

Joanna Korpus

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

OCENA POZIOMU ZAANGAŻOWANIA KADRY MENEDŻERSKIEJ W ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE W ŚWIETLE BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Streszczenie: W referacie przedstawiono wyniki badań empirycznych dotyczących problematyki zaangażowania kierownictwa najwyższego i średniego szczebla w zarządzanie strategiczne w polskich przedsiębiorstwach. Prezentowane wyniki są częścią badań przeprowadzonych przez zespół Katedry Zarządzania Strategicznego SGH w Warszawie w ramach projektu badawczego pt.: „Warunki wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej”, sponsorowanego przez MNiSzW, realizowanego w latach 2006-2008.

Słowa kluczowe: konkurencyjność przedsiębiorstwa, ocena poziomu zaangażowania kadry kierowniczej w zarządzanie strategiczne.

1. Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonujące w turbulentnym i niepewnym otoczeniu stają przed koniecznością nieustannego dostosowywania się do nowych wyzwań, ze szczególnym uwzględnieniem procesów internacjonalizacji i globalizacji. Uwarunkowania otoczenia zewnętrznego oraz mechanizmy i czynniki wewnętrzne tkwiące w przedsiębiorstwie kształtują jego poziom konkurencyjności, zmuszając do osiągnięcia takiej pozycji konkurencyjnej, która pozwoli na długoterminowe funkcjonowanie i rozwój.

Z dotychczasowych badań procesów tworzenia konkurencyjności przedsiębiorstwa, które można uznać za cząstkowe, wynika, że przedsiębiorstwa prowadzą niesystematyczne i niesystemowe działania na rzecz tworzenia i rozwijania swojej konkurencyjności. Dużo wątpliwości budzi także poziom wiedzy oraz stopnia świadomości menedżerów w zakresie zarządzania strategicznego i konkurencyjności, a także zaangażowania w działania o charakterze strategicznym. Brakuje w tym zakresie szerszych i bardziej kompleksowych badań. Literatura dotycząca tej problematyki nie jest rozwinięta ani w Polsce, ani na świecie.

Uwzględniając powyższe przesłanki, w ramach badań nt. „Warunki wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej” zespół Katedry Zarządzania Strategicznego SGH skoncentrował uwagę na wewnętrznych

uwarunkowaniach konkurencyjności, które coraz częściej stanowią główną determinantę strategii rozwoju współczesnych przedsiębiorstw. W ramach niniejszej pracy zaprezentowano wyniki analizy i oceny poziomu zaangażowania kierownictwa najwyższego i średniego szczebla w zarządzanie strategiczne w badanych przedsiębiorstwach.

2. Założenia badawcze

Biorąc pod uwagę wnioski płynące z analizy literatury przedmiotu¹ oraz wyniki dotychczasowych badań empirycznych², na potrzeby części badania dotyczącej poziomu zaangażowania menedżerów w zarządzanie strategiczne sformułowano dwie następujące **hipotezy badawcze**:

1. Poziom zaangażowania kadry kierowniczej polskich przedsiębiorstw w problematykę zarządzania strategicznego jest zróżnicowany. Wysoki jest poziom zaangażowania menedżerów najwyższego szczebla, a niski menedżerów szczebla średniego.

2. Rzeczywisty poziom zaangażowania kadry menedżerskiej najwyższego szczebla jest adekwatny do poziomu oczekiwanego w danym przedsiębiorstwie. Rzeczywisty poziom zaangażowania kadry menedżerskiej średniego szczebla jest niewystarczający w odniesieniu do aktualnych potrzeb przedsiębiorstw wynikających z wyzwań, przed którymi obecnie stoją.

