej, J.P. Lendzion, A. Stankiewicz-Mróż (red.), Politechnika Łódzka, Łódź, 2009.

[202] Whiddett S., Hollyforde S., Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2003.

[203] Wiatrowski Z., Podstawy pedagogiki pracy, Wydawnictwo Akademii Bydgoskiej im. K. Wielkiego, Bydgoszcz, 2005.

[204] Witaszek Z., Osobowościowe uwarunkowania sukcesu w przedsiębiorczości, Zeszyty Naukowe Akademii Marynarki Wojennej, 3(166), 2006, s. 121-136.

[205] Włodarkiewicz-Klimek H., Kapitał ludzki w kształtowaniu zwinności przedsiębiorstw opartych na wiedzy, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań, 2018.

[206] Wojciszke B., Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa, 2006.

[207] Krzos G., Zarządzanie projektami współfinansowanymi ze środków unijnych w przedsiębiorstwach dolnośląskich, [w:] Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem, H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1104, Akademia Ekonomiczna, Wrocław, 2006, s. 89-103.

[208] Zachariasz-Łobodzińska A., Badanie kompetencji. Proces doboru i oceny pracowników (3), „Personel i Zarządzanie” 2009, nr 1.

[209] Zelek A., Zarządzanie strategiczne: diagnozy, decyzje, strategie, Wydawnictwo Zachodniopomorskie Szkoły Biznesu, Szczecin, 2000.

[210] Żabiński L., Analiza strategiczna przedsiębiorstwa na potrzeby wyboru strategii rozwoju (za pomocą metody SWOT), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice, 2000.

[211] Żyra J., Efekty ekonomiczne niedopasowań strukturalnych i kompetencyjnych w obszarze edukacji, Politechnika Krakowska im. Tadeusza Kościuszki, Kraków, 2013.

Akty prawne:

[1] Ustawa Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz. U. z 2012 r. nr 0, poz. 572)

Strony internetowe:

[1] <https://sjp.pwn.pl/szukaj/osobowo%C5%9B%C4%87.html> [dostęp 28.05.2019].

[2] <https://porady.pracuj.pl/kariera-i-rozwoj/postawa-proaktywna-i-reaktywna-w-zyciu-zawodowym/> [dostęp: 19.08.2019].

Spis tabel

Tabela 1.1. Ewolucja zakresów znaczeniowych pojęcia kwalifikacji

Tabela 1.2. Składowe kompetencji

Tabela 1.3. Charakterystyka poziomów/pomiaru kompetencji w skali pięciostopniowej

Tabela 1.4. Kompetencje miękkie

Tabela 2.1. Opis pięciu rodzajów konkurencji

Tabela 2.2. Porównanie konkurencji doskonałej oraz niedoskonałej

Tabela 2.3. Istotne zmiany w obszarze otoczenia dalszego

Tabela 2.4. Charakterystyka strategii z uwzględnieniem rodzaju strategii oraz kryterium

Tabela 2.5. Podstawowe mierniki konkurencyjności

Tabela 2.6. Definicje kapitału społecznego w ujęciu autorów zagranicznych

Tabela 3.1. Zestawienie cech i uzdolnień kierowniczych

Tabela 3.2. Powiązania między zachowaniem menedżerów a rolami

Tabela 3.3. Klasyfikacja 8 ról kierowniczych według R.E. Quinna

Tabela 3.4. Różnice między funkcją, zarządzaniem oraz przywództwem

Tabela 4.1. Przyporządkowanie grup kompetencji do wyników z ankiety jakościowej

Tabela 5.1. Grupy kompetencji przypisane do poszczególnych kompetencji menedżera

Tabela 5.2. Hierarchia ważności kompetencji menedżera w sektorze płyt drewnopochodnych

Tabela 5.3. Wartości własne, procent całkowitej wariancji, skumulowane wartości własne i skumulowany procent wyjaśnianej wariancji

Tabela 5.4. Macierz ładunków czynnikowych po surowej rotacji Varimax dla pierwszych dziesięciu czynników

