

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 359

Zmiana warunkiem sukcesu

**Doskonałość w kształtowaniu
konkurencyjności przedsiębiorstw**

Redaktorzy naukowci

Grzegorz Bełz

Joanna Kacała



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Jadwiga Marcinek

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

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

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

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

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

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

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

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-454-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	9
Urszula Bąkowska-Morawska: Turystyczne łańcuchy dostaw. Kierunki zmian i doskonalenia	11
Michał Chomicki: Kształtowanie doskonałości w relacjach z kooperantami w warunkach niepewności	20
Marta Chudykowska: Adaptacja metody FMEA przy projektowaniu systemu pomiaru dokonań w celu zapewnienia skuteczności działań optymalizacyjnych	30
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński, Waclaw Nosek: Model zarządzania procesami odnowy przedsiębiorstw – w kierunku organizacyjnego uczenia się	42
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Kluczowe kompetencje zarządcze i pracownicze w kontekście faz rozwoju organizacji	52
Agnieszka Czerwińska-Lubszyk, Anna Michna: Relacje pomiędzy sieciami współpracy a funkcjonowaniem MŚP w dotychczasowych badaniach empirycznych	65
Dariusz Dudój: Mechanizm wzrostu zaangażowania pracowników w doskonalenie organizacji jako efekt ukierunkowanego rozwoju kompetencji pracowników	73
Marcin Flieger: Doskonalenie funkcji marketingowej poprzez implementację zasad marketingu relacji	85
Szymon Jopkiewicz: Aspekty zaangażowania i zaufania w doskonaleniu organizacji sektora zdrowia	94
Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: Ewolucja rutyn organizacyjnych jako fundament doskonalenia organizacji	106
Piotr Karwacki: Controlling jako narzędzie wielopłaszczyznowej oceny organizacji sieciowej	115
Eryk Kosiński, Michał Flieger: Optymalizacja modelu sprzedaży – wyniki badań satysfakcji i potrzeb klientów wybranych firm sektora elektroenergetycznego w Polsce	128
Marcin Kowalewski: Proces definiowania i implementacji kluczowych mierników dokonań do przedsiębiorstwa	138
Janusz Kraśniak: Doskonalenie kompetencji menedżerskich kadry zarządzającej podmiotów leczniczych	146
Kazimierz Krzakiewicz: Efekt aureoli i badanie czynników sukcesu organizacji	159

Janusz Marek Lichtarski: Ewolucja kryteriów oceny doskonałości struktury organizacyjnej	170
Krzysztof Machaczka: Uświadomiona wizja organizacji jako kluczowy element zdolności rekonfiguracji strategicznej przedsiębiorstwa.....	179
Małgorzata Machaczka: Zjawisko wielokulturowości w przedsiębiorstwach międzynarodowych	188
Kamila Malewska: Intuicja w podejmowaniu decyzji jako źródło przewagi konkurencyjnej	196
Mieczysław Morawski: Doskonalenie procesów dzielenia się wiedzą z udziałem kluczowych pracowników przedsiębiorstwa w świetle badań empirycznych.....	208
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Elastyczność produktowa jako przejaw zmian i determinanta doskonalenia konkurencyjnego zakładu wytwórczego – koncepcja oceny	220
Hubert Pachciarek, Alberto Lozano Platonoff: Rozwój przywódcy jako czynnik zmiany w organizacji – studium przypadku programu kształtowania menadżerów	235
Bartłomiej Pierański: Zasoby niematerialne jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa	247
Katarzyna Piórkowska: Socjopsychologiczne uwarunkowania decyzji menedżerskich w ujęciu dialektycznym – kontekst cech osobowościowych i właściwości temperamentu.....	256
Gabriela Roszyk-Kowalska: Umiejętności kluczowego pracownika w doskonaleniu przedsiębiorstwa.....	269
Ewa Stańczyk-Hugiet: Ewolucja koncepcji doskonałości jako egzemplifikacja różnicowania	277
Anna Starosta: Diagnozowanie kultury organizacyjnej w procesie jej identyfikacji i zmiany jako warunek osiągnięcia doskonałości organizacji.....	286
Monika Stelmaszczyk: Niewystarczająca analiza błędów barierą dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwach budowlanych	296
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Bariery w procesie doskonalenia pracowników – analiza wybranych przypadków	306
Anna Zabłocka-Kluczka: Odporność swoista organizacji	318
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: Pracownik 50+ jako kluczowy czynnik w procesie doskonalenia przedsiębiorstw.....	329

