Grażyna Bartkowiak

UMIEJĘTNOŚCI KIEROWNICZE WYKORZYSTYWANE W PROCESIE ZARZĄDZANIA ZMIANAMI

1. Wprowadzenie

W procesie wprowadzania przekształceń w przedsiębiorstwie, oprócz właściwego zarządzania tym procesem, które przyczynia się do porządku organizacyjnego, stabilności i ciągłości przedsiębiorstwa za pomocą procesów planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania w wyniku funkcjonowania przedsiębiorstwa, niezbędne jest przywództwo, nadające ukierunkowanie poprzez formułowanie wizji przedsiębiorstwa oraz zapewniające poparcie i zaangażowanie pracowników w realizacje inspirującej przyszłości [Bratnicki, 1998, s. 43]. Przywództwo jest zbiorem cech charakteryzujących osobę menedżera oraz procesem, w trakcie którego oddziałuje się na pracowników w celu realizacji zamierzeń, jak też procesem czyniącym przedsiębiorstwo organizacja elastyczną, znacznie łatwiej reagującą na zmieniające się otoczenie.

Współczesna nauka o zarządzaniu podkreśla możliwości oddziaływania kierowników na kulturę organizacyjną. Wyraźne przekazanie wzorów przez kierownika jest bardziej skuteczne, gdy on sam jest jej przedstawicielem. Kierownicy mogą więc w sposób szczególny oddziaływać na kulturę. Narzędzia, za pomocą których kierownik może wpływać na kulturę organizacyjną podwładnych, można podzielić na dwie grupy: związane z oddziaływaniem bezpośrednim, dotyczące funkcjonowania w sferze stosunków społecznych, oraz związane z oddziaływaniem pośrednim, wyrażające się w sferze zmian organizacyjnych. Oddziaływanie w sferze stosunków społecznych polega na tworzeniu kontekstów, schematów interpretacyjnych i wykorzystaniu sytuacji praktycznych tak, aby skłonić podwładnych do przejęcia określonych wzorów kulturowych. Oddziaływanie w sferze zmian organizacyjnych oznacza kształtowanie struktury organizacyjnej, procedur wykonawczych, formułowanie misji organizacji. Zmiany te wskazują podwładnym kierunek zmian w dotychczasowej kulturze. Możliwości oddziaływania na kulturę organizacyjną w sferze struktury formalnej ma miejsce zawsze niezależnie od tego, czy kierownik zdaje sobie z tego sprawę, czy nie – związane jest z posiadanym przez niego zakresem uprawnień decyzyjnych [Czerska, 2003, s. 26]. Bezpośredni wpływ działania kierownika na kulturę organizacyjną znajduje wyraz w interakcjach z podwładnymi. Mogą one mieć postać sytuacji w pracy, gdzie

w ramach stosunków z podwładnymi kierownik posługuje się określonym stylem kierowania. Kolejny przykład stanowią sytuacje przygotowania do pracy, obejmujące narady, zebrania merytoryczne dyskusje czy szkolenia, podczas których relacje między kierownikiem a podwładnymi mają charakter bardziej kooperacyjny niż służbowy.

Artykuł zmierza do weryfikacji wybranych, podstawowych umiejętności kierowniczych, mających istotne znaczenie w procesie wprowadzania zmian, tj. znaczenie autorytetu kierownika, rola tworzenia wizji w procesie zmieniania oraz znaczenie wzajemnych relacji umiejętności technicznych, społecznych i koncepcyjnych u kierownictwa najwyższego szczebla, a w szczególności umiejętności komunikowania się. Opracowanie złożone jest z dwóch części: teoretycznej, w której w nawiązaniu do literatury przedmiotu omówiono znaczenie kompetencji kierowniczych[1] w procesie zarządzania zmianami a także empirycznej, prezentującej ocenę znaczenia określonych umiejętności kadry kierowniczej w wybranych przedsiębiorstwach, poddanych procesowi prywatyzacji w sektorze spożywczym.

2. Znaczenie przywódcy w procesie zmian

W procesie przekształceń uwzględnić można teoretyczny podział zachowań pracowniczych na dwa typy: przywództwo transakcyjne i transformacyjne [Stoner, Wankiel, 1996, s. 403].