W celu weryfikacji postawionych hipotez przeprowadzono badanie empiryczne, którego zasięgiem objęto grupę 200 polskich przedsiębiorstw eksportujących wyroby głównie na rynki Unii Europejskiej, ale także na rynki wschodnie oraz do pozostawionych

¹ Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2006; R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1998; C.K. Prahalad, *Rola menedżerów nowej ery na konkurencyjnym rynku*, [w:] F. Hesselbin, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa 1998; T. Gołębiowski, *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001; S. Jurek-Stępień, *Analiza strategii przedsiębiorstwa – zakres i metody*, [w:] S. Jurek-Stępień (red.), *Strategie rozwoju przedsiębiorstwa. Metody analizy – przykłady*, SGH, Warszawa 2007; J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001; R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2007; J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005; S. Lachiewicz, *Menedżerowie w strukturach władzy organizacji gospodarczych*, PWE, Warszawa 2007.

² D. Brzeziński, *Krótkowzroczni*, „Businessman Magazine”, 2001, nr 10, s. 106; M. Dąbek, *Menedżerowie okresu transformacji. Problemy, potencjał, rozwój*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2002; G. Bartkowiak, *Skuteczny kierownik – model i jego empiryczna weryfikacja*, Wydawnictwo AE, Poznań 2002; S. Chęłpa, *Kwalifikacje kadr kierowniczych przedsiębiorstw przemysłowych. Kierunki i dynamika zmian*, Wydawnictwo AE, Wrocław 2003; G. Gierszewska, *Kompetencje strategiczne na poziomie organizacji*, [w:] E. Masłyk-Musiał (red.), *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa 2005; A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, *Analiza kompetencji menedżerskich, kierunki ich doskonalenia*, [w:] E. Masłyk-Musiał (red.), *Praktyka organizacji w ruchu*, Wydawnictwo WSM, Warszawa 2006; P. Jurek, G. Filipowicz, *Kompetencje kadry menedżerskiej w Polsce*, www.pofirma.com.pl. (26.06.2008).

stałych krajów rozwiniętych. Stosując dobór celowy, starano się wyłonić takie przedsiębiorstwa, które eksportują wyroby głównie na rynek UE i posiadają na tym rynku stabilną pozycję konkurencyjną. W celu zbudowania próby porównawczej badaniami objęto także przedsiębiorstwa eksportujące wyroby na rynki wschodnie oraz przedsiębiorstwa oferujące wyroby na rynku krajowym. W badaniach zastosowano metodę wywiadów ankietowych uczestniczących prowadzonych na podstawie zestawu 37 pytań. Respondentami badania byli przedstawiciele kadry kierowniczej przedsiębiorstw bezpośrednio zaangażowani w problematykę zarządzania strategicznego.

Przeprowadzone badanie skupia się na dwóch zasadniczych kwestiach. Po pierwsze, koncentruje się na poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie: jaki jest poziom zaangażowania kierownictwa najwyższego i średniego szczebla w problematykę zarządzania strategicznego, w tym w zarządzanie związane z tworzeniem konkurencyjnych zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa, ich rozwojem oraz budową i zastosowaniem posunięć konkurencyjnych? W drugim etapie badania deklarowany przez menedżerów poziom zaangażowania w zarządzanie strategiczne poddano ocenie w odniesieniu do poziomu aktualnych potrzeb przedsiębiorstw wynikających z wyzwań, przed którymi obecnie stoją.

3. Wyniki badań empirycznych

Przystępując do oceny zaangażowania menedżerów w działania o charakterze strategicznym, podjęto próbę skonstruowania mierników pozwalających na oszacowanie tegoż zaangażowania. Wydaje się, że w tym zakresie możliwe jest stosowanie mierników bazujących na ocenie zaangażowania czasu i środków finansowych oraz ocenie ilościowej i jakościowej zatrudnionego personelu³.

