

Dr Joanna Korpus
Katedra Zarządzania Strategicznego
Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie

POZIOM ZAANGAŻOWANIA KADRY MENEDŻERSKIEJ W ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE W POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH

Celem referatu jest *przedstawienie wyników badań empirycznych dotyczących problematyki zaangażowania kierownictwa średniego i najwyższego szczebla w zarządzanie strategiczne*, będących częścią badań przeprowadzonych przez zespół Katedry Zarządzania Strategicznego SGH w ramach projektu badawczego pt.: „Warunki wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej”, sponsorowanego przez MNiSzW, realizowanego w latach 2006–2008.

Przystępując do badań przyjęto założenie, że „konkurencyjność przedsiębiorstwa jest wynikiem zaawansowanego zarządzania strategicznego, czyli funkcjonowania w przedsiębiorstwie rozwiniętego systemu zarządzania strategicznego. System zarządzania strategicznego rozumiany jest jako skoordynowany zespół ludzi odpowiednio zorganizowanych i motywowanych, reprezentujących odpowiedni poziom wiedzy, umiejętności i doświadczenia w zakresie tworzenia konkurencyjnych zasobów i umiejętności i ich wykorzystania w procesie konkurencji na rynku. Elementami systemu zarządzania strategicznego są ponadto procedury i metody tworzenia i wykorzystywania strategii, system informacji strategicznej oraz hardware. Rozwój systemu zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie jest zdeterminowany przez poziom świadomości menedżerów i właścicieli w zakresie roli zarządzania strategicznego w kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstwa i jego rozwoju, znajomość osiągnięć teorii zarządzania strategicznego, znajomość możliwości i ograniczeń ich zastosowania w praktyce, w tym wiedzy o zasadach i metodach budowy systemu zarządzania strategicznego.”¹

Równocześnie wydaje się, że zaawansowanie systemu zarządzania strategicznego zdeterminowane jest m.in. poziomem zaangażowania menedżerów przedsiębiorstwa

¹ Z. Pierścioneck, *Warunki konkurencyjności polskich przedsiębiorstw*, referat na konferencję Katedry Zarządzania Strategicznego i Instytutu Przedsiębiorczości, 16 listopad 2009 r.

w zarządzanie strategiczne, co bezpośrednio przekłada się na poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Biorąc pod uwagę wnioski płynące z analizy literatury² przedmiotu oraz wyniki dotychczasowych badań empirycznych³ dla potrzeb 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 pozostałych 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. Dla zbudowania próby porównawczej badaniami objęto także przedsiębiorstwa eksportujące wyroby na rynki wschodnie oraz przedsiębiorstwa oferujące

² Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006; Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998; Prahalad C.K., *Rola menedżerów nowej ery na konkurencyjnym rynku*, w: *Organizacja przyszłości*, red. F. Hesselbin, M. Goldsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1998; T. Gołębiowski, *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001; S. Jurek-Stępień, *Analiza strategii przedsiębiorstwa – zakres i metody*, w: *Strategie rozwoju przedsiębiorstwa. Metody analizy – przykłady*, (red.) S. Jurek-Stępień, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2007; J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001; R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe 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.

³ 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 Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002; S. Chęłpa, *Kwalifikacje kadr kierowniczych przedsiębiorstw przemysłowych. Kierunki i dynamika zmian*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003; G.Gierszewska, *Kompetencje strategiczne na poziomie organizacji*, w: *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, red. E. Mastyk-Musiał, Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa 2005; A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, *Analiza kompetencji menedżerskich, kierunki ich doskonalenia*, w: *Praktyka organizacji w ruchu*, red. E. Masłyk-Musiał, Wydawnictwo WSM, Warszawa 2006; P. Jurek, G. Filipowicz, *Kompetencje kadry menedżerskiej w Polsce*, www.profirma.com.pl z dn. 26.06.2008 r.

wyroby na rynku krajowym. W badaniach zastosowano metodę wywiadów ankietowych uczestniczących prowadzonych na podstawie zestawu 37 pytań. Należy zaznaczyć, że problematyka poziomu zaangażowania menedżerów w zarządzanie strategiczne znalazła odzwierciedlenie w pytaniach 9 i 10 części A kwestionariusza⁴.

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.

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 personelu.