Tabela 5.5. Wartości własne dotyczące następujących czynników dla znaczenia kompetencji menedżera

Tabela 5.6. Zestawienie czynników decydujących o znaczeniu kluczowych kompetencji menedżera

Tabela 5.7. Zestawienie wyników dotyczących konieczności udoskonalania kompetencji menedżera z analizowanych przedsiębiorstw produkcyjnych w odniesieniu do całej grupy

Tabela 5.8. Zestawienie wyników dotyczących konieczności udoskonalania kompetencji menedżera w odniesieniu do zajmowanego stanowiska

Tabela 5.9. Zestawienie czynników w odniesieniu do wartości własne, procent całkowitej wariancji, skumulowane wartości własne i skumulowany procent wyjaśnianej wariancji dla konieczności udoskonalenia kompetencji menedżera

Tabela 5.10. Macierz ładunków czynnikowych dla pierwszych dziesięciu czynników po surowej rotacji Varimax dla konieczności udoskonalenia kompetencji menedżera

Tabela 5.11. Całościowa klasyfikacja wpływu kompetencji na przykładowe obszary funkcjonowania podmiotu gospodarczego

Tabela 5.12. Czynniki w aspekcie wartości własne, procent całkowitej wariancji, skumulowane wartości własne i skumulowany procent wyjaśnianej wariancji

Tabela 5.13. Macierz ładunków czynnikowych po surowej rotacji Varimax

Tabela 5.14. Wykaz czynników mających wpływ kompetencji na zmienne w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa produkcyjnego

Tabela 5.15. Współczynnik korelacji rang Spearmana dla zależności między kluczowymi kompetencjami a ich wpływem na przykładowe obszary funkcjonowania w przedsiębiorstwie produkcyjnym

Tabela 6.1. Klasyfikacja obszaru potencjału konkurencyjnego w sektorze płyt drewnopochodnych dla całej populacji oraz podziału na poszczególne stanowiska menedżerskie

Tabela 6.2. Zależności między kluczowymi kompetencjami menedżera a obszarami potencjału konkurencyjnego

Tabela 6.3. Średnie wraz z odchyleniami standardowymi ważności kompetencji menedżera a wykorzystywana strategia konkurowania oraz wyniki testu Kruskala-Wallisa

Tabela 6.4. Poziomy prawdopodobieństwa p wyniku testu porównań wielokrotnych dla ważności kompetencji Przywództwo i Dążenie do rezultatów a wykorzystywana strategia konkurowania

Tabela 6.5. Instrumenty konkurowania wraz ze składowymi

Tabela 6.6. Klasyfikacja instrumentów konkurowania w sektorze płyt drewnopochodnych dla całej populacji oraz podziału na poszczególne stanowiska menedżerskie

Tabela 6.7. Związki korelacyjne rang Spearmana pomiędzy ważnością kompetencji menedżera a instrumentami konkurowania

Tabela 6.8. Kluczowe kompetencje menedżera a wpływ na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw produkcyjnych z sektora płyt drewnopochodnych

Tabela 6.9. Wyniki odpowiedzi dotyczących ocen pozycji konkurencyjnej w analizowanych przedsiębiorstwach produkcyjnych z sektora płyt drewnopochodnych

Tabela 7.1. Wskaźniki rentowności w latach 2020–2022

Tabela 7.2. Wskaźniki płynności finansowej w latach 2020–2022

Tabela 7.3. Struktura zatrudnienia ogółem w latach 2020–2022

Tabela 7.4. Struktura załogi według wieku w latach 2020–2022

Tabela 7.5. Struktura zatrudnienia według wykształcenia w latach 2020–2022

Spis rysunków

Rysunek 1.1. Oddziaływanie składowych kompetencji na postępowanie pracowników

Rysunek 1.2. Soczewkowy model wyznaczników i konsekwencji postaw

Rysunek 2.1. Analiza SWOT

Rysunek 2.2. Zmienne analizy SPACE

Rysunek 4.1. Udział procentowy respondentów według stanowisk pełnionych w przedsiębiorstwach