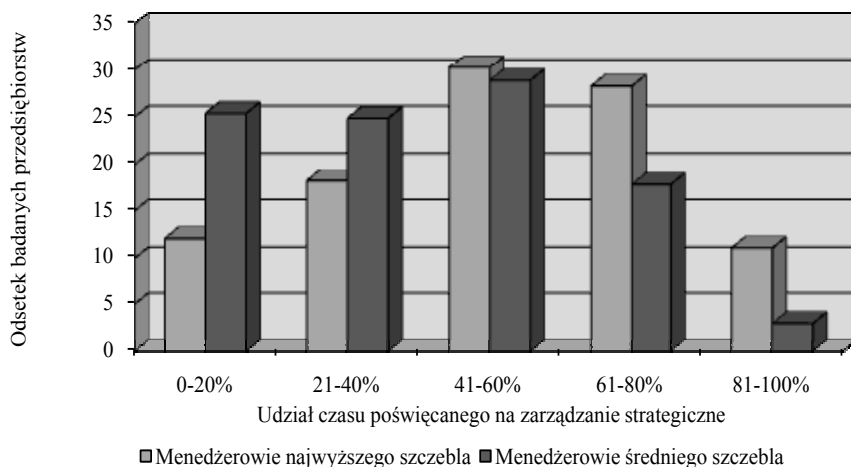
W prezentowanym badaniu do oceny poziomu zaangażowania menedżerów w działania o charakterze strategicznym zastosowano podejście bazujące na ocenie zaangażowania czasu kadry kierowniczej w działania o charakterze strategicznym na tle działań dotyczących bieżącego funkcjonowania przedsiębiorstwa (działań o charakterze operacyjnym). Przez działania o charakterze strategicznym rozumie się działania mające na celu kształtowanie konkurencyjnych zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa, a także opracowanie strategii konkurencji, kształtowanie struktury produkcyjno-rynkowej, kształtowanie form organizacyjnych przedsiębiorstwa związanych ze zmianami organizacyjnymi firmy oraz kształtowanie, zgodnie z interesami przedsiębiorstwa, określonych składników otoczenia firmy.

³ Charakterystyka poszczególnych mierników poziomu zaangażowania kadry kierowniczej w zarządzanie strategiczne została szerzej przedstawiona w: J. Korpus, *Poziom zaangażowania kadry menedżerskiej w zarządzanie strategiczne w polskich przedsiębiorstwach*, Referat na konferencję Katedry Zarządzania Strategicznego i Instytutu Przedsiębiorczości SGH w Warszawie nt.: Źródła wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw, 16 listopada 2009 r.

Ocenę poziomu zaangażowania przeprowadzono oddzielnie w stosunku do menedżerów dwóch szczebli zarządzania: top i medium managementu. Uzyskane w trakcie badania odpowiedzi zaszeregowano do pięciu grup, przyjmując następującą interpretację:

- zaangażowanie czasu w przedziale od 0 do 20% – zaangażowanie małe,
- zaangażowanie czasu w przedziale od 21 do 40% – zaangażowanie umiarkowane,
- zaangażowanie czasu w przedziale od 41 do 60% – zaangażowanie duże,
- zaangażowanie czasu w przedziale od 61 do 80% – zaangażowanie bardzo duże,
- zaangażowanie czasu w przedziale od 81 do 100% – zaangażowanie pełne.

Zgodnie z oczekiwaniami, z przeprowadzonych badań wynika, że poziom zaangażowania kadry menedżerskiej najwyższego i średniego szczebla jest zróżnicowany. Menedżerowie najwyższego szczebla angażują się w zarządzanie strategiczne w większym stopniu niż menedżerowie średniego szczebla. Na rys. 1 przedstawiono wyniki uzyskane dla miernika poziomu zaangażowania czasu kierownictwa najwyższego i średniego szczebla w zarządzanie strategiczne we wszystkich badanych przedsiębiorstwach.



Rys. 1. Poziom zaangażowania czasu kierownictwa najwyższego i średniego szczebla w zarządzanie strategiczne wśród badanych przedsiębiorstw ogółem

Źródło: badania ankietowe zespołu Katedry Zarządzania Strategicznego SGH realizowane w ramach projektu pt.: „Warunki wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej”.