Przywódcy transakcyjni określają zadania dla pracowników w ramach realizacji celów własnych i firmy, motywują podwładnych, wskazując możliwości efektywnej pracy. Przywódcy transformacyjni nakłaniają pracowników do zrobienia więcej niż pierwotnie zakładali przez rozbudzanie poczucia ważności i wartości realizowanych zadań, inspirują pracowników do inicjatywy i twórczej pracy poprzez odpowiedni sposób motywowania. Przywódca transformacyjny, nie akceptując istniejącego stanu rzeczy, ciągle inicjuje nowe działania i stwarza sprzyjające warunki do dokonywania przekształceń w przedsiębiorstwie [Bratnicki, 1998, s. 43]. Przywódca transformacyjny jako lider powinien być wzorem dla innych pracowników i charakteryzować się następującymi cechami:

- silną wiarą w siebie, swoje możliwości i umiejętności,
- wizją i silną wiarą w jej słuszność i efektywność,
- podejmowaniem niekonwencjonalnych działań, by osiągnąć cele związane z wizją,
- budowaniem swego wizerunku jako agenta zmian [Zawadzka, 2000, s. 32].

[1] W tym przypadku pojęcie to występuje jako synonim „umiejętności kierowniczych", choć w literaturze spotkać można odmienne traktowanie tych dwóch pojęć (por. Rakowska. Sitko-Lutek, 2000; Korcz, 2003).

Cechy te pomagają kierownikom organizować sobie pracę własna, ułatwiają kierowanie relacjami z innymi, rozwijając umiejętności społeczne oraz pozwalają budować właściwą wizję rozwoju firmy, jej przyszłości i otwartości na zmiany.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się trzy typy postaw charakteryzujące liderów przeprowadzających przekształcenia w przedsiębiorstwie. Należą do nich: postawa konserwatywna, postawa pasywnego realizatora oraz lidera zmian.

Postawa konserwatywna kierownictwa charakteryzuje się niechęcią do wszelkiego typu zmian, upatrując w nich zagrożenie zajmowanej pozycji. Kierownicy – konserwatyści nie dostrzegają zagrożeń w zmieniającym się otoczeniu, uparcie zmierzają do utrzymania dotychczasowego stanu rzeczy.

Menedżerowie realizujący przekształcenia pod presją sił zewnętrznych i wewnętrznych to menedżerowie pasywni. Postawa taka powoduje opóźnienia we wprowadzaniu zmian, brak właściwego ich przygotowania i określonych efektów w konsekwencji braku przekonania do słuszności podejmowanych działań.

Zupełnie odmienne podejście charakteryzuje kierownika – lidera zmian, otwartego na wszelkie sygnały od wewnątrz przedsiębiorstwa i nie tylko. Jest inicjatorem i zwolennikiem zmian proaktywnych wyprzedzających zjawiska zachodzące w otoczeniu firmy, wykorzystując je jako szanse podniesienia konkurencyjności. Rola kierownika w skutecznym wprowadzaniu zmian jest ogromna. Korzystając z formalnej władzy, jest on przede wszystkim ich inicjatorem, ma określone środki pozwalające motywować pracowników, kształcić, tworzyć systemy komunikowania oraz organizowania warunków w taki sposób, by sprzyjały wprowadzaniu zmian.

3. Wizja jako narzędzie procesu zmian

W procesie zarządzania zmianami jednym z podstawowych zadań kadry kierowniczej jest określenie wizji zmian, która jest siłą napędzającą i nadającą kierunek wszelkim działaniom. Uporządkowanie procesu zmian i wprowadzenie spójnej koncepcji umożliwia uzyskanie zadowalających rezultatów, realne przedstawienie przyszłości i zwiększenie efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa [Bratnicki, 1998, s. 46]. Wizja pozwala uporządkować tak chaotyczne zjawisko, jakim jest zmiana w przedsiębiorstwie, uzasadnia konieczność wprowadzenia przekształceń, wskazując na rozbieżności pomiędzy sytuacja rzeczywistą a oczekiwaną. Wskazuje determinanty przekształceń związane z dynamiką otoczenia i koniecznością zmodyfikowania elementów przedsiębiorstwa, przytaczając ewentualne korzyści wynikające z podejmowanych działań. Spójna koncepcja zmian wyjaśnia ich sens, nadaje im kierunek, precyzując zasięg zmian – zakres, głębokość i szybkość. Wskazuje również cele i antycypowane efekty.