Summaries

Urszula Bąkowska-Morawska: Tourist supply chains. Directions of changes and perfecting	19
---	----

Michał Chomicki: Shaping the excellence in relations with cooperators under uncertainty.....	29
Marta Chudykowska: Adaptation of FMEA method in designing a system to measure achievements to ensure the effectiveness of optimising actions..	41
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński, Waclaw Nosek: Renewal process management model of enterprises – in the direction of organizational learning.....	51
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Key managerial and employees' competencies in the context of organizational growth and development...	64
Agnieszka Czerwińska-Lubszczyk, Anna Michna: Networking vs. operation of small and medium-sized enterprises.....	72
Dariusz Dudój: Mechanism of the increase of employees' engagement in organization improvement as an effect of directed development of employees' competencies	84
Marcin Flieger: Improving marketing function through the implementation of relationship marketing principles.....	93
Szymon Jopkiewicz: Aspects of commitment and trust to improve the organization of the health sector.....	105
Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: Evolution of organizational routines as foundation for organizational improvement.....	114
Piotr Karwacki: Controlling as a tool of multi-dimensional assessment of the network organization	127
Eryk Kosiński, Michał Flieger: Optimisation of sales model – results of satisfaction and customers' needs research of chosen firms of electro energy sector in Poland.....	137
Marcin Kowalewski: Defining and implementing process of KPIs.....	145
Janusz Kraśniak: Improvement of managerial skills of the management in health care entities	158
Kazimierz Krzakiewicz: The halo effect. Investigation of the organization's success factors	169
Janusz Marek Lichtarski: The evolution of criteria of assessment of organizational structure excellence.....	178
Krzysztof Machaczka: Informed vision of the organization as a key element in the ability of strategic reconfiguration of enterprises.....	187
Małgorzata Machaczka: The phenomenon of multiculturalism in international companies.....	195
Kamila Malewska: Intuition in decision-making as a source of competitive advantage.....	207
Mieczysław Morawski: Improving knowledge sharing processes with key employees of the company in the light of empirical research	219

Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Product flexibility as an indication of changes and a determinant of a perfectly competitive manufacturing facility – assessment concept.....	234
Hubert Pachciarek, Alberto Lozano Platonoff: Leader’s development as a factor of change in an organization – case study of shaping managers’ program.....	246
Bartłomiej Pierański: Immaterial resources as a source of competitive advantage of an enterprise.....	255
Katarzyna Piórkowska: Socio-psychological determinants of managerial decisions in accordance with a dialectic approach – the context of personality traits and temperament characteristics.....	268
Gabriela Roszyk-Kowalska: Skills of key employees in enterprise’s improvement	275
Ewa Stańczyk-Hugiet: Evolution of the excellence concept as an exemplification of variation.....	285
Anna Starosta: Organisational culture diagnosis in the process of its identification and change as a condition to achieve business excellence.....	295
Monika Stelmaszczyk: Insufficient analysis of errors as the knowledge sharing barrier in a construction enterprise	305
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Barriers of employee development – analysis of selected cases.....	317
Anna Zabłocka-Kluczka: Specific immunity of the organization	328
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: A 50+ employee as a key factor in the business improvement process.....	338

Gabriela Roszyk-Kowalska

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

UMIĘJĘTNOŚCI KLUCZOWEGO PRACOWNIKA W DOSKONALENIU PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie: W doskonaleniu przedsiębiorstw niezbędne są umiejętności kluczowych pracowników, co wykazano na podstawie analizy badań ankietowych przeprowadzonych wśród 66 kluczowych pracowników przedsiębiorstw zaliczanych do dużych na terenie województwa wielkopolskiego. Próba miała charakter tendencyjny, gdyż typowanie jednostek do próby miało charakter świadomy (kluczowego pracownika w przedsiębiorstwie wyznaczał prezes). Jednak analiza statystyczna otrzymanego materiału pozwala stwierdzić reprezentatywność próby, gdyż próba jest reprezentatywna w sytuacji, gdy występują w niej wszystkie zmienne interesujące badacza, gdy rozkład zmiennych w próbie odpowiada szacowanemu przez nas rozkładowi zmiennych w populacji generalnej oraz że występujące w niej zależności są charakterystyczne dla zależności występujących w całej badanej zbiorowości. Warunki te zostały spełnione w niniejszym badaniu, możemy więc stwierdzić, iż próba jest typologicznie reprezentatywna. Uwidocznione zależności w badaniu wydają się charakterystyczne dla całej populacji, stąd można wnioskować o reprezentatywności próby także w tym znaczeniu [Kowal 1998]. Analizując stan faktyczny w zakresie umiejętności kluczowych pracowników, wskazano na zróżnicowany wizerunek współczesnego pracownika uczestniczącego w procesie doskonalenia przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: umiejętności pracownika, kluczowy pracownik, doskonalenie przedsiębiorstwa.