Pierwsza możliwość oceny zaangażowania menedżerów bazuje na ocenie zaangażowania czasu kadry kierowniczej w zarządzanie strategiczne, która może być przeprowadzona w dwóch aspektach. Po pierwsze, może być rozpatrywana z punktu widzenia zaangażowania czasu w działania o charakterze strategicznym na tle działań dotyczących bieżącego funkcjonowania przedsiębiorstwa (działań o charakterze operacyjnym). Ocena ta powinna dotyczyć oddzielnie menedżerów dwóch szczebli zarządzania: *top* i *medium managementu*. Z drugiej strony ocena, może być wynikiem odniesienia czasu, jaki menedżer przeznaczają na realizację poszczególnych obszarów zarządzania strategicznego w odniesieniu do czasu przewidzianego na realizację działań o charakterze strategicznym. Stosując taki sposób pomiaru poziomu zaangażowania czasu kadry kierowniczej możliwe jest 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.

⁴ Zob. załącznik 1 w referacie: Z. Pierścionek, *Warunki konkurencyjności polskich przedsiębiorstw*, referat na konferencję Katedry Zarządzania Strategicznego i Instytutu Przedsiębiorczości, 16 listopad 2009 r.

Ocena poziomu zaangażowania kadry kierowniczej w zarządzanie strategiczne może być przeprowadzona także w oparciu o miernik o charakterze wskaźnika, będącego relacją środków finansowych przeznaczonych na wynagrodzenia kadry menedżerskiej za podejmowane działania o charakterze strategicznym, w odniesieniu do posiadanego budżetu. Im wyższa wartość wskaźnika, tym wyższe zaangażowanie kadry menedżerskiej w problematykę zarządzania strategicznego.

Kolejną perspektywę oceny poziomu zaangażowania stwarza zastosowanie ilościowej i jakościowej oceny zatrudnionego personelu. Zaangażowanie kadry kierowniczej najwyższego szczebla może być rozpatrywane z punktu widzenia liczby pracowników na stanowiskach kierowniczych, specjalistycznych i doradczych, realizujących działania o charakterze strategicznym w odniesieniu do liczby wszystkich pracowników. Im wyższa wartość tego wskaźnika, tym wyższe zaangażowanie kadry menedżerskiej w problematykę zarządzania strategicznego. Interpretacja tego wskaźnika powinna uwzględniać specyfikę funkcjonowania poszczególnych przedsiębiorstw, rodzaj prowadzonej działalności gospodarczej, model biznesowy, przynależność do sektora czy fazę jego życia.

Zaangażowanie kadry kierowniczej może być oceniane również poprzez pryzmat kompetencji zatrudnionego personelu do realizacji działań o charakterze strategicznym. Wysokie zaangażowanie w problematykę zarządzania strategicznego powinno przejawiać się zatrudnianiem w obszarze zarządzania wysoko wykwalifikowanego personelu posiadającego wiedzę na temat istoty i roli zarządzania strategicznego, określonych koncepcji tego zarządzania, różnorodnych modeli, metod i narzędzi analizy zasobów i otoczenia firmy oraz budowy strategii wzrostu i rozwoju firmy, jej oceny, wyboru, wdrożenia i kontroli. Posiadanie wiedzy teoretycznej i praktycznych umiejętności w zakresie zastosowania zarządzania strategicznego stanowi kryterium oceny kwalifikacji personelu zaangażowanego w problematykę zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie w odniesieniu do modelu idealnego.

W prezentowanym badaniu do oceny poziomu zaangażowania menedżerów w działania o charakterze strategicznym zastosowano pierwsze podejście, tj. bazujące na ocenie zaangażowania czasu kadry kierowniczej w działania o charakterze strategicznym na tle działań dotyczących bieżącego funkcjonowania przedsiębiorstwa.