Uzyskane wyniki pozwalają stwierdzić, że w 30% badanych przedsiębiorstw kierownictwo najwyższego szczebla poświęca na zarządzanie strategiczne od 41 do 60% swojego czasu. W kolejnej znacznej grupie badanych przedsiębiorstw (28,3%)

zaangażowanie to zostało ocenione w przedziale od 61 do 80%. Można więc sformułować stwierdzenie, że w badanych przedsiębiorstwach kierownictwo najwyższego szczebla angażuje się w zarządzanie strategiczne w stopniu dużym i bardzo dużym.

W porównaniu z najwyższym szczeblem zarządzania ocena zaangażowania w zarządzanie strategiczne menedżerów szczebla średniego przedstawia się zdecydowanie odmiennie. W analizowanej grupie przeważa duże zaangażowanie menedżerów – prawie 29% badanych przedsiębiorstw – oraz zaangażowanie umiarkowane i małe – odpowiednio 24,9% i 25,4% badanych przedsiębiorstw.

Cechą wyraźnie różnicującą poziom zaangażowania menedżerów w zarządzanie strategiczne jest wielkość przedsiębiorstwa. W tab. 1 przedstawiono wyniki dotyczące procentowego zaangażowania czasu kierownictwa najwyższego i średniego szczebla w zarządzanie strategiczne z uwzględnieniem kryterium wielkości przedsiębiorstwa.

Tabela 1. Poziom zaangażowania czasu kierownictwa najwyższego i średniego szczebla w zarządzanie strategiczne w dużych, średnich i małych przedsiębiorstwach

Udział czasu poświęcanego przez kierownictwo najwyższego i średniego szczebla na zarządzanie strategiczne (w %)	Przedsiębiorstwa według kryterium wielkości zatrudnienia (w %)		
	ponad 250 osób	od 50 do 249 osób	od 10 do 49 osób
Kierownictwo najwyższego szczebla			
0-20	18,4	10,0	10,5
21-40	21,1	21,8	7,9
41-60	34,2	27,3	31,6
61-80	15,8	32,7	28,9
81-100	10,5	8,2	21,1
Ogółem	100,0	100,0	100,0
Kierownictwo średniego szczebla			
0-20	21,1	20,2	42,1
21-40	26,3	22,0	34,2
41-60	31,6	33,9	10,5
61-80	15,8	21,1	10,5
81-100	5,3	2,8	2,6
Ogółem	100,0	100,0	100,0

Źródło: jak do rys. 1.

Na podstawie wyników zaprezentowanych w tab. 1 można stwierdzić, że menedżerowie najwyższego szczebla w dużych przedsiębiorstwach w mniejszym stopniu angażują się w zarządzanie strategiczne w porównaniu z menedżerami firm

średnich i małych. Wzrost zaangażowania jest odwrotnie proporcjonalny do wielkości przedsiębiorstwa, inaczej mówiąc – im mniejsze przedsiębiorstwo, tym większe zaangażowanie top managementu w zarządzanie strategiczne. Należy zaznaczyć, że w analizach pominięto ocenę poziomu zaangażowania kadry menedżerskiej mikroprzedsiębiorstw, przyjmując założenie, że w tak małych organizacjach nie występują dwa szczeble zarządzania.

W przypadku kadry menedżerskiej średniego szczebla widoczna jest odmienna tendencja w poziomie zaangażowania niż w przypadku menedżerów najwyższego szczebla. Mianowicie zaangażowanie w zarządzanie strategiczne menedżerów średniego szczebla jest większe w przedsiębiorstwach dużych i średnich niż w firmach małych.