DOI: 10.15611/pn.2014.359.25

1. Wstęp

Narastająca złożoność i niepewność otoczenia, w którym działają współczesne przedsiębiorstwa, praktycznie uniemożliwia przewidywanie dokonujących się wokół nich zmian. Mimo obiektywnych trudności firmy aspirujące do sukcesu rynkowego i rozwoju zmuszone są do ciągłej, wnikliwej obserwacji, analizy i umiejętnego wykorzystywania zachodzących w ich otoczeniu przemian gospodarczych, technologicznych, politycznych i społecznych. Współcześnie okazuje się, że źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej jest robienie czegoś lepiej niż konkurenci. W związku z powyższym zasoby ludzkie w przedsiębiorstwach powinny być zainteresowane takim działaniem, które pomaga doskonalić przedsiębiorstwo.

Aby móc budować trwałą przewagę konkurencyjną, zasoby ludzkie w przedsiębiorstwach muszą wiedzieć, w jaki sposób tworzyć i rekonfigurować swój kapitał intelektualny. Z uwagi na dynamiczny charakter ludzkich umiejętności oraz fakt, że mogą być budowane w ciągu całego aktywnego życia, stanowią one podstawowy czynnik decydujący o elastyczności, możliwości adaptacji, a nawet kreacji zmian przez przedsiębiorstwa. Tym samym pracownicy są źródłem strategicznych kompetencji organizacji. Jednocześnie od systemu zarządzania kapitałem ludzkim zależy proces doskonalenia przedsiębiorstw.

Przesłanką podjęcia tematu jest istniejąca luka poznawcza w zakresie związków pomiędzy umiejętnościami kluczowych pracowników a procesem doskonalenia przedsiębiorstw. Luka ta i potencjalne korzyści z rekomendacji sposobów jej likwidacji stanowią zasadniczy motyw wyboru tej problematyki badawczej. Innymi motywami jest stan współczesnej wiedzy wskazujący na konieczność podjęcia takich badań oraz ciekawość poznawcza dopingująca do spojrzenia na proces doskonalenia przedsiębiorstw z perspektywy umiejętności kluczowych pracowników. Uznano również, że istnieje potrzeba pogłębienia badań empirycznych w tym zakresie oraz rozszerzenia ich oddziaływania na praktykę, poprzez oferowanie wiedzy w celu podnoszenia umiejętności kluczowych pracowników. W Polsce nie prowadzi się systematycznych i całościowych badań umiejętności kluczowych pracowników, które mogą mieć istotne znaczenie dla procesu doskonalenia przedsiębiorstw. Dostępna literatura dostarcza jedynie pewnych wskazówek i częściowych badań, co pozwala na ukierunkowanie metodyczne i realizację zadania badawczego.

Celem opracowania jest prezentacja zróżnicowanego wizerunku współczesnego pracownika uczestniczącego w procesie doskonalenia przedsiębiorstw na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych wśród kluczowych pracowników. W literaturze przedmiotu wiele uwagi poświęca się wyjaśnieniu, co składa się proces doskonalenia przedsiębiorstwa.