Wizja zmian zawiera następujące elementy: wyjaśnienie przyczyn zmian – zaistniałego problemu, przedstawienie celu zmian, czyli rozwiązania, oraz określenie

podstawowych działań i środków [Grouard, Meston, 1997, s. 53]. Elementy te powinny być jasne i zrozumiałe dla pracowników, ułatwia to proces koordynowania dokonywanych przekształceń. Wyjaśnienie i identyfikacja przyczyn pokazuje rozbieżności powstałe w wyniku dotychczasowego działania firmy. Jest ich zazwyczaj wiele, a ich oddziaływanie na przedsiębiorstwo jest zróżnicowanie. Identyfikacja uwarunkowań powstałego problemu ułatwia jego rozwiązanie. Wizja obejmuje również cel nadrzędny, który im jest bardziej atrakcyjny dla pracowników, tym większe zaufanie wzbudza, co z kolei wpływa na pozyskanie załogi do jego realizowania. Cel jest opisem działań i spełnia kilka funkcji [Bratnicki, 1998, s. 48]. Jednoczy on pracowników, skłaniając ich oraz motywując do działania. Stanowi również układ odniesienia do wspólnych działań zmierzających w tym samym kierunku, opisując stan pożądany, do którego powinno dążyć przedsiębiorstwo.

Cel powinien stanowić bodziec emocjonalny oraz racjonalny, skutecznie aktywizujący (motywujący) pracowników do realizacji przekształceń tak, aby pojawiła się u nich potrzeba osiągnięcia zamierzeń oraz odpowiedni poziom zaangażowania bez dodatkowej presji kierowniczej. Ostatnim elementem wizji jest określenie niezbędnych działań i potrzebnych środków, jak zakres zmian, jego organizacje czy czas i koszty [Bratnicki, 1998, s. 49]. Poprawnie sformułowana wizja odznacza się określonymi cechami – odzwierciedla podstawowe zamierzenia zmierzające do osiągania efektywności w działalności gospodarczej, powinna być możliwa do realizacji z punktu widzenia dostępnych zasobów oraz stanowić wyzwania dla pracowników, skłaniając ich do osobistego zaangażowania się w proces zmian oraz rozwoju swoich umiejętności. Wizja nadaje sens pracy wykonywanej przez pracowników przedsiębiorstwa. Określenie wizji pozwala na stworzenie precyzyjnego programu zmian, wynikającego z przyjętych zamierzeń, dokładnie określa programy operacyjne dla poszczególnych jednostek przedsiębiorstwa niezbędne do jej realizacji [Skalik, 2000, s. 90]. Osiągnięcie zamierzonych efektów przekształceń wymaga umiejętności opracowania takiej wizji zmian, która zostanie zaakceptowana przez pracowników, wzbudzi ich entuzjazm i zaangażowanie w realizacje zmian. Jednym ze skutecznych sposobów na osiągnięcie właśnie takiej postawy pracowników jest zaangażowanie całego zespołu w proces tworzenia wizji, co zaowocuje identyfikowaniem się pracowników firmy z podjętymi przez kierownictwo działaniami [Clarke, 1997, s. 163]. Jest to istotne działanie dla kadry kierowniczej, gdyż skuteczna jego realizacja może wpływać na sukces procesu przeprowadzania zmian.

4. Rola umiejętności kierowniczych

Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie jest procesem kompleksowym, uwzględniającym wszystkie aspekty dotyczące przyczyn, zakresu, charakteru, ce-

lów, przebiegu procesu zmian. Z tego też względu kadra kierownicza planująca przeprowadzenie przekształceń musi zdawać sobie sprawę z trudności, z jakimi może spotkać się w trakcie wprowadzania zmian. Wśród czynników wpływających na skuteczność procesu zmieniania jednym z ważniejszych są szeroko rozumiane umiejętności kierowania tym procesem. „(...) umiejętność zarządzania zmianami wśród przywódców firm jest elementem krytycznym, który w efekcie przesądza o zdolności całej organizacji do radzenia sobie z upływem czasu i ciągłym dostosowywaniem się" oraz jest głównym czynnikiem decydującym o powodzeniu całego przedsięwzięcia" [Carr, Hard, Tharant, 1998, s. 53].