Rysunek 4.2. Lista kluczowych kompetencji według ekspertów

Rysunek 5.1. Sumaryczne odpowiedzi w aspekcie ważności kompetencji menedżera w sektorze płyt drewnopochodnych

Rysunek 5.2. Wykres osypiska Cattella dla znaczenia kompetencji menedżera w przedsiębiorstwie produkcyjnym w sektorze płyt drewnopochodnych

Rysunek 5.3. Sumaryczne wyniki odpowiedzi odnoszące się do zakresu udoskonalania kluczowych kompetencji w przedsiębiorstwach produkcyjnych z sektora płyt drewnopochodnych

Rysunek 5.4. Wykres osypiska Cattella dla konieczności udoskonalenia kompetencji menedżera

Rysunek 5.5. Sumaryczny wpływ kompetencji na przykładowe obszary funkcjonowania podmiotu gospodarczego

Rysunek 5.6. Wykres osypiska Cattella dla obszarów funkcjonowania podmiotu gospodarczego uzależnionych od wpływu kompetencji

Rysunek 5.7. Poziom przygotowania zawodowego menedżera

Rysunek 5.8. Częstotliwość wybieranej postawy przez badaną grupę respondentów

Rysunek 6.1. Procentowy udział odpowiedzi dotyczący oceny obszarów konkurencyjności w sektorze płyt drewnopochodnych

Rysunek 6.2. Strategie konkurowania stosowane przez przedsiębiorstwa produkcyjne w sektorze płyt drewnopochodnych według menedżerów

Rysunek 6.3. Procentowy udział odpowiedzi dotyczący rangi ważności instrumentów konkurowania

Rysunek 6.4. Kluczowe kompetencje menedżera wywierające wpływ na przewagę konkurencyjną

Rysunek 6.5. Wyniki odpowiedzi menedżerów w kwestii używanych metod badania pozycji konkurencyjnej w przedsiębiorstwach produkcyjnych

Spis wykresów

Wykres 6.1. Poziom ważności kompetencji Przywództwo a wykorzystywana strategia konkurowania

Wykres 6.2. Poziom ważności kompetencji Dążenie do rezultatów a wykorzystywana strategia konkurowania

Spis załączników

Załącznik nr 1 – Ankieta dla ekspertów

Załącznik nr 2 - Ankieta dla menedżerów z przedsiębiorstw produkcyjnych sektora płyt drewnopochodnych

Załącznik nr 1 – Ankieta dla ekspertów

Proszę zaznaczyć 22 kluczowych kompetencji menedżera

Lista kompetencji *

- Asertywność
- Autorytet
- Budowanie relacji ze współpracownikami
- Charyzma
- Chęć samorozwoju
- Dążenie do rezultatów
- Delegowanie uprawnień
- Delegowanie zadań
- Diagnozowanie potrzeb klienta
- Doświadczenie zawodowe
- Efektywność
- Elastyczność myślenia
- Empatia
- Energia
- Etyka i przestrzeganie wartości
- Generowanie nowych pomysłów
- Gotowość do uczenia się
- Identyfikacja z celami organizacji
- Identyfikacja z przedsiębiorstwem
- Innowacyjność
- Komunikacja
- Koncentracja na jakości
- Kontrolowanie pracowników
- Kreatywność
- Krytyczna analiza pomysłów
- Kultura osobista
- Logiczne myślenie
- Motywowanie pracowników
- Myślenie strategiczne

- Nastawienie na wynik
- Negocjowanie
- Obiektywizm
- Odpowiedzialność
- Odwaga kierownicza
- Organizacja pracy innych
- Organizacja pracy własnych
- Organizowanie i planowanie
- Orientacja na cel
- Orientacja na działanie
- Pewność siebie
- Podejmowanie ryzyka
- Porządkowanie informacji
- Pozytywne nastawienie
- Profesjonalizm
- Przedsiębiorczość
- Przekazywanie informacji
- Przewidywanie sytuacji na rynku
- Przewidywanie zachowań innych
- Przystawianie nowej wiedzy / informacji
- Przywództwo
- Radzenie sobie ze stresem
- Rozwiązywanie konfliktów
- Rozwiązywanie problemów
- Rozwój podległych pracowników
- Samokontrola
- Spostrzegawczość
- Sumienność
- Szerokie horyzonty
- Świadomość organizacyjna
- Tolerancja niejasności
- Tworzenie wizji