Reasumując, można stwierdzić, że wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa maleje zaangażowanie menedżerów najwyższego szczebla, wzrasta natomiast poziom zaangażowania kierownictwa szczebla średniego. Wydaje się, że taka prawidłowość związana jest z procesem delegowania uprawnień decyzyjnych o charakterze strategicznym na niższe szczeble zarządzania. Jeżeli delegowanie zadań na niższe szczeble organizacji podyktowane jest posiadaniem przez kadrę menedżerską tego poziomu zarządzania bliższego kontaktu z klientami i konkurentami przedsiębiorstwa, to zaobserwowaną tendencję należy uznać za pozytywną na tle wymagań otoczenia współczesnych organizacji.

Przeprowadzone badania pozwalają także na identyfikację dodatniej korelacji między wzrostem udziału eksportu w wartości sprzedaży a wzrostem poziomu zaangażowania w zarządzanie strategiczne menedżerów średniego szczebla. Poczynione analizy skłaniają do sformułowania stwierdzenia, że wraz ze wzrostem udziału eksportu ogółem w całkowitej sprzedaży w firmie wzrasta poziom zaangażowania kierownictwa średniego szczebla w zarządzanie strategiczne, i o ile w przedsiębiorstwach, w których udział eksportu nie przekracza 40% przeważa zaangażowanie umiarkowane i małe, o tyle w organizacjach, w których udział eksportowanych wyrobów w całkowitej sprzedaży osiąga poziom 41-60% lub przekracza 60% całkowitej sprzedaży przeważa zaangażowanie duże lub bardzo duże.

Z przeprowadzonych badań wynika także, że w przedsiębiorstwach, które eksportują swoje wyroby głównie na rynki Unii Europejskiej i wysoko rozwiniętych krajów pozaeuropejskich, zaangażowanie menedżerów średniego szczebla w zarządzanie strategiczne jest wyższe w porównaniu z poziomem zaangażowania menedżerów przedsiębiorstw prowadzących działalność eksportową na rynki wschodnie.

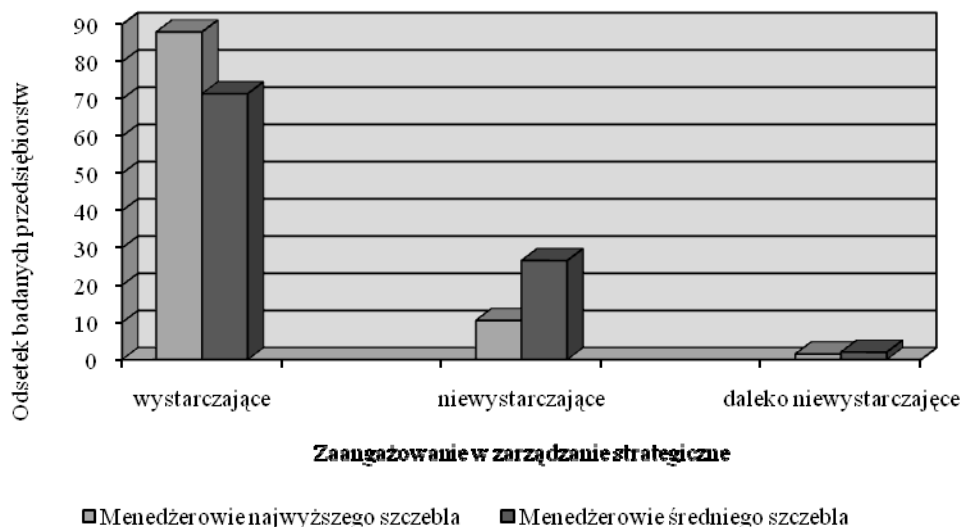
Zaobserwowane prawidłowości skłaniają do sformułowania wniosku, że wraz ze wzrostem udziału eksportu w całkowitej sprzedaży menedżerowie wyższych szczebli delegują uprawnienia o charakterze strategicznym na niższe szczeble, w tym przede wszystkim uprawnienia związane z opracowaniem strategii produktów i rynków. Wydaje się, że przyczyną, dla której menedżerowie bardziej angażują się w zarządzanie strategiczne w firmach eksportujących wyroby na rynki Unii Europejskiej i wysoko rozwiniętych krajów pozaeuropejskich niż na rynki wschodnie, jest

postrzeganie wymagań rynków rozwiniętych i ich poziomu konkurencji jako wyższych w stosunku do rynków wschodnich.