Posiadane umiejętności w zakresie zarządzania zmianami, warunkują również osiąganie przez kadrę kierowniczą osobistych sukcesów zawodowych [Skalik, 1998, s. 87]. Ten trudny i skomplikowany praktycznie proces wymaga od kierowników posiadania umiejętności w zakresie podstawowych funkcji zarządzania. Podstawowymi cechami, którymi powinien charakteryzować się kierownik w swej codziennej pracy, są: inteligencja, odporność psychiczna i określony poziom moralny oraz zespół predyspozycji nazywany talentem kierowniczym lub zmysłem organizacyjnym [Kiełżun, 1997, s. 149]. Ponadto powinien posiadać praktyczne umiejętności nabyte w trakcie wypełniania funkcji kierowniczych. Klasyczne ujęcie umiejętności menadżera A.Pocztowski ujmuje w sposób następujący [Pocztowski, 1998, s. 132]:

- umiejętności techniczne – umiejętności niezbędne do wykonywania lub zrozumienia zadań związanych z daną organizacją oraz odpowiedniej dla niej techniki i technologii;
- umiejętności interpersonalne – umiejętności nawiązywania kontaktów, upraszczania komunikacji i zwiększania jej efektywności, rozwiązywania konfliktów, motywowania, sprawiedliwej oceny pracowników, współpracy z dostawcami, klientami, inwestorami;
- umiejętności koncepcyjne – zdolność abstrakcyjnego myślenia, rozpoznawania złożoności sytuacji i rozumienia relacji między elementami, umiejętność strategicznego myślenia i działania;
- umiejętności diagnostyczne i analityczne – umiejętność analizowania i diagnozowania problemów w organizacji, badania ich symptomów i opracowania racjonalnych rozwiązań, co oznacza zaprojektowanie najbardziej właściwej i rozsądnej decyzji w danej sytuacji.

Udział umiejętności interpersonalnych jest największy i nie ulega znanie bez względu na szczebel menedżera. Menedżerowie powinni uświadomić sobie konieczność posiadania umiejętności niezbędnych do osiągnięcia doskonałości i zapewnienia ciągłej odnowy. Wiedza fachowa nie jest już elementem wystarczającym, menedżer-przywódca powinien roztaczać wizje, pozostać wrażliwym na wartości etyki, nauki, natury i ekologii. Doskonalenie umiejętności menedżerskich powinno zawierać tak istotne elementy, jak: osobista wizja, zmysł wartości,

zdolności, cele i priorytety oraz godzenie priorytetów życia zawodowego i osobistego. Cenna jest troska o swój rozwój oraz odpowiedzialność za losy innych [Kubik, 2005, s. 131].

W procesie zarządzania zmianami istotnym elementem jest sprecyzowanie wspólnej koncepcji zmian, mającej na uwadze wszystkie determinanty tego procesu, dlatego też szczególnego znaczenia nabierają umiejętności całościowego (holistycznego) spojrzenia na przedsiębiorstwo, jego zasoby i możliwości realizacji wizji zmian. Poza tym ważnym czynnikiem w procesie zarządzania zmianami jest umiejętność przekonywania i zjednywania pracowników wokół podejmowanych zamierzeń, związanych z wdrożeniem zmian. Zachowanie takie warunkuje przynajmniej częściowe pokonanie oporu wśród pracowników. Umiejętności techniczne wśród kierowników najwyższego szczebla nie odgrywają tak dużej roli jak umiejętności koncepcyjne i społeczne, które w procesie kierowania zmianami są najbardziej istotne.

5. Organizacja i teren badań

W badaniach uczestniczyło łącznie 13 przedsiębiorstw, zakwalifikowanych do średnich[2], tzn. liczących od 54–87 pracowników. Było to 7 przedsiębiorstw przemysłu spirytusowego i 5 przetwórstwa mięsnego, wszystkie funkcjonujące na rynku powyżej 25 lat.

W badaniach brała udział kadra kierownicza średniego i najwyższego szczebla oraz wyrażający zgodę na udział pracownicy (średnio ok. 60% zatrudnionych). Badane przedsiębiorstwa podlegały procesowi zmian w związku z ich prywatyzacją[3].