2. Kluczowy pracownik i jego umiejętności

Doskonalenie przedsiębiorstwa wymaga rozwoju i zmian z upływem czasu. Ważną rolę odgrywają w tym procesie wspólnie działające zasoby ludzie, a wśród nich kluczowi pracownicy. Są to osoby o istotnym znaczeniu dla przedsiębiorstwa, cenne i trudno zastępowalne, posiadające wyróżniające umiejętności. Od takich osób oczekuje się zaangażowania w pracę, wykonywania określonych zadań i funkcji. Nikogo nie trzeba przekonywać, jak kosztowny jest proces zatrudnienia i wdrożenia nowego pracownika do pracy. Kiedy z zespołu odchodzi kluczowy pracownik, koszty są znacznie większe. W grę wchodzi również utracone korzyści, których były pracownik nie wygeneruje już swoją pracą. Strach wspominać nawet o sytuacji, kiedy odchodzi menedżer czy inny specjalista osiągający spektakularne sukcesy w pracy i dysponujący unikalną wiedzą o specyfice firmy i branży. Straty z powodu ich odejścia mogą być równe kilkumiesięcznemu budżetowi sprzedaży firmy

[<http://natemat.pl/41119,koszmar-kazdego-szefa-jak-zarzadzac-firma-z-ktorej-nagle-znikaja-wszyscy-kluczowi-pracownicy>]. Oczywiście, nie ma ludzi niezastąpionych i w ostateczności zespół poradzi sobie bez nich [Peeling 2010], nigdy jednak nie powinniśmy umniejszać wartości kluczowych pracowników. Pojęcie „kluczowi pracownicy” oznacza nie tylko specjalistów z zakresu technologii, dysponujących unikatową wiedzą, doświadczeniem czy umiejętnościami, których utrata może doprowadzić do znacznego spadku wartości rynkowej organizacji, ale również te osoby, które mogą ułatwić proces przygotowania i przeprowadzenia integracji, np. menedżerów [Pocztowski 2004].

Natomiast umiejętności rozumiane są jako zdolność, biegłość, zręczność, talent, dzięki której pracownik może dokonać określonego czynu w danym czasie, bez dodatkowego treningu. Na podstawie zestawienia typologii umiejętności według różnych autorów zauważono, że trudno jest przyjąć jednoznaczny ich podział. Dlatego też ze względów merytorycznych na podstawie analizy literatury przedmiotu oraz przy użyciu metody kompetentnych sędziów opracowano listę umiejętności pracowniczych, które uszeregowano w odpowiednich kategoriach umiejętności:

- koncepcyjnych: umiejętność wytyczania celów/zadań, uczenia się, stawiania na rozwój, planowania strategicznego, planowania, oceny sytuacji organizacji, myślenia analitycznego, kreowania pomysłów, zarządzania (pozyskiwania, selekcjonowania, wykorzystywania, przechowywania) informacją, rozwiązywania problemów, podejmowania trudnych decyzji w organizacji, organizowania, koordynacji zadań, delegowania uprawnień, syntezy, kontrolowania;
- społecznych: umiejętność oceny sytuacji społecznej, dobrego współdziałania z innymi, rozwiązywania konfliktów, rozumienia innych, podejmowania decyzji personalnych, panowania nad emocjami, negocjowania, komunikowania się, odpowiedniego traktowania podwładnych, motywowania indywidualnego, motywowania grupowego;
- technicznych: umiejętność formułowania zadań na stanowiska pracy, zarządzania finansami, zarządzania pracą własną, posługiwania się instrumentami zarządzania (metodami, technikami, narzędziami), organizowania pracy własnej, określania sposobów realizacji zadań, obsługi technologii, działania operacyjnego, dysponowania wiedzą w wyspecjalizowanej dziedzinie, znajomość metod i technik motywowania.

Kolejność wymienionych umiejętności została ustalona na podstawie badań pilotażowych.

3. Procedura postępowania badawczego

Wyżej przedstawione badania posłużyły jako materiał wyjściowy do badań właściwych przy zastosowaniu procedury diagnostycznej. Na ich podstawie zbudowano ankietę, która została skierowana do przedsiębiorstw dobranych w sposób losowy.

Podstawą losowania próby był operat otrzymany z Urzędu Statystycznego w Poznaniu, sporządzony na podstawie rejestru REGON. Obejmował on wszystkie podmioty gospodarcze w Wielkopolsce spełniające kryterium wielkości zatrudnienia, tzn. zatrudniające 250 i więcej osób, czyli 331 przedsiębiorstw (stan na koniec stycznia 2013 r.). Rejestr ten, oprócz danych adresowych, zawiera także informacje o dacie powstania firmy oraz typie działalności scharakteryzowanej przez podanie sekcji według Polskiej Klasyfikacji Działalności. Podstawą wyznaczenia wielkości próby był budżet, którym dysponował badacz. Okazało się, że wielkość środków pozwala na przebadanie 66 firm, co stanowiło niespełna 20% całej populacji (firm zatrudniających 250 osób i więcej w Wielkopolsce). Zdecydowano się na schemat losowania prostego.