- Umiejętności analityczne
- Umiejętności ICT
- Umiejętności interpersonalne
- Umiejętność nawiązywania kontaktów
- Umiejętność podejmowania decyzji
- Umiejętność pracy w zespole
- Umiejętność prezentacji
- Umiejętność rekrutacji pracowników
- Umiejętność wyszukiwania informacji
- Wiarygodność
- Wiedza z zakresu finansów przedsiębiorstwa
- Wiedza z zakresu marketingu i reklamy
- Wiedza z zakresu zarządzania jakością
- Wpływanie na kulturę organizacji
- Wrażliwość społeczna
- Wytrwałość
- Wywieranie wpływu
- Wyznaczanie priorytetów
- Wzbudzanie zaufania
- Zaangażowanie
- Zarządzanie czasem
- Zarządzanie pod presją
- Zarządzanie procesami
- Zarządzanie zespołem
- Zarządzanie zmianami
- Zdolność do adaptacji
- Znajomość sektora
- Znajomość języków obcych
- Znajomość prawa/obowiązujących przepisów
- Znajomość produktów/ usług przedsiębiorstwa
- Znajomość programów biurowych
- Znajomość technik sortowania

Określenie celów i priorytetów

Inne: _____

Proszę zaznaczyć 21 kluczowych zmiennych w obszarze funkcjonowania przedsiębiorstwa produkcyjnego

Lista zmiennych *

- Wzrost sprzedaży
- Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej
- Adaptacja do zmiennych warunków funkcjonowania
- Realizacja umów z klientami
- Dywersyfikacja rynku
- Polepszenie pozycji konkurencyjnej
- Postęp jakościowy oferowanych produktów
- Zapewnienie sprawności technicznej parku maszynowego
- Intensyfikacja aktywności podwładnych
- Optymalizacja procesów
- Budowanie silnej marki
- Doskonalenie pracowników
- Zawieranie nowych kontaktów biznesowych
- Wdrażanie nowych technologii
- Wprowadzanie innowacyjnych pomysłów w sektorze
- Zastosowanie najnowocześniejszych oprogramowań IT do zarządzania przedsiębiorstwem
- Stosowanie modelowych koncepcji restrukturyzacyjnych przedsiębiorstw
- Zwiększenie efektywności oraz skuteczności procesów produkcyjnych
- Realizacja wyznaczonych planów strategicznych
- Zmniejszenie wskaźnika PPM (Parts per million, czyli ilość części niezgodnych na milion wyprodukowanych)
- Zwiększenie wydajności produkcji
- Sprostanie oczekiwaniom grup docelowych
- Umacnianie więzi z klientem
- Pozytywna ocena zadowolenia klienta
- Stopień oddziaływania na odbiorców
- Wprowadzanie nowego modelu zarządzania przedsiębiorstwem

- Przeprowadzanie wewnętrznych audytów systemu oraz procesu produkcyjnego
- Sprawność przepływu informacji wewnątrz przedsiębiorstwa
- Wybór optymalnego kanału dystrybucji
- Wdrożenie strategii przywództwa kosztowego
- Inne: _____

Proszę zaznaczyć 8 kluczowych obszarów potencjału konkurencyjnego w przedsiębiorstwie produkcyjnym

Lista obszarów potencjału konkurencyjnego *

- Marketing
- Finanse
- Innowacyjność
- Produkcja
- Logistyka
- Technologia
- Sprzedaż
- Jakość
- Działalność B+R
- Zatrudnienie
- Organizacja i zarządzanie
- Ogólne zasoby niewidzialne
- Inne: _____

