

## Ocena kompetencji menedżerskich przez cudzoziemców zatrudnionych w przedsiębiorstwach w województwie małopolskim – stan obecny i perspektywy

**Beata Olszewska - Łabędź**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków, Polska  
beta.olszewska@interia.pl

### Abstract:

W zglobalizowanej rzeczywistości następuje szybki postęp cywilizacyjny oraz wzrost znaczenia procedur myślowych, nastawionych na wykrywanie zjawisk zachodzących w otoczeniu i reagowanie na nie. Wymusza to konieczność ciągłego weryfikowania decyzji i umiejętnego dostosowywania ich do zmieniającego się otoczenia. W procesie tym istotną rolę odgrywają umiejętności menedżerów do przetwarzania informacji, analizy posiadanych danych oraz krytyczno-refleksyjnej oceny własnych decyzji oraz podjętych działań.

**Cel pracy:** Celem artykułu jest analiza wyników badania ankietowego, przeprowadzonego w styczniu 2021 roku na grupie 208 cudzoziemców, zatrudnionych w przedsiębiorstwach na terenie województwa małopolskiego. Badaniu poddano rzeczywistą i oczekiwaną ocenę cech, umiejętności i kompetencji menedżerów. Weryfikacja otrzymanych badań pozwoliła na wskazanie rozbieżności, pomiędzy stanem rzeczywistym, a oczekiwaniami pracowników cudzoziemskich. Luka ta stanowi cenną bazę danych, co pozwoli kadrze zarządzającej na podjęcie skutecznych działań, dotyczących wprowadzenia pożądaných zmian w organizacji i wpłynąć na jej szybszy rozwój w przyszłości.

**Wyniki badań:** Współcześni menedżerowie traktują karierę zawodową w sposób profesjonalny, czego efektem jest osiągnięcie sukcesu i satysfakcji w życiu zawodowym, jak również przekładanie się tych działań na przyszły rozwój firm. Punktem wyjściowym analizy cech i kompetencji współczesnych menedżerów jest odniesienie ich do fundamentów zarządzania,

stworzonych przez francuskiego inżyniera Henriego Fayola i oparcie ich na pięciu podstawowych elementach: planowaniu, organizowaniu, koordynowaniu, przewodzeniu i kontrolowaniu. Znaczenie ról i pozycji menedżerów w organizacji ewoluowały na przestrzeni lat, ulegając licznym przeobrażeniom, co spowodowane było między innymi: zmianami w postępie technicznym, technologicznym i informacyjnym. Współczesne role menedżerów zmieniają się również w związku z różnorodnością struktur organizacyjnych.

**Metody badawcze:** Analiza empiryczna, wsparta została przeglądem literatury krajowej i zagranicznej.

### **Słowa kluczowe:**

organizacja i zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie menedżerskie, kompetencje menedżerskie, model kompetencji, rozwój zawodowy

## **Wstęp**

Nauka o zarządzaniu nie definiuje samego pojęcia „menedżer”, natomiast w literaturze przedmiotu pojawia się pojęcie „menedżeryzm”. W Encyklopedii organizacji i zarządzania, pojęcie to zdefiniowane jest, jako „*system sprawowania naczelnego kierownictwa w przedsiębiorstwie kapitalistycznym, przez zawodowego kierownika oraz towarzyszącą temu systemowi teorię zarządzania i ideologię*”.<sup>1</sup>

Z kolei w Encyklopedii biznesu, „menedżer” zdefiniowany jest, jako osoba realizująca funkcje zarządzania, takie, jak: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie. Menedżer postrzegany jest tu, jako „*zwierzchnik danego zespołu, którego rolą jest osiągnięcie przez zespół założonych celów*”.<sup>2</sup> Przy czym cele te wyznaczone są odgórnie lub formułowane przez menedżera.