Do wylosowania próby wykorzystano program EXCEL i funkcję arkusza kalkulacyjnego *LOS()*. Funkcja ta generuje liczby losowe o rozkładzie jednostajnym (każda liczba ma jednakowe prawdopodobieństwo wystąpienia) z przedziału [0,1]. Na potrzeby losowania próby utworzono skoroszyt zawierający dwie zmienne: unikalny identyfikator dla każdego podmiotu znajdującego się w rejestrze REGON oraz liczbę losową wygenerowaną za pomocą funkcji *LOS()*.

4. Charakterystyka próbki badawczej

Ankieta była skierowana do kluczowych pracowników dużych podmiotów gospodarczych na terenie województwa wielkopolskiego. Próba miała charakter tendencyjny, gdyż typowanie jednostek miało charakter świadomy [Wysocki, Lira 2005] (kluczowego pracownika w przedsiębiorstwie wyznaczał prezes). Okazało się, że w przeważającej części kluczowym pracownikiem jest mężczyzna. Dotyczyło to 75% badanych przedsiębiorstw.

Kluczowi pracownicy w badanych przedsiębiorstwach są młodzi: najmłodszy miał 24 lata, najstarszy 56 lat. Przeciętny wiek wyniósł nieco powyżej 38 lat. Połowa kadry była w wieku poniżej 37 lat (mediana [Ćwik 2005]). Najczęściej kluczowi pracownicy wypełniający ankietę byli w wieku 33 lat (dominanta [Systematic Glossary... 1970]). Respondenci legitymowali się wyższym wykształceniem, przy czym zdecydowana większość (79%) magisterskim; 60% badanych pracuje na obecnie zajmowanym stanowisku pracy nie dłużej niż pięć lat, przy czym 30% ma staż na tym stanowisku krótszy niż dwa lata. Najmniej liczną grupę stanowią osoby pracujące na obecnie zajmowanym stanowisku dłużej niż 20 lat (5% ogólnej liczby ankietowanych).

Na podstawie badań stwierdzono, że wśród przedsiębiorstw dominują te, które: poza kategorią inne stanowią przedsiębiorstwa branży produkcyjnej, świadczą usługi dla ludności, wartość produkcji sprzedanej towarów/usług lub wielkość dochodu brutto posiadają na poziomie 10-50 mln zł oraz powyżej 50 mln zł, zaspokajają popyt na miejscowym rynku powyżej 50%, mogą zaspokoić zwiększony popyt klien-

tów w niewielkim zakresie (nie większy niż 20%), zaspokajają w 80-89% popyt na towar/usługę przez branżę, z którą są związane.

5. Analiza umiejętności kluczowego pracownika w doskonaleniu przedsiębiorstwa

Ankietowani kluczowi pracownicy najwyżej ocenili umiejętności społeczne. Zróżnicowanie ocen było jednak niewielkie i dla wszystkich typów umiejętności współczynnik zmienności wyniósł ok. 12-13%. Rozkład poszczególnych ocen w przypadku wszystkich trzech typów umiejętności był podobny. Najmniej było ocen 2 i 3 (w badaniach przyjęto skalę od 2 do 5, co oznacza: 2 – niedostatecznie, 3 – dostatecznie, 4 – dobrze oraz 5 – bardzo dobrze opanowane umiejętności). Następną pod względem liczebności grupą były piątki. Najczęściej ankietowani oceniali swoje umiejętności na cztery.