Proszę zaznaczyć 5 kluczowych metod badania pozycji konkurencyjnej w przedsiębiorstwie produkcyjnym

Lista metod badania pozycji konkurencyjnej *

- Zastosowanie ankiety
- Zastosowanie 5 sił portera
- SWOT
- Wykorzystanie skonstruowanych raportów rynkowych
- Analiza satysfakcji klientów
- Instyktownie
- Test
- Macierz BCG
- Portfel technologiczny
- Macierz opłacalności biznesu
- Macierz diagnostyczno - projektowa
- Macierz Wzrostu/Wzrostu
- Macierz Szans/Zagrożeń
- Macierz Atrakcyjności Produktu
- Macierz GE - McKinseya
- Macierz ADL
- Macierz Hofera
- Metoda SPACE
- Inne: _____

Proszę zaznaczyć 5 kluczowych instrumentów konkurencji w przedsiębiorstwie produkcyjnym.

Lista instrumentów konkurencji *

- Wynagrodzenie pracowników
- Prowadzenie badań
- Analiza otoczenia
- Promocja produktów
- Kreowanie potrzeb
- Jakość produktów
- Park maszynowy
- Kanały dystrybucyjne
- Know - how
- Zastosowanie innowacyjnych technologii
- Cena produktów
- Gama produktowa
- Marka przedsiębiorstwa
- Sposób prowadzenia rozliczeń z klientami
- Ogólne warunki gwarancji
- Znajomości sektora
- Lokalizacja
- System zarządzania jakością
- Inne: _____

Załącznik nr 2 - Ankieta dla menedżerów z przedsiębiorstw produkcyjnych sektora płyt drewnopochodnych

Część Pierwsza – Kompetencje menedżera

Pytanie 1. Proszę ocenić według Pani/Pana *
zdania ważność wyszczególnionych kompetencji menedżera w przedsiębiorstwie produkcyjnym z sektora płyt drewnopochodnych – proszę oznaczyć odpowiednie kolumny.

	Brak ważności	Mała ważność	Średnia ważność	Duża ważność	Bardzo duża ważność
Odpowiedzialność	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Logiczne myślenie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kreatywność	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autorytet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Budowanie relacji ze współpracownikami	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chęć samorozwoju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delegowanie uprawnień	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikacja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kultura osobista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myślenie strategiczne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podejmowanie ryzyka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Przywódstwo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asertywność	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motywowanie pracowników	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Profesjonalizm	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Umiejętności analityczne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Umiejętności interpersonalne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dążenie do rezultatów	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delegowanie zadań	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Przywydywanie sytuacji na rynku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innowacyjność	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Określenie celów i priorytetów	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pytanie 2. Proszę ocenić według Pani/Pana zdania w jakim zakresie kompetencje *
 menedżerskie należy udoskonalać w przedsiębiorstwie produkcyjnym z sektora
 płyt drewnopochodnych – proszę oznaczyć odpowiednie kolumny.

	Nie wymaga	W małym zakresie	W średnim zakresie	W dużym zakresie	W bardzo dużym zakresie
Odpowiedzialność	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Logiczne myślenie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kreatywność	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autorytet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Budowanie relacji ze współpracownikami	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chęć samorozwoju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delegowanie uprawnień	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikacja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kultura osobista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myślenie strategiczne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podejmowanie ryzyka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Przywództwo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asertywność	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motywowanie pracowników	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profesjonalizm	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Umiejętności analityczne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Umiejętności interpersonalne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dążenie do rezultatów	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delegowanie zadań	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Przywidywanie sytuacji na rynku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innowacyjność	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Określenie celów i priorytetów	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Proszę ocenić również jakie kluczowe kompetencje menedżera wywierają wpływ * na przewagę konkurencyjną w przedsiębiorstwie produkcyjnym z sektora płyt drewnopochodnych – proszę oznaczyć odpowiednie kolumny.