Badania prowadzono w ramach projektu badawczego obejmującego analizę funkcjonowania sektora spożywczego. W postępowaniu badawczym zastosowano metodę analizy przypadku, w ramach której wykorzystano technikę kwestionariuszową, rozmowę-wywiad oraz analizę dokumentów. Zbiorczą ocenę dokonywano za pomocą metody sędziów kompetentnych. Badania przeprowadzono w okresie od początku 2004 roku do czerwca 2005 roku na terenie województwa opolskiego, lubuskiego i mazowieckiego.

---

[2] Por. M. Strużyński, 2004, s. 19.

[3] Przekształcane przedsiębiorstwa, zmieniając wcześniej swoją formę prawną, otrzymały wcześniej status spółek akcyjnych z jednoosobowym udziałem Skarbu Państwa, z chwilą wpisania ich do rejestru handlowego z urzędu zostały skreślone z rejestru przedsiębiorstw państwowych. Komercjalizacja umożliwiła dalszy etap przekształceń – prywatyzację (Ustawa z dnia 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji przedsiębiorstw państwowych, DzU nr 118, poz. 561). Obecnie trwa prywatyzacja w badanej branży, która odbywa się dwoma sposobami, określonymi przez ustawę jako prywatyzacja pośrednia (kapitałowa) oraz bezpośrednia (sprzedaż przedsiębiorstwa w trybie przetargu publicznego). Do czerwca 2005 roku 8 przedsiębiorstw zostało sprywatyzowanych w formie prywatyzacji pośredniej, a 4 poprzez prywatyzację bezpośrednią.

6. Wyniki badań

6.1. Znaczenie przywódcy w procesie oceniania

W analizowanych przedsiębiorstwach zarówno przemysłu spirytusowego, jak i przetwórstwa mięsnego rola kierownika w procesie wprowadzania zmian została oceniona jako niewielka.

Tabela 1. Rola autorytetu kierownika w procesie zmieniania w badanych przedsiębiorstwach

Rola autorytetu	Przedsiębiorstwa przemysłu spirytusowego		Przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego	
	N	%	N	%
Duża	1	14,29	-	-
Średnia	2	28,57	2	40
Mała	4	57,14	3	60
Σ	7	100,00	5	100,00

Źródło: Badania własne.

Niedostrzeganie znaczenia autorytetu kierownika w procesie przekształceń własnościowych może wynikać między innymi z niewłaściwego angażowania się kierownictwa najwyższego szczebla w sam proces wprowadzania zmian, niewłaściwej komunikacji, braku dostatecznej informacji czy też związanej z nimi ograniczonej liczby niekoniecznie prawidłowo zorganizowanych szkoleń, w których uczestniczyliby pracownicy biorący udział w zmianach.

6.2. Opracowywanie programów zmieniania

W przedsiębiorstwach analizowanego sektora spożywczego zarówno w przemyśle spirytusowym, jak i przetwórstwa mięsnego tylko w nielicznych przypadkach kierownictwo opracowuje programy, które ukierunkowałyby podejmowanie działań w związku z wprowadzanymi przekształceniami.

Tabela 2. Znaczenie posiadania wizji dotyczącej procesu zarządzania zmianami

Wizja dotycząca zarządzania zmianami	Przedsiębiorstwa przemysłu spirytusowego		Przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego	
	N	%	N	%
Dobrze sprecyzowana	-	-	1	20
Niezbyt dobrze sprecyzowana	1	14,29	1	20
Brak wizji	6	85,71	3	60
Σ	7	100,00	5	100,00

Źródło: Badania własne.

Stan ten może wynikać z trudności dokładnego sprecyzowania, we wstępnym etapie procesu zmieniania, przyczyn celu, a w szczególności środków – narzędzi procesu zmieniania, które po pewnym czasie mogą ulec zmianie.

6.3. Postrzeganie znaczenia umiejętności kierowniczych (a w szczególności społecznych umiejętności)

Wśród badanych przedsiębiorstw postrzeganie roli umiejętności kierowniczych i ich wpływu na przebieg procesu zmieniania okazało się bardzo zróżnicowane.