Struktura właścicielska jest cechą, która różnicuje poziom zaangażowania kierownictwa w zarządzanie strategiczne zarówno na najwyższym, jak i na średnim szczeblu zarządzania. Zaangażowanie menedżerów w przedsiębiorstwach z polsko-zagranicznym kapitałem jest wyższe niż w pozostałych firmach, natomiast w firmach o czysto polskim kapitale poziom zaangażowania kierownictwa jest zdecydowanie niższy.

Można przypuszczać, że w przedsiębiorstwach z udziałem kapitału zagranicznego wyższy poziom zaangażowania top i medium managementu w stosunku do firm krajowych wynika z tego, że część kluczowych stanowisk jest obsadzonych przez menedżerów wywodzących się z centrali przedsiębiorstw. Posiadają oni większą wiedzę i umiejętności z zakresu zarządzania strategicznego i charakteryzują się dużą samodzielnością w podejmowaniu decyzji o charakterze strategicznym w porównaniu z menedżerami polskich przedsiębiorstw. Możliwe, że większe zaangażowanie menedżerów w firmach z mieszanym kapitałem wynika także z właściwego ukształtowania i dostosowania rodzimej kadry kierowniczej do standardów pracy i wymagań koncernów międzynarodowych, w tym w obszarze stosowania zarządzania strategicznego.

W drugiej części badania dokonano oceny rzeczywistego zaangażowania kadry menedżerskiej średniego i najwyższego szczebla w problematykę zarządzania stra-



Rys. 2. Ocena rzeczywistego zaangażowania kierownictwa najwyższego szczebla w problematykę zarządzania strategicznego

Źródło: jak do rys. 1.

tegicznego w odniesieniu do poziomu niezbędnego do skutecznego osiągnięcia postawionych celów w danym przedsiębiorstwie. Zaangażowanie oceniono w trójstopniowej skali – jako wystarczające, niewystarczające i daleko niewystarczające. Wyniki badań przedstawiono na rys. 2.

Z przedstawionych danych wynika, że rzeczywisty poziom zaangażowania kadry menedżerskiej najwyższego szczebla jest zgodny z poziomem oczekiwanym w zdecydowanej większości badanych przedsiębiorstw. Poziom zaangażowania kadry menedżerskiej średniego szczebla został oceniony wyraźnie gorzej i zdefiniowany jako niewystarczający w odniesieniu do potrzeb danego przedsiębiorstwa w prawie 30% badanych przedsiębiorstw. Zaprezentowane wyniki wyraźnie świadczą o potrzebie wyższego zaangażowania średniej kadry kierowniczej w problematykę zarządzania strategicznego.

Oceny poziomu zaangażowania kierownictwa najwyższego i średniego szczebla w problematykę zarządzania strategicznego są zróżnicowane w przedsiębiorstwach różnej wielkości (tab. 2).

Tabela 2. Ocena poziomu zaangażowania kierownictwa najwyższego i średniego szczebla w problematykę zarządzania strategicznego w dużych, średnich i małych przedsiębiorstwach

Ocena zaangażowanie czasu kierownictwa najwyższego i średniego szczebla w problematykę zarządzania strategicznego	Przedsiębiorstwa według kryterium wielkości zatrudnienia (w %)		
	ponad 250 osób	od 50 do 249 osób	od 10 do 49 osób
Kierownictwo najwyższego szczebla			
Wystarczające	94,7	86,6	81,6
Niewystarczające	5,3	11,6	15,8
Daleko niewystarczające	0	1,8	2,6
Ogółem	100,0	100,0	100,0
Kierownictwo średniego szczebla			
Wystarczające	71,1	69,6	68,4
Niewystarczające	26,3	27,7	31,6
Daleko niewystarczające	2,6	2,7	0
Ogółem	100,0	100,0	100,0

Źródło: jak do rys. 1.