	Przewaga produktowa	Przewaga technologiczna	Przewaga kosztowa	Przewaga jakościowa
Odpowiedzialność	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Logiczne myślenie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kreatywność	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autorytet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Budowanie relacji ze współpracownikami	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chęć samorozwoju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delegowanie uprawnień	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikacja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kultura osobista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myślenie strategiczne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podejmowanie ryzyka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Przywództwo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asertywność	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motywowanie pracowników	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profesjonalizm	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Umiejętności analityczne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Umiejętności interpersonalne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dążenie do rezultatów	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delegowanie zadań	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Przywidywanie sytuacji na rynku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innowacyjność	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Określenie celów i priorytetów	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pytanie 3. Proszę wybrać poziom przygotowania zawodowego swojego menedżera w Pani/Pana przedsiębiorstwie produkcyjnym z sektora płyt drewnopochodnych .

*

- Brak wykształcenia wyższego, wiedza nabyta przez doświadczenie
- Wykształcenie kierunkowe, duża ilość kursów i szkoleń, brak doświadczenia
- Wykształcenie kierunkowe, brak doświadczenia
- Wykształcenie kierunkowe, duże doświadczenie

Następnie proszę wybrać postawę, którą się charakteryzuje oceniając zaangażowanie w pracę.

*

- Bardzo dużo czasu poświęconego przedsiębiorstwu, oparcie się na rozległych znajomościach z racji długoletniego stażu pracy
- Umiejętne przekazywanie kompetencji, oparcie się na fachowcach, umiejętne kontrolowanie podwładnych, zdolność do poznawania możliwości nowych technologii i adaptacja do zmieniających się warunków biznesowych
- Bardzo dużo czasu poświęconego przedsiębiorstwu, przebojowość i skłonność do dużego ryzyka, duża zdolność adaptacji do zmieniających się warunków rynku
- Oparcie się na fachowcach, zbyt daleko posunięte przekazanie kompetencji, problemy ze zdolnością adaptacji do zmieniającego się rynku
- Oparcie się na fachowcach, umiejętne przekazanie kompetencji i kontrola nad podwładnymi, zdolność adaptacji do zmieniającego się rynku
- Umiejętność pracy w zespole, zdolność adaptacji do zmieniającego się rynku, przebojowość, ciągły rozwój
- Wypalenie zawodowe, przekazanie kompetencji fachowcom
- Przekazanie kompetencji fachowcom, brak możliwości panowania nad całością ze względu na liczne stanowiska w innych jednostkach organizacyjnych oraz sprawowanymi funkcjami

Pytanie 4. Proszę ocenić wpływ kompetencji na przykładowe obszary funkcjonowania w przedsiębiorstwie produkcyjnym z sektora płyt drewnopochodnych – proszę oznaczyć odpowiednie kolumny.

*

	Brak wpływu	Mały wpływ	Średni wpływ	Duży wpływ	Bardzo duży wpływ
Sprawność przepływu informacji wewnątrz przedsiębiorstwa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wdrażanie nowych technologii	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Postęp jakościowy oferowanych produktów	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wzrost sprzedaży	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adaptacja do zmiennych warunków funkcjonowania	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Doskonalenie pracowników	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wprowadzanie innowacyjnych pomysłów w sektorze	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zwiększenie efektywności oraz skuteczności procesów produkcyjnych	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zwiększenie wydajności produkcji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Optymalizacja procesów	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realizacja umów z klientami	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realizacja wyznaczonych planów strategicznych	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Umacnianie więzi z klientem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zapewnienie sprawności technicznej parku maszynowego	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zastosowanie najnowocześniejszych oprogramowań IT do zarządzania przedsiębiorstwem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zawieranie nowych kontaktów biznesowych	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Budowanie silnej marki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dywersyfikacja rynku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intensyfikacja aktywności podwładnych	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pozytywna ocena zadowolenia klienta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Część Druga – Przewaga konkurencyjna

Pytanie 1. Proszę wybrać jaki jest rynek docelowy Pani/Pana przedsiębiorstwa produkcyjnego z sektora płyt drewnopochodnych. *