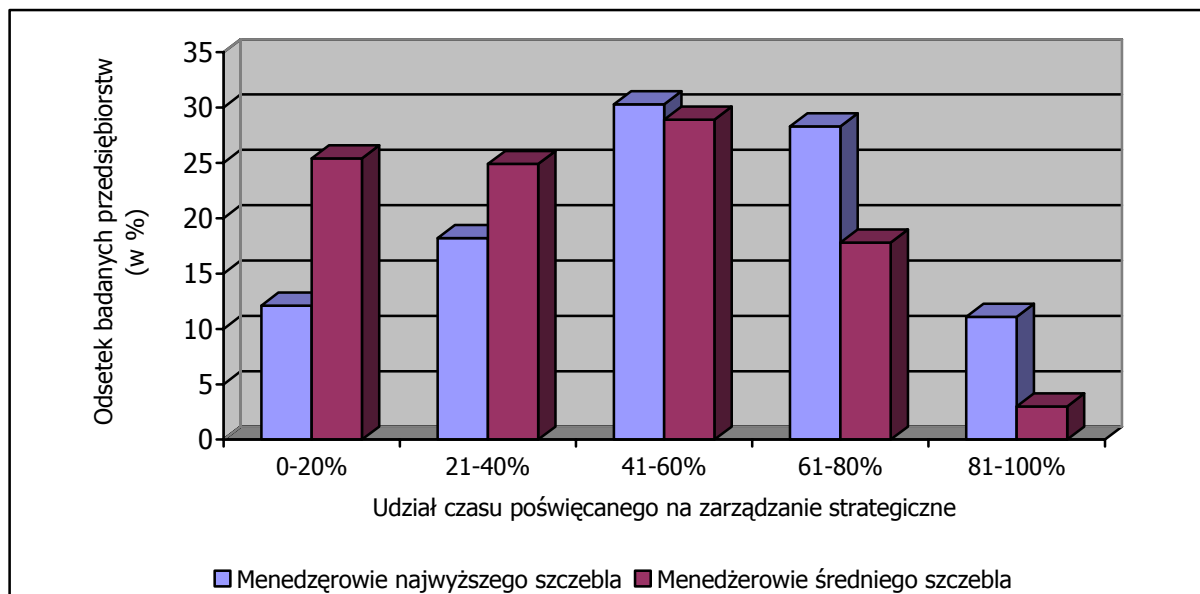
Uzyskane w trakcie badania odpowiedzi zaszeregowano do pięciu grup przyjmując następującą interpretację:

- 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 wykresie 1 przedstawiono wyniki uzyskane dla miernika poziomu zaangażowania czasu kierownictwa najwyższego i średniego szczebla w zarządzanie strategiczne we wszystkich badanych przedsiębiorstwach (kwestionariusz – część A, pytanie 9 a i b).



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

Na podstawie wyników zaprezentowanych w tabel 1 można stwierdzić, że menedżerowie najwyższego szczebla w dużych przedsiębiorstwach w mniejszym stopniu angażują się w zarządzanie strategiczne, w porównaniu do menedżerów 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 stopniu 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, natomiast wzrasta 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.

W przypadku średniej kadry menedżerskiej zaobserwowano także wzrost zaangażowania w zarządzanie strategiczne w przypadku firm prowadzących działalność na rynkach zagranicznych. Występuje bowiem dodatnia korelacja pomiędzy wzrostem udziału eksportu w wartości sprzedaży a wzrostem poziomu zaangażowania w zarządzanie strategiczne. W tabeli 2 przedstawiono procentowe zaangażowanie czasu kierownictwa średniego szczebla w zarządzanie strategiczne ze względu na udział eksportu ogółem w całkowitej sprzedaży w firmie.

Tabela 2. Poziom zaangażowania czasu kierownictwa średniego szczebla w zarządzanie strategiczne z uwzględnieniem udziału eksportu ogółem w całkowitej sprzedaży w firmie

Udział czasu poświęcanego przez kierownictwo średniego szczebla na zarządzanie strategiczne (w %)	Przedsiębiorstwa wg udziału eksportu ogółem w całkowitej sprzedaży w firmie (w %)			
	do 20%	21-40%	41-60%	ponad 60%
0-20	41,0	25,4	9,8	18,2
21-40	28,2	26,9	24,4	13,6
41-60	20,5	23,9	41,5	59,1
61-80	10,3	19,4	24,4	4,5
81-100	0	4,5	0	4,5
Ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0

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

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 rozwinięte kraje pozaeuropejskie zaangażowanie menedżerów średniego szczebla w zarządzanie strategiczne jest wyższe w porównaniu do poziomu 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 rozwinięte kraje pozaeuropejskie niż na rynki wschodnie, jest postrzeganie wymagań rynków rozwiniętych i ich poziomu konkurencji jako wyższych w stosunku do rynków wschodnich.