Z przeprowadzonych badań wynika, że wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa, od przedsiębiorstw małych, poprzez średnie do dużych, wzrasta liczba ocen wystarczających. Najkorzystniejsze oceny top managementu i kadry średniego szczebla odnotowano w przedsiębiorstwach zatrudniających ponad 250 pracowników. Wydaje się, że przedstawione powyżej wyniki badania dotyczące oceny poziomu zaangażowania menedżerów średniego i najwyższego szczebla mogą być interpretowane

jako potwierdzenie akceptacji i poparcia dla procesu delegowania uprawnień decyzyjnych o charakterze strategicznym na niższe szczeble zarządzania.

Podobnie w miarę wzrostu udziału eksportu ogółem w całkowitej sprzedaży w firmie wzrasta odsetek pozytywnych ocen dotyczących rzeczywistego zaangażowania menedżerów najwyższego i średniego szczebla, co jest zbieżne ze wzrostem ich zaangażowania w zarządzanie strategiczne. W przypadku firm, w których udział eksportu przekracza 60%, odnotowano najniższe oceny zaangażowania zarówno top managementu, jak i średniej kadry menedżerskiej.

Można zatem stwierdzić, że w stosunku do przedsiębiorstw charakteryzujących się znacznym poziomem umiędzynarodowienia na rynkach zbytu formułowane są oczekiwania dużo większego zaangażowania w zarządzanie strategiczne. Umiędzynarodowienie i globalizacja to procesy o podstawowym znaczeniu dla przedsiębiorstw, z jednej strony niosące wyzwania, z drugiej zaś rodzące istotne zagrożenia. Wymagają one od najwyższej kadry kierowniczej przemyślanej decyzji strategicznych, które pozwolą na zdobycie przewagi konkurencyjnej oraz stworzą nowe możliwości rozwoju przedsiębiorstw.

Biorąc pod uwagę kryterium różnicujące kierunki eksportu, można zaobserwować, że zaangażowanie kierownictwa najwyższego i średniego szczebla w przedsiębiorstwach eksportujących wyroby głównie na rynki Unii Europejskiej i do wysoko rozwiniętych krajów pozaeuropejskich charakteryzowało się wyższym poziomem i analogicznie zostało lepiej ocenione niż w firmach, w których dominuje wschodni kierunek eksportu. Takie wyniki skłaniają do sformułowania wniosku, że w firmach eksportujących wyroby głównie na rynki wschodnie oczekuje się poprawy poziomu zaangażowania menedżerów w zarządzanie strategiczne.

4. Podsumowanie

Podsumowując powyższe rozważania, można stwierdzić, że postawione hipotezy zostały zweryfikowane pozytywnie. Z przeprowadzonych badań wynika, że poziom zaangażowania kadry menedżerskiej w zarządzanie strategiczne w badanych przedsiębiorstwach jest wysoki. Potwierdzono także zróżnicowany poziom zaangażowania kadry menedżerskiej najwyższego i średniego szczebla. Menedżerowie najwyższego szczebla angażują się w zarządzanie strategiczne w większym stopniu niż menedżerowie średniego szczebla.

Ponadto z badań wynika, że rzeczywisty poziom zaangażowania kadry menedżerskiej najwyższego szczebla jest zgodny z poziomem oczekiwanym w zdecydowanej większości badanych przedsiębiorstw, natomiast poziom zaangażowania kadry menedżerskiej średniego szczebla został oceniony wyraźnie słabiej i zdefiniowany jako niewystarczający w odniesieniu do potrzeb danego przedsiębiorstwa w licznej grupie badanych przedsiębiorstw. Zaprezentowane wyniki wyraźnie świadczą o potrzebie wyższego zaangażowania średniej kadry kierowniczej w problematykę zarządzania strategicznego.