Bazując na powyższej definicji, można przyjąć, że menedżer jest osobą zarządzającą powierzonym jej kapitałem, będącego własnością państwa, czy udziałowców – w przeciwieństwie do biznesmenów, angażujących prywatny kapitał i podejmujących ryzyko jego utraty w czasie inwestycji.

<sup>1</sup> Encyklopedia organizacji i zarządzania, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1981, s. 253.

<sup>2</sup> Encyklopedia biznesu, Fundacja innowacyjna, Warszawa 1995, s. 513.

Główną rolą menedżera jest „osiągnięcie przez zespół założonego celu”.<sup>3</sup> Z rolą tą wiąże się posiadanie uprawnień decyzyjnych i kontrolnych, które umożliwiają podporządkowanie i uzależnienie od siebie wykonawców. Można sformułować zatem twierdzenie, iż miarą oceny pracy menedżera jest umiejętność stymulowania pracy wykonawców do skutecznej realizacji wytyczonych celów.

H. Mintzberg wyróżnił różne role menedżera, zawarte w trzech formach działania: interpersonalnej, informacyjnej oraz decyzyjnej.<sup>4</sup>

**W formie interpersonalnej** wyróżniono cztery role menedżerskie:

- **wizjoner**, wprowadza nowe trendy światowe, kieruje się innowacyjnością, strategią i konkurencyjnością w obszarach zarządczych obsługiwanej organizacji;
- **reprezentant**, rola ta wynika z formalnej władzy, jaką sprawuje;
- **lider**, wpływa na otoczenie, odpowiada za pracę wykonaną przez swoich podwładnych
- **łącznik**, komunikuje się ze światem zewnętrznym, podejmując kontakty poza pionową hierarchią zwierzchności w organizacji.

**W formie informacyjnej** wyróżniono trzy role menedżerskie:

- **monitor**, nieprzerwanie skanuje otoczenie w poszukiwaniu nowych informacji, wykorzystuje sieć osobistych kontaktów;
- **przekaznik**, przekazuje część zdobywanych informacji bezpośrednio swoim podwładnym, a czasami zwierzchnikom;
- **rzecznik**, przekazuje pewne informacje na zewnątrz organizacji, umiejętnie zaspokaja potrzeby informacyjne przełożonych.

**W formie decyzyjnej** wyróżniono pięć ról menedżerskich:

- **przedsiębiorca**, doskonali podległą mu jednostkę i przystosowuje ją do nowych warunków, stale szuka nowych pomysłów;
- **ratownik**, skutecznie reaguje na sytuacje kryzysowe, wykorzystuje swoją wiedzę i intuicję, -
- **dysponent zasobów**, zatwierdza ważne decyzje, dotyczące jednostki, analizuje wpływ jednej decyzji na drugą, biorąc pod uwagę strategię organizacji;
- **negocjator**, swobodnie dysponuje zasobami organizacji, posiada dostęp do wszystkich informacji organizacji;
- **refleksjonista**, angażuje się w tworzenie mentalnych i intuicyjnych obrazów zarządzania, prowadzi kalkulacje.

<sup>3</sup> Encyklopedia organizacji i zarządzania, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1981, s. 207.

<sup>4</sup> T. Oleksyn, Sztuka kierowania, Instytut Badań Naukowych Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości im. B. Jasińskiego w Warszawie, Warszawa 1999, s. 30.

Wypełnianie przez menedżera poszczególnych ról nie zależy wyłącznie od cech osobowościowych, uprawnień, czy stylu kierowania, ale również od kultury narodu, powodującej występowanie różnic w postawie i mentalności menedżera.<sup>5</sup> Kultura jest istotnym czynnikiem wpływającym na system nadrzędnych wartości, sposób zachowywania się, tolerancje wobec innych poglądów, status społeczny, zaangażowanie do realizacji zadań. Cechy narodowe menedżera wpływają zatem znacząco na sposób ich funkcjonowania oraz zachowania w organizacji, wypełnianie roli kierowniczej i zarządzaniu organizacją.