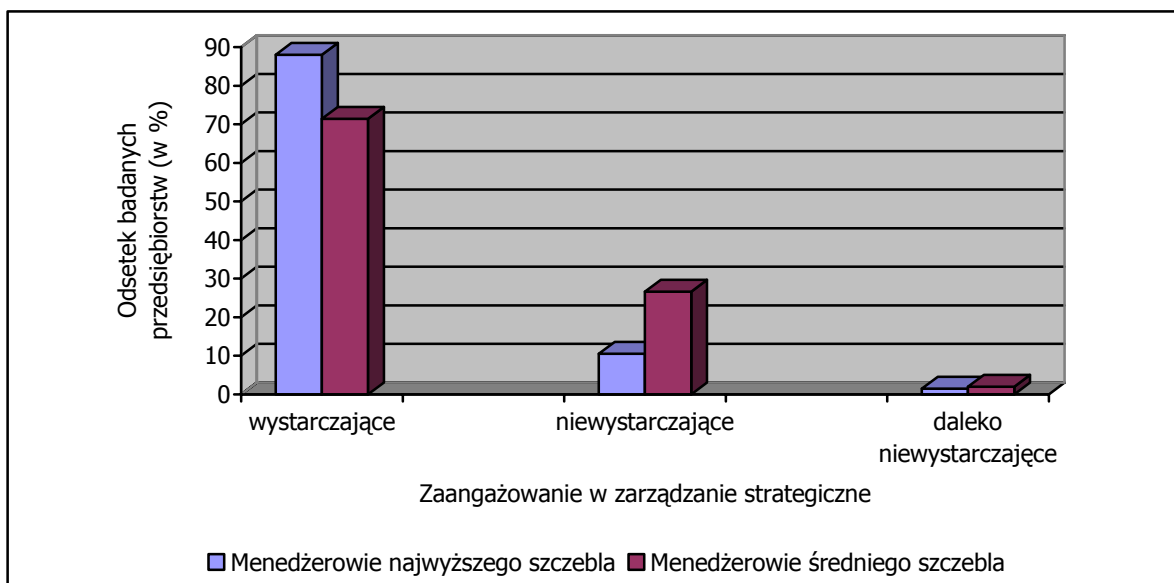
Struktura właścicielska jest cechą, która różnicuje poziom zaangażowania kierownictwa w zarządzanie strategiczne, zarówno na najwyższym, jak i na średnim szczeblu zarządzania. Zaangażowanie menedżerów w przedsiębiorstwach z polsko-zagranicznym kapitałem jest wyższe niż w pozostałych firmach, natomiast 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 obsadzonych jest 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 do menedżerów polskich przedsiębiorstw. Możliwe, że większe zaangażowanie menedżerów w firmach z mieszanym kapitałem wynika także z właściwego dostosowania i ukształtowania rodzimej kadry kierowniczej do standardów pracy i wymagań koncernów międzynarodowych, w tym w obszarze stosowalności zarządzania strategicznego.

W drugiej części badania dokonano oceny rzeczywistego zaangażowania kadry menedżerskiej średniego i najwyższego szczebla w problematykę zarządzania strategicznego w odniesieniu do poziomu niezbędnego do skutecznego osiągnięcia postawionych celów w danym przedsiębiorstwie (kwestionariusz – część A, pytanie 10 i 11). Zaangażowanie oceniono w trójstopniowej skali, jako wystarczające, niewystarczające i daleko niewystarczające. Wyniki badań przedstawiono na wykresie 2.

W zdecydowanej większości badanych przedsiębiorstw (88% przedsiębiorstw objętych badaniem) zaangażowanie kierownictwa najwyższego szczebla w problematykę zarządzania strategicznego oceniono jako wystarczające. Zaangażowanie kadry kierowniczej oceniono jako niewystarczające i daleko niewystarczające odpowiednio w 10,5% i 1,5% badanych przedsiębiorstw.

Podobnie, jak w przypadku kadry menedżerskiej najwyższego szczebla, w przeważającej większości badanych przedsiębiorstw (ponad 71%) zaangażowanie kierownictwa średniego szczebla w problematykę zarządzania strategicznego oceniono jako wystarczające. Jednakże w przypadku kadry średniego szczebla odnotowano zdecydowanie więcej ocen negatywnych. Oceny niewystarczające i daleko niewystarczające odnotowano w sumie w prawie 29% badanych przedsiębiorstw.



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

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

Z przedstawionych powyżej 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.

W tabeli 3 przedstawiono wyniki badania dotyczącego oceny poziomu zaangażowania kierownictwa najwyższego i średniego szczebla w problematykę zarządzania strategicznego z uwzględnieniem kryterium wielkości przedsiębiorstwa.