Najniższą ocenę ankietowani przypisywali umiejętnościom analitycznego myślenia – 3,99 oraz umiejętnościom podejmowania trudnych decyzji w organizacji – 4,00. Najwyżej ocenione zostały umiejętności wytyczania celów/zadań – 4,1 oraz komunikowania się – 4,11. Zróżnicowanie ocen przypisanych poszczególnym umiejętnościom mierzone współczynnikiem zmienności okazało się niewielkie i wahało się od 11,69% (umiejętność wytyczania celów/zadań) do 14,02% (umiejętność podejmowania decyzji personalnych). Rozkład poszczególnych ocen w sytuacji wszystkich kategorii umiejętności był podobny. Wśród umiejętności technicznych, społecznych i koncepcyjnych mężczyźni uzyskują niższe średnie oceny (4,01-4,02) niż kobiety (4,10-4,13). Jednak można wskazać również takie szczegółowe umiejętności kluczowych pracowników, gdzie średnie oceny mężczyzn są wyższe od średnich ocen kobiet, a także gdzie są niższe. I tak pod względem umiejętności kontrolowania oraz organizowania kobiety osiągają wyższe średnie oceny niż mężczyźni. Natomiast w zakresie umiejętności odpowiedniego formułowania zadań na stanowiska pracy oraz planowania występują wyraźne różnice w przeciętnych ocenach na korzyść mężczyzn.

Pośród umiejętności technicznych, społecznych i koncepcyjnych młodsi kluczowi pracownicy uzyskują wyższe średnie oceny niż osoby powyżej 35 lat. Tylko w przypadku takich umiejętności kierowniczych, jak umiejętność posługiwania się instrumentami zarządzania (metodami, technikami, narzędziami), rozumienia innych i określania sposobów realizacji zadań, średnie oceny osób powyżej 35 lat są wyższe. Natomiast w zakresie większości umiejętności występują wyraźne różnice w przeciętnych ocenach na korzyść osób młodszych. Największe różnice dotyczą umiejętności organizowania pracy własnej, syntezy i obsługi technologii.

W odniesieniu do umiejętności technicznych staż pracy nie różnicuje średnich ocen między grupą młodszych i starszych kluczowych pracowników. W grupie umiejętności koncepcyjnych starsi pod względem stażu pracy na zajmowanym sta-

nowisku uzyskują nieco wyższe średnie oceny. Jedynie wśród umiejętności społecznych osoby o krótszym stażu pracy odnotowały wyższe średnie oceny. Natomiast w przypadku takich umiejętności kierowniczych, jak posługiwanie się instrumentami zarządzania (metodami, technikami, narzędziami), motywowanie indywidualne, myślenie analityczne, średnie oceny osób o dłuższym stażu pracy są wyższe. Największe różnice w przeciętnych ocenach na korzyść osób młodszych dotyczą umiejętności zarządzania czasem pracy, kontrolowania i dobrego współdziałania z innymi.

6. Podsumowanie i wnioski

Analizując wyniki badań, można zauważyć następującą prawidłowość, że posiadanie określonych umiejętności kluczowych pracowników i ich opanowanie na poziomie dobrym jest niezbędne w doskonaleniu przedsiębiorstw. Najniższą ocenę kluczowi pracownicy przypisali umiejętnościom analitycznego myślenia oraz podejmowania trudnych decyzji. Najwyżej ocenione zostały umiejętności wytyczania celów/zadań oraz komunikowania się. Kluczowi pracownicy deklarują, że mają dobrze opanowane umiejętności komunikowania się, co należy uznać za atut tej kadry. Od komunikowania się z innymi nie można uciec i nie warto tego czynić, chociażby dlatego, że od innych można się wiele nauczyć. Im bardziej po mistrzowsku kluczowi pracownicy potrafią odgrywać wszelkie możliwe role, i to w najróżniejszych sytuacjach komunikacyjnych, tym większą mają gwarancję odniesienia sukcesu zawodowego. Dlatego warto ustawicznie rozwijać umiejętności komunikowania się z innymi, mimo że jak deklaruje badana kadra, sztuka komunikowania się z innymi jest jej znana. Jesteśmy pokoleniem informacyjnym, więc nic dziwnego, że pracownicy przejawiają konieczną i naturalną tendencję do ciągłego usprawniania procesów przekazywania, odbioru i rozumienia informacji [Rzepa 2006].