Tabela 3. Znaczenie umiejętności kierowniczych w procesie zarządzania zmianami w badanych przedsiębiorstwach

Poziom kompetencji	Umiejętności techniczne				Umiejętności społeczne				Umiejętności koncepcyjne			
	a		b		a		b		a		b	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Niski	1	14,29	1	20	3	42,86	4	80	-	-	1	20
Średni	1	14,29	2	40	1	14,28	-	-	3	42,86	2	40
Wysoki	5	71,42	2	40	3	42,86	1	20	4	57,14	2	40
Σ	7	100,00	5	100,00	7	100,00	5	100,00	7	100,00	5	100,00

a – przedsiębiorstwa przemysłu spirytusowego
b – przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego

Źródło: Badania własne.

W przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego na uwagę zasługuje fakt przypisywania istotnego znaczenia umiejętnościom technicznym, a w dalszej kolejności koncepcyjnym, mimo że rolę tych ostatnich trudno jest przecenić.

Kontrowersję budzi przypisywanie stosunkowo niskiej rangi umiejętnościom społecznym zarówno w przedsiębiorstwach przemysłu spirytusowego, jak i przetwórstwa mięsnego, tak istotnych w procesie wprowadzania zmian. Aktualnie, tj. w okresie kiedy wzrost świadomości kadry kierowniczej i pozostałych pracowników wydaje się faktem dość oczywistym, uzyskanie powyżej zaprezentowanych danych może wynikać z utrzymujących się w śród osób badanych stereotypów myślenia, będących reliktem minionego okresu gospodarowania. Kolejnym czynnikiem weryfikowanym w ramach społecznych umiejętności kierowniczych była ocena znaczenia umiejętności komunikowania się w procesie wdrażania zmian w badanych firmach

Mimo że – jak wykazały przeprowadzone badania – w uczestniczących w badaniach przedsiębiorstwach badanego sektora zarówno w przemysłu spirytusowego, jak i przetwórstwa mięsnego nie przywiązuje się zbyt dużej wagi do umiejętności społecznych, ocena umiejętności komunikowania wypadła stosunkowo

Tabela 4. Znaczenie umiejętności komunikowania się w procesie zarządzania zmianami w badanych przedsiębiorstwach

Poziom umiejętności komunikowania się	Nawiązywanie kontaktu				Utrzymywanie prawidłowych relacji				Przekonywanie			
	a		b		a		b		a		b	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Niski	2	28,57	2	40	1	14,29	1	20	-	-	-	-
Średni	4	57,14	1	20	2	28,57	2	40	2	28,57	2	40
Wysoki	1	14,29	2	40	4	57,14	2	40	5	71,42	3	60
Σ	7	100,00	5	100,00	7	100,00	5	100,00	7	100,00	5	100,00

a – przedsiębiorstwa przemysłu spirytusowego
b – przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego

Źródło: Badania własne.

najlepiej – bardziej korzystnie w przedsiębiorstwach przemysłu spirytusowego niż przetwórstwa mięsnego, które to przedsiębiorstwa wydają się przeżywać swoiste „zapóźnienie". Informacje uzyskane z bezpośrednich rozmów oraz wywiadów wykazały, że w badanych przedsiębiorstwach istotną rolę odgrywały nieformalne kanały informacyjne, które w istotny sposób wpływały na kształtowanie się stosunku pracowników do zmian, budząc przede wszystkim niepokój i niepewność odnośnie do najbliższej przeszłości.

7. Podsumowanie

Uzyskane dane dostarczają niezbyt optymistycznych informacji na temat oceny roli osoby kierownika i znaczenia podstawowych umiejętności kierowniczych w procesie wprowadzania zmian

Analiza bogatej literatury, w tym także licznych doniesień z badań empirycznych wyraźnie wskazują, że problematyka wdrażania zmian zarówno dla organizującej cały proces zmieniania kadry kierowniczej, jak i uczestniczących w procesie pracowników powinna być dobrze rozpoznawalna, zasady jasne i czytelne. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują jednak na niski stopień świadomości założeń, mechanizmów i postulatów związanych z wprowadzaniem zmian w przedsiębiorstwie. Być może „winę" za te sytuację ponosi specyfika sektora spożywczego, stosunkowo późno poddanego prywatyzacji, w którym w praktyce funkcjonuje wiele zasad minionej epoki gospodarowania. Na uwagę zasługuje też niższa ocena rangi roli kierownika i niezbędnych w procesie zmieniania umiejętności kierowniczych w przedsiębiorstwach przemysłu spirytusowego niż przetwórstwa mięsnego, mimo że obie grupy przedsiębiorstw w tym samym czasie podlegały prywatyzacji.