- Rynek globalny
- Rynek międzynarodowy
- Rynek krajowy

Pytanie 2. Proszę wybrać wykorzystywaną przez Pani/Pana przedsiębiorstwo produkcyjne z sektora płyt drewnopochodnych strategię konkurowania. *

- Przywództwo kosztowe – polega na osiągnięciu przewagi poprzez minimalizację kosztów bezpośrednich i ogólnych, jej celem jest redukcja kosztów w oparciu o posiadane doświadczenie, kontrolę i optymalizację
- Koncentracja – polega na skupieniu się na konkretnym segmencie - określonej grupie nabywców, linii produktów, czy rynku geograficznym
- Zróżnicowanie – polega na produkcji produktów, które są postrzegane w sektorze jako unikatowe, zróżnicowanie może przybierać takie formy jak: wizerunek marki, funkcje, zastosowana technologia, obsługa klienta, sieć dystrybutorów

Pytanie 3. Proszę wskazać wybrane obszary potencjału konkurencyjnego w Pani/Pana przedsiębiorstwie produkcyjnym z sektora płyt drewnopochodnych – proszę oznaczyć odpowiednie kolumny. *

	Wzrost bardzo słabe przeświadczenie	Słabe przeświadczenie	Średnie przeświadczenie	Dobre przeświadczenie	Bardzo Dobre przeświadczenie
Marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Finanse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Innowacyjność	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Produkcja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Logistyka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Technologia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Sprzedaż	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Jakość	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Pytanie 4. Proszę wybrać według Pani/Pana pozycje konkurencyjną jaką posiada *
 przedsiębiorstwo produkcyjne z sektora płyt drewnopochodnych.

- Przedsiębiorstwo produkcyjne jest liderem w sektorze płyt drewnopochodnych
- Przedsiębiorstwo produkcyjne jest wyżej klasyfikowane niż przedsiębiorstwa konkurencyjne działające na tym samym rynku
- Przedsiębiorstwo produkcyjne jest tak samo klasyfikowane jak przedsiębiorstwa konkurencyjne
- Przedsiębiorstwo produkcyjne jest niżej klasyfikowane niż przedsiębiorstwa konkurencyjne
- Przedsiębiorstwo produkcyjne jest zdecydowanie niżej klasyfikowane niż przedsiębiorstwa konkurencyjne

Pytanie 5. Proszę wybrać za pomocą jakiej metody w Pani/Pana *
 przedsiębiorstwie produkcyjnym z sektora płyt drewnopochodnych bada pozycję konkurencyjną

- Analiza SWOT
- Zastosowanie 5 sił portera
- Analiza satysfakcji klientów
- Macierz opłacalności biznesu
- Macierz Szans/Zagrożeń

Pytanie 6. Proszę wskazać używane instrumenty konkurowania w Pani/Pana *
 przedsiębiorstwie produkcyjnym z sektora płyt drewnopochodnych w odniesieniu do największego konkurenta – proszę oznaczyć odpowiednie kolumny.

	rdzo słabe	Słabe	Średnie	Dobre	Bard
	świadcz	przeświadczenie	przeświadczenie	przeświadczenie	prześwi
Jakość produktów	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Zastosowanie innowacyjnych technologii	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
System zarządzania jakością	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Know – how	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Park maszynowy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	



Część Trzecia – Ogólne informacje o ankietowym

Pytanie 1. Proszę wybrać Pani/Pana aktualne stanowisko pracy. *

- Prezes
 - Dyrektor
 - Kierownik
-

Pytanie 2. Proszę wybrać Pani/Pana staż pracy na aktualnym stanowisku pracy. *

- Poniżej 6 lat
 - 6 – 11 lat
 - 12 – 20 lat
 - 21 – 31 lat
 - Powyżej 31 lat
-

Pytanie 3. Proszę wybrać Pani/Pana liczbę bezpośrednich podwładnych na aktualnym stanowisku pracy. *

- Poniżej 10
- 10 – 21
- 22 – 31
- 32 – 43
- Powyżej 43