Odsetek ocen „wystarczających” zaangażowania kierownictwa najwyższego szczebla w problematykę zarządzania strategicznego jest zróżnicowany w przedsiębiorstwach różnej wielkości. Wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa, od przedsiębiorstw małych, poprzez średnie do dużych, wzrasta liczba ocen wystarczających. Najkorzystniejsze oceny *top managementu* odnotowano w przedsiębiorstwach zatrudniających ponad 250 pracowników. Zaangażowanie zostało ocenione jako „wystarczające” w prawie 95% badanych przedsiębiorstw tej wielkości.

Tabela 3. 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 wg 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: badania ankietowe zespołu Katedry Zarządzania Strategicznego SGH realizowane w ramach projektu pt.: „Warunki wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej”.

W przypadku oceny zaangażowania kadry średniego szczebla występują takie same zależności, jak przedstawione powyżej. Wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa, wzrasta odsetek ocen „wystarczających” charakteryzujących poziom zaangażowania badanej grupy kierownictwa. Cechą wyraźnie różnicującą przyznane oceny, jest odsetek odnotowanych ocen „niewystarczających” i „daleko niewystarczających”. Jest on zdecydowanie wyższy w każdej grupie badanych przedsiębiorstw.

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.

W przedsiębiorstwach, w których udział eksportu ogółem w całkowitej sprzedaży w firmie nie przekracza 60% odnotowano wysoki poziom zaangażowania menedżerów najwyższego szczebla w zarządzanie strategiczne i jednocześnie wysoki odsetek pozytywnych ocen tego zaangażowania. Natomiast w firmach, w których udział eksportu ogółem w całkowitej sprzedaży przekracza 60% zaangażowanie *top managementu* było stosunkowo niskie i zostało ocenione wyraźnie słabiej.

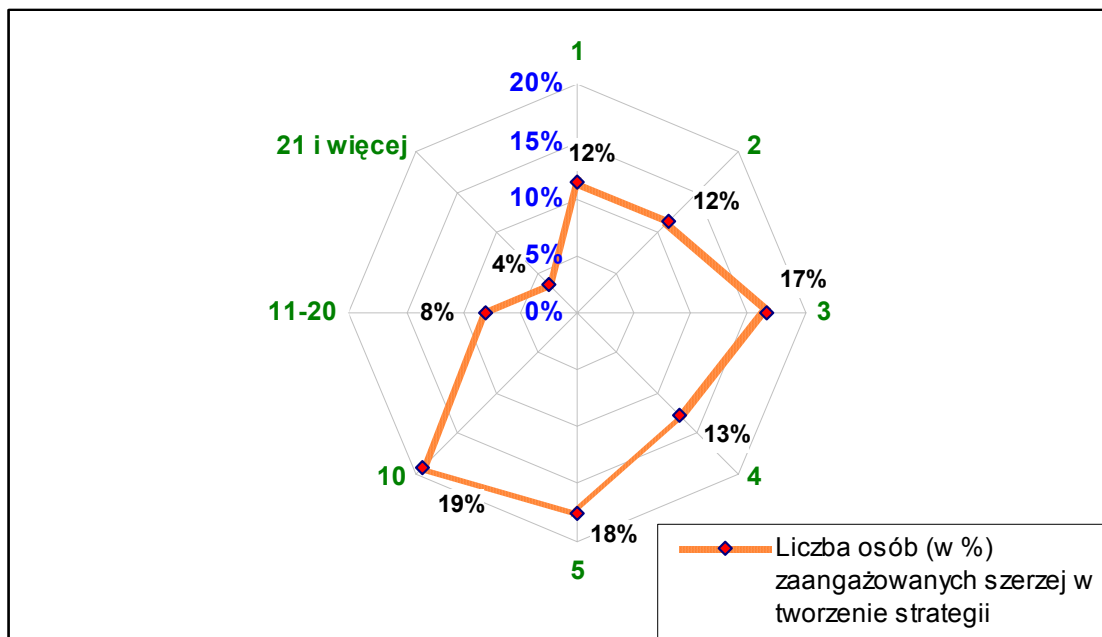
Podobnie wraz ze wzrostem udziału eksportu ogółem w całkowitej sprzedaży w firmie wzrasta odsetek pozytywnych ocen dotyczących rzeczywistego zaangażowania menedżerów średniego szczebla, co jest zbieżne ze wzrostem ich zaangażowania w zarządzanie strategiczne. W przypadku firm, w których udział eksportu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

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

Biorąc pod uwagę kryterium różnicujące kierunki eksportu, występują duże zbieżności ocen zaangażowania kierownictwa średniego szczebla w problematykę zarządzania strategicznego z ocenami menedżerów najwyższego szczebla. Zaangażowanie kierownictwa w przedsiębiorstwach eksportujących wyroby głównie na rynki Unii Europejskiej i do wysokorozwiniętych 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.