Przeprowadzona analiza wytycza kierunki dalszych badań, a jednocześnie pociąga za sobą konkretne implikacje praktyczne. Kontynuacja zaprezentowanych badań powinna zmierzać do bardziej wnikliwej analizy źródeł i mechanizmów leżących u podstaw uzyskanych rezultatów badawczych, odnoszących się do postrzegania znaczenia osoby kierownika i rangi umiejętności kierowniczych, a w szczególności umiejętności społecznych, niezbędnych w procesie wprowadzania zmian.

Powracając zaś do aplikacyjnych postulatów wynikających z przeprowadzonych badań – sugerują one konieczność podjęcia działań w kierunku zwiększenia poziomu świadomości wszystkich uczestników procesu zmian (zarówno kadry kierowniczej jak i pozostałych pracowników) dotyczącej procesu wdrażania zmian. Sytuację niewątpliwie może poprawić uczestnictwo w specjalnie przygotowanych szkoleniach, poszerzenie i zastosowanie zróżnicowanych kanałów informowania o nadchodzących, planowanych zmianach i zapewnienie, tak jak jest to możliwe, w miarę pełnego uczestnictwa poszczególnych grup pracowników w przygotowywaniu wdrażania zmian.

Bibliografia

1. Bartnicki M. (1998), *Transformacja przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice.
2. Carr D.K., Hard K.J.,Trahand W.J. (1998), *Zarządzanie procesem zmian*, PWN, Warszawa.
3. Clarce L. (1997), *Zarządzanie zmianą*, Wyd. Geberthner & S-ka, Warszawa.
4. Czerska M. (2003), *Zmiana kulturowa w organizacji*, Difin, Warszawa.
5. Grouard B., Merton F. (1997), *Kierowanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa.
6. Kieżun W. (1997), *Sprawne zarządzanie organizacją. Zarys teorii i praktyki*, Oficyna Wyd. S.G.H., Warszawa.
7. Korcz I., Pietrulewicz B. (2002), *Przedsiębiorczość. Podstawy społeczno-pedagogiczne i ekonomiczne*, Zielona Góra.
8. Koźmiński A.K. (1995), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1995.
9. Kubik K. (2005), *Menadżer w przedsiębiorstwie przyszłości*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń.
10. Pocztowski A. (1998), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Antykwa, Kraków.
11. Rakowska A., Sitko-Lutek A. (2000), *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, PWN, Warszawa.
12. Skalik J. (1998), *Funkcje i postulowane zachowania naczelnego kierownictwa w procesie zarządzania zmianą*, w: *Zmiana warunkiem sukcesu. Wyzwania dla kadry kierowniczej najwyższego szczebla*, red. J. Skalik, Wydawnictwo AE, Wrocław.
13. Steinmann H., Schreyogg G. (1995), *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza P.W., Wrocław.
14. Stoner J.A., Wankel Ch. (1992), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
15. Strużyński M. (red.) (2004), *Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce regionu*, PWN, Warszawa.
16. Zawadzka A.M. (2000), *Kadra na czas zmiany. Przeobrażanie liderów organizacyjnych w przywódców transformacyjnych*, „Personel i Zarządzanie" nr 7.

Utilizing managerial competence in management of a changing process

Summary

The goal of the article is to get an answer to the following questions:

- what kind of managerial competences is perceived as useful in management of changing process in the foot enterprises ?
- How managerial authority is evaluated by managers and the other employees in a given sample of enterprises?
- How do they see the role of possessing and formulate a vision in management changing process?

The research was carried out in12 foot enterprises between then beginning of 2004 year to June 2005. The enterprises were under privatization process. The participants filled out a questionnaire and were interviewed. All data were combined by case study method and the results were evaluated by competent judging method.

The obtained data clearly show that the perception of significance such factors as managerial competence especially communication skills, managerial authority, importance of possessing a clear vision of changing process in the enterprises, taking part in the research were in a low level, under their real value .The results indicated that both participants: managers and other workers must enhance their knowledge about changing process and awareness of a participation and deep involvement in managing changing process all teams of employees.