Mogą być również istotnym czynnikiem w zarządzaniu personelem międzynarodowym.

Przedstawione powyżej role menedżera są ze sobą ściśle powiązane. Rozerwanie ich, spowoduje, że zadania nie zostaną zrealizowane w efektywny sposób. Efektywność pracy menedżera w dużym stopniu zależy od tego, jak dobrze rozumie on istotę własnej pracy.<sup>6</sup> Musi być zdolny do autorefleksji, aby zdobywać nowe doświadczenia, ale także wyciągać wnioski ze swoich błędnie podjętych w przeszłości decyzji.

W literaturze przedmiotu poza rolami menedżera, przedstawione zostały również jego kompetencje, zaprezentowane w dwóch ujęciach: ogólnym i szczegółowym.

**Kompetencje w ujęciu ogólnym**, rozumiane są, jako:

- potencjał przyczyniający się do osiągnięcia określonych wyników;<sup>7</sup>
- zakres uprawnień, pełnomocnictw, zakres czyjejś wiedzy, umiejętności lub odpowiedzialności;<sup>8</sup>
- właściwość, zakres uprawnień, pełnomocnictw do realizowania określonego działania, zakres czyjejś wiedzy, umiejętności, odpowiedzialności.<sup>9</sup>

Natomiast **kompetencje w ujęciu szczegółowym**, rozumiane są jako:

- ogół wiedzy i umiejętności, doświadczenia, postaw i gotowości pracownika do działania w danych warunkach, w tym także zdolność do przystosowywania się do zmieniających się warunków;<sup>10</sup>

---

<sup>5</sup> W. Załoga, Model kompetencji menedżera w nowoczesnej organizacji, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach nr 97, seria: Administracja i Zarządzanie, Siedlce 2013, s. 451.

<sup>6</sup> L. Kiełtyka, Rola menedżera we współczesnej organizacji, Przegląd organizacji 8/2016, s.5.

<sup>7</sup> M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna – Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 241.

<sup>8</sup> Słownik języka polskiego, (red.) M. Szymczak 1978/1981, Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 977.

<sup>9</sup> W. Kopaliński, Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych, Wydawnictwo Wiedza Powszechna, Warszawa 1989, s. 271.

<sup>10</sup> D. Thierry, C. Sauret, Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwie w procesie zmian, Wydawnictwo Poltex, Warszawa 1994, s. 6.

- zdolności zawodowe rozważane w stosunku do zajmowanego stanowiska lub ich możliwości w stosunku do innych rodzajów działalności;<sup>11</sup>
- ustalone zbiory wiedzy i umiejętności, typowych zachowań, które można zastosować bez nowego uczenia się;<sup>12</sup>
- wiedza, umiejętności, zdolności lub cechy osobowości, które bezpośrednio wpływają na pracę danej osoby;<sup>13</sup>
- wykorzystywana na stanowisku pracy wiedza, doświadczenie, zdolności, konkretne umiejętności wymagane w pracy oraz kultura osobista;<sup>14</sup>
- wiedza, umiejętności, motywacje, postawy i zachowania pracowników;<sup>15</sup>
- wykształcenie i umiejętności, postawy, zachowania, uprawnienia decyzyjne oraz poczucie odpowiedzialności obiektywnie potrzebne na stanowisku w celu efektywnego rozwiązywania zadań.<sup>16</sup>

Kompetencje menedżera należy odróżnić od jego kwalifikacji zawodowych, bowiem nie są to terminy równorzędne. Kompetencje są pojęciem znacznie szerszym, niż kwalifikacje - stanowiące warunek konieczny do otrzymania możliwości ubiegania się o dane stanowisko. Zdobyte kompetencje odnoszą się z kolei do praktycznej działalności w organizacji, są na bieżąco aktualizowane, podlegając dynamicznej ewolucji, na skutek zmian zachodzących w gospodarce i codziennym życiu człowieka.<sup>17</sup>