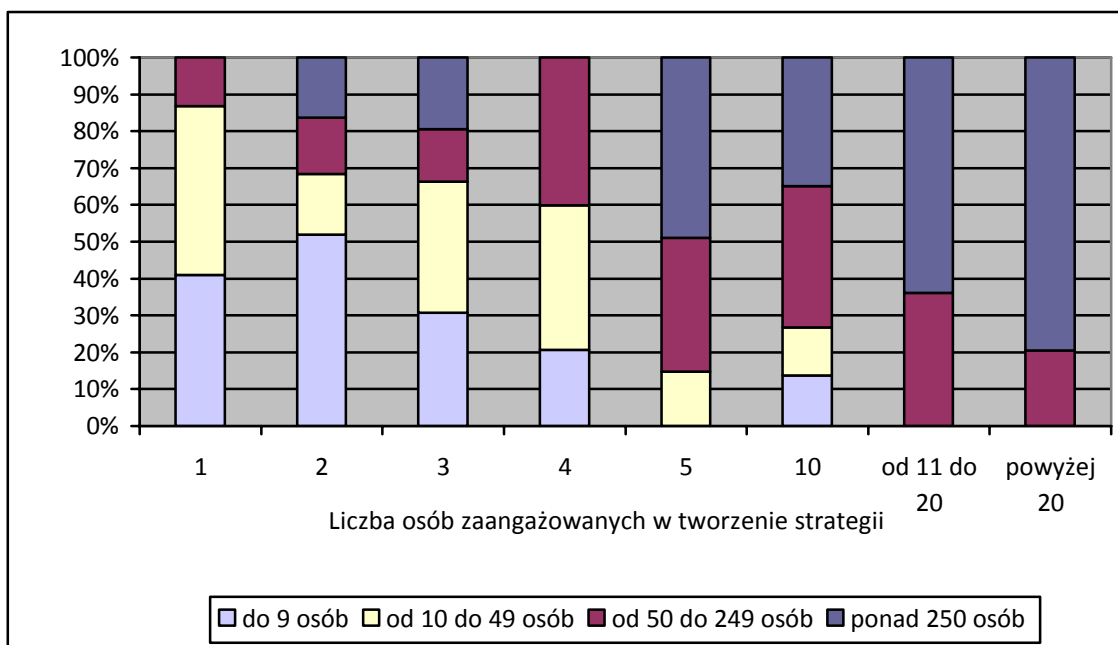
Ocenę poziomu zaangażowania kadry menedżerskiej badanych przedsiębiorstw przeprowadzono także z punktu widzenia liczby pracowników zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych, specjalistycznych i doradczych, realizujących działania o charakterze strategicznym. Na wykresie 3 przedstawiono liczbę osób zaangażowanych w opracowywanie strategii w badanych przedsiębiorstwach.

Z zaprezentowanych na wykresie 3 danych wynika, że w większości badanych przedsiębiorstw w opracowanie strategii zaangażowanych jest od 1 do 10 osób. Respondenci najczęściej wskazywali liczbę 10 i 5 osób (odpowiednio 19% i 18% ankietowanych). Ze względu na różne wielkości badanych przedsiębiorstw w pełni uzasadnionym wydaje się być dokonanie analizy liczby osób zaangażowanych w opracowanie strategii z punktu widzenia kryterium wielkości przedsiębiorstw (wykres 4).