Wyniki udowodniły, że założony plan badawczy został dobrze przygotowany, a zastosowane metody były adekwatne do wyznaczonego celu badawczego, gdyż należy podkreślić, że wielu współczesnych kluczowych pracowników nie ma opanowanych tak istotnych dla procesu zarządzania umiejętności podejmowania trudnych decyzji. Trudne decyzje są pojęciem ogólnym i z pewnością każdy respondent miał na uwadze inne okoliczności [Szaban 1980]. Niemniej jednak wybranie tego czynnika przez kluczowych pracowników dowodzi, że doceniają oni elastyczność działania i odnajdowania się w nietypowych warunkach. Muszą zdawać sobie sprawę, że obecnie najbardziej spektakularnym rodzajem zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstw jest globalizacja ich działalności. Coraz więcej firm przechodzi od działalności lokalnej do konkurencji na rynkach światowych. Stało się to nie tylko możliwe na skutek rozwoju techniki, ale wręcz konieczne dla odpowiedniego wykorzystania posiadanego potencjału. Możliwość tę stworzyła rewolucja informatyczna, dzięki której przedsiębiorstwa dysponują kompletnym i aktualnym zbiorem informacji o wszystkich istotnych zjawiskach w gospodarce światowej.

Pełne wykorzystanie umiejętności kluczowych pracowników w wielu obszarach działalności oraz na nowych rynkach wymaga często ich wielokrotnego zastosowania wewnątrz przedsiębiorstwa (w różnych jednostkach). Niektórym wychodzi to lepiej niż innym i dlatego są w stanie uzyskać lepsze rezultaty w doskonaleniu swojej działalności. Wiele przedsiębiorstw posiada wyróżniające zdolności, ale żeby można je było stosować często brakuje w tych firmach umiejętności. Zastosowanie umiejętności kluczowych pracowników jest łatwiejsze, gdy kadra często spotyka się w celu wymiany pomysłów i poglądów, do czego niezbędna jest umiejętność komunikowania się. Seminaria i konferencje są istotne dla tworzenia poczucia wspólnoty wśród ludzi. Krzyżowanie się poglądów i koncepcji, jakie wówczas się odbywa, przyspiesza proces doskonalenia przedsiębiorstw poprzez orientację na wyniki, koncentrację na kliencie, przywództwo i stałość celów, zarządzanie poprzez procesy i fakty, rozwój i zaangażowanie pracowników, ciągłą naukę, doskonalenie się, sięganie po innowacje, rozwój partnerstwa czy odpowiedzialności społecznej.

Literatura

- Ćwik B., *Podstawy statystyki w zarządzaniu*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Celnej, Warszawa 2005.
<http://natemat.pl/41119,koszmar-kazdego-szefa-jak-zarzadzac-firma-z-ktorej-nagle-znikaja-wszyscy-kuczowi-pracownicy>, dostęp: 6.06.2014.
- Kowal J., *Metody statystyczne w badaniach sondażowych rynku*, PWN, Warszawa 1998.
- Peeling N., *Błyskotliwy menedżer. Co dobry menedżer wie, robi i mówi*, PWE, Warszawa 2010.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Rzepa T., *Psychologia komunikowania się dla menedżerów*, Difin, Warszawa 2006.
- Systematic Glossary of the Terminology of Statistical Methods*, Pergamon Press Ltd., Oxford, New York, Toronto, Sydney, Braunschweig 1970.
- Szaban J., *Człowiek w procesie pracy. Kierownik istota nieznaną?*, Instytut Wydawniczy CRZZ, Warszawa 1980.
- Wysocki F., Lira J., *Statystyka opisowa*, Wydawnictwo Akademii Rolniczej w Poznaniu, Poznań 2005.

SKILLS OF KEY EMPLOYEES IN ENTERPRISE'S IMPROVEMENT

Summary: The skills of key employees are crucial in improving enterprises, which was shown based on the analyses of surveys conducted. They were carried out on 66 key employees of the enterprises considered large enterprises of the Wielkopolska Voivodeship. A sample was of partial nature since the individuals that were to participate in it were selected intentionally (a key employee of the enterprise was appointed by the company chairman). However, the static analysis of the obtained material to be studied makes it possible to state the representative nature of the sample since a sample is representative if all variables that researchers are

interested in are present in it. That condition has been met in the study and thus we can state that the sample is representative in a typological manner. A sample is representative if the distribution of variables in the sample corresponds to the distribution of variables in the parent population, as assessed by us. For the study conducted, the sample is representative due to the distribution of most variables. A sample is representative if its dependencies are typical of the dependencies of the whole population being studied. The dependencies shown in the study seem to be typical of the whole population; thus we may conclude that the sample is representative in its nature also in this respect [Kowal 1998]. Following the analysis of the actual status regarding the skills of key employees, it has been shown that the image of a contemporary employee who participates in the process of improving enterprises is diversified.

Keywords: employee skills, key employee, improving the company.