Ze względu na wagę poruszanych zagadnień oraz ich aktualność w toku dalszych badań przewiduje się kontynuowanie tematyki zaangażowania menedżerów w zarządzanie strategiczne z punktu widzenia zaangażowania czasu, jaki menedżerowie przeznaczają na realizację poszczególnych obszarów zarządzania strategicznego w odniesieniu do czasu przewidzianego na realizację działań o charakterze strategicznym. Zainteresowania badawcze zostaną skierowane głównie na oszacowanie czasu poświęcanego przez menedżerów na kształtowanie konkurencyjnych zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa oraz opracowanie strategii konkurencji, kształtowanie struktury produkcyjno-rynkowej, kształtowanie form organizacyjnych przedsiębiorstwa związanych ze zmianami organizacyjnymi firmy oraz kształtowanie, zgodnie z interesami przedsiębiorstwa, określonych składników otoczenia firmy. Drugim obszarem, w ramach którego przewiduje się realizowanie dalszych prac badawczych, jest poszukiwanie związków między poziomem zaangażowania menedżerów w zarządzanie strategiczne a efektywnością ekonomiczną przedsiębiorstwa i badanie ich siły.

Literatura

- Bartkowiak G., *Skuteczny kierownik – model i jego empiryczna weryfikacja*, Wydawnictwo AE, Poznań 2002.
- Brzeziński D., *Krótkowzroczni*, „Businessman Magazine”, 2001, nr 10, s.106.
- Chęłpa S., *Kwalifikacje kadr kierowniczych przedsiębiorstw przemysłowych. Kierunki i dynamika zmian*, Wydawnictwo AE, Wrocław 2003.
- Dąbek M., *Menedżerowie okresu transformacji. Problemy, potencjał, rozwój*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2002.
- Gierszewska G., *Kompetencje strategiczne na poziomie organizacji*, [w:] E. Masłyk-Musiał, *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa 2005.
- Gołębiowski T., *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1998, 2007.
- Jurek P., Filipowicz G., *Kompetencje kadry menedżerskiej w Polsce*, www.profirma.com.pl (26.06.2008).
- Jurek-Stepień S., *Analiza strategii przedsiębiorstwa – zakres i metody*, [w:] S. Jurek-Stepień (red.), *Strategie rozwoju przedsiębiorstwa. Metody analizy – przykłady*, SGH, Warszawa 2007.
- Korpus J., *Poziom zaangażowania kadry menedżerskiej w zarządzanie strategiczne w polskich przedsiębiorstwach*, Referat na konferencję Katedry Zarządzania Strategicznego i Instytutu Przedsiębiorczości SGH w Warszawie nt.: Źródła wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw, 16 listopada 2009 r.
- Lachiewicz S., *Menedżerowie w strukturach władzy organizacji gospodarczych*, PWE, Warszawa 2007.
- Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2006.
- Prahalad C.K., *Rola menedżerów nowej ery na konkurencyjnym rynku*, [w:] F. Hesselbin, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa 1998.
- Rakowska A., Sitko-Lutek A., *Analiza kompetencji menedżerskich, kierunki ich doskonalenia*, [w:] *Praktyka organizacji w ruchu*, red. E. Masłyk-Musiał, Wydawnictwo WSM, Warszawa 2006.
- Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
- Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.

THE EVALUATION OF A MANAGEMENT TEAM'S COMMITMENT LEVEL IN STRATEGIC MANAGEMENT IN THE LIGHT OF RESEARCH

Summary: The paper presents the results of empirical research exploring the topic of the management team commitment level in strategic management in Polish enterprises. Presented results are part of research done by the Strategic Management Department of Warsaw School of Economics. Research was done within the project 'The conditions of the competitiveness growth of Polish enterprises in European Union markets', sponsored by the Ministry of Science and Higher Education, and carried out between 2006 and 2008.