Wykres 3. Liczba osób zaangażowanych w opracowywanie strategii w badanych przedsiębiorstwach

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



Wykres 4. Liczba osób zaangażowanych w opracowywanie strategii w badanych przedsiębiorstwach poprzez pryzmat kryterium wielkości przedsiębiorstwa

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

Z rozkładu odpowiedzi respondentów wynika, że w przeważającej większości badanych małych i mikroprzedsiębiorstw w zarządzanie strategiczne zaangażowanych jest od 1 do 4 osób, natomiast w przedsiębiorstwach średnich od 3 do 10 osób (70% badanych przedsiębiorstw). W przypadku przedsiębiorstw dużych można zaobserwować dwa podejścia: zarządy przedsiębiorstw wyraźnie koncentrują się na zarządzaniu strategicznym i desygnują do pracy nad strategią od 5 do 20 osób lub podchodzą do kwestii tworzenia strategii zachowawczo angażując w jej formułowanie od 2 do 3 (odpowiednio 63% i 26% badanych przedsiębiorstw). Wydaje się jednak, że możliwości oceny poziomu zaangażowania menedżerów w zarządzanie strategiczne poprzez pryzmat liczby pracowników zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych, specjalistycznych i doradczych, realizujących działania o charakterze strategicznym są ograniczone ze względu na specyfikę funkcjonowania poszczególnych przedsiębiorstw, rodzaj prowadzonej działalności gospodarczej, model biznesowy, przynależność do sektora czy fazę jego życia.

Podsumowując przeprowadzone badania można stwierdzić, poziom zaangażowania kadry menedżerskiej w zarządzanie strategiczne w badanych przedsiębiorstwach jest wysoki. Potwierdziły się także hipotezy o zróżnicowanym poziomie zaangażowania kadry menedżerskiej najwyższego i średniego szczebla. Menedżerowie najwyższego szczebla angażują się w zarządzanie strategiczne w większym stopniu niż menedżerowie średniego szczebla.

Ponadto z przeprowadzonego badania 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 znaczącej grupie badanych przedsiębiorstw. Zaprezentowane wyniki wyraźnie świadczą o potrzebie wyższego zaangażowania średniej kadry kierowniczej w problematykę zarządzania strategicznego.

Reasumując należy stwierdzić, że przeprowadzone badania pozwoliły na określenie poziomu zaangażowania kadry menedżerskiej szczebla średniego i najwyższego w działania o charakterze strategicznym w badanych przedsiębiorstwach oraz zidentyfikowanie luki występującej pomiędzy rzeczywistym a postulowanym poziomem zaangażowania kadry kierowniczej adekwatnym do zmian zachodzących w koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstw.

Ze względu na ważność poruszanych zagadnień oraz ich aktualność w toku dalszych badań przewiduje się kontynuowanie tematyki zaangażowania menedżerów w zarządzanie

strategiczne z punktu widzenia zaangażowania czasu, jaki menedżer przeznaczą 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.

Literatura

1. Bartkowiak G., *Skuteczny kierownik – model i jego empiryczna weryfikacja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002.
2. Brzeziński D., *Krótkowzroczni*, „Businessman Magazine”, 2001, nr 10.
3. Chęłpa S., *Kwalifikacje kadr kierowniczych przedsiębiorstw przemysłowych. Kierunki i dynamika zmian*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003.
4. Dąbek M., *Menedżerowie okresu transformacji. Problemy, potencjał, rozwój*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2002.
5. Gierszewska G., *Kompetencje strategiczne na poziomie organizacji*, w: *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, red. E. Mastyk-Musiał, Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa 2005.
6. Gołębiowski T., *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001.
7. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
8. Jurek P., Filipowicz G., *Kompetencje kadry menedżerskiej w Polsce*, www.profirma.com.pl z dn. 26.06.2008 r.
9. Jurek-Ściepien S., *Analiza strategii przedsiębiorstwa – zakres i metody*, w: *Strategie rozwoju przedsiębiorstwa. Metody analizy – przykłady*, red. S. Jurek-Ściepien, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2007.
10. Lachiewicz S., *Menedżerowie w strukturach władzy organizacji gospodarczych*, PWE, Warszawa 2007.

11. Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
12. Pierścionek Z., *Warunki konkurencyjności polskich przedsiębiorstw*, referat na konferencję Katedry Zarządzania Strategicznego i Instytutu Przedsiębiorczości, 16 listopad 2009 r.
13. Prahalad C.K., *Rola menedżerów nowej ery na konkurencyjnym rynku*, w: *Organizacja przyszłości*, red. F. Hesselbin, M. Goldsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1998.
14. Rakowska A., *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2007.
15. Rakowska A., Sitko-Lutek A., *Analiza kompetencji menedżerskich, kierunki ich doskonalenia*, w: *Praktyka organizacji w ruchu*, red. E. Masłyk-Musiał, Wydawnictwo WSM, Warszawa 2006.
16. Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
17. Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.