Określony typ kompetencji uzależniony jest od szczebla hierarchii kierowniczej, przykładowo - kompetencje techniczne preferowane są na najniższym jej szczeblu. Zakres kompetencji zmniejsza się sukcesywnie wraz z niższymi poziomami zarządzania organizacją i adekwatnie wzrasta w przeciwnym kierunku. Na każdym szczeblu hierarchii organizacyjnej wymagane są kompetencje społeczne, natomiast od menedżerów wymagany jest największy zakres kompetencji konceptualnych. Wykorzystywane są one zarówno na poziomie indywidualnym, jak i organizacyjnym.

<sup>11</sup> P. Louard, *Kierowanie kompetencjami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Poltex, Warszawa 1995, s. 228.

<sup>12</sup> C. Levy-Leboyer, *Kierowanie kompetencjami. Bilanse doświadczeń zawodowych*, Wydawnictwo Poltex, Warszawa 1997, s. 19.

<sup>13</sup> B. E. Becker, M.A. Huselid, D. Ulrich, *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 162.

<sup>14</sup> A. Sajkiewicz, *Organizacja procesów personalnych w firmie*, Wydawnictwo Poltex, Warszawa 2001, s. 30.

<sup>15</sup> B. Wawrzyniak, *Zarządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo PFPK, Warszawa 1999, s. 24.

<sup>16</sup> A. Ludwiczynski, *Szkolenie i rozwój pracowników, a sukces firmy*, Wydawnictwo PFPK, Warszawa 2000, s. 5.

<sup>17</sup> R. Walkowiak, *Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2004.

Menedżerowie muszą posiadać wiedzę na temat procesów zachodzących w organizacji oraz umiejętność rozumienia ich, aby w sposób skuteczny i efektywny wykorzystywać dostępne zasoby. Zatem kompetencje menedżerów, muszą uwzględniać umiejętności definiowania celów oraz zapewnianie ich realizację na poziomie, który zadawała wszystkim uczestników organizacji.<sup>18</sup>

Poniżej zaprezentowano krótką charakterystykę poszczególnych elementów kompetencji:<sup>19</sup>

- **wiedza:** powstaje w wyniku kojarzenia, porównywania, analizowania informacji, jej składowe stanowią dominacja, niewyczerpalność, symultaniczność, nieliniowość;

- **umiejętności: wrodzone lub nabyte** zachowanie związane z wykonywaniem zadań, źródło umiejętności kierowniczych stanowią rzetelna postawa wykształcenia, doświadczenie w pracy, nabycie i wykorzystywanie podstawowych umiejętności kierowniczych;

- **doświadczenie:** zdobywane w pracy zawodowej poprzez zmiany pełnionych funkcji, szybką rotację karier, realizowanie odpowiedzialnych zadań, rywalizację, sukcesy i porażki, obserwacje, treningi; doświadczenie wpływa na pozostałe elementy kompetencji – dzięki doświadczeniu poznaje się sposoby zdobywania i wykorzystywania wiedzy w praktyce;

- **cechy osobowościowe:** stanowią zbiór cech psychicznych oraz systemu postaw, przekonań, motywów, potrzeb jednostki; wymienia się pięć głównych cech osobowości: ekstrawersję, życzliwość, sumienność, stabilność emocjonalną, otwartość na doświadczenia;

- **postawy i zachowania:** ich wyznacznikami są wiedza, emocje (uczucia), gotowość do działania.

W teorii literatury istnieje wiele metod identyfikacji kompetencji. Do najczęściej wymienianych i stosowanych w praktyce, zaliczyć należy: badanie dokumentacji firmy, procedur zarządzania zasobami ludzkimi (selekcja, ocena okresowa, szkolenia, wynagrodzenia), indywidualne lub grupowe wywiady, panel ekspercki, obserwacja pracownika w miejscu pracy, ankieta.

Przy czym istotne jest, aby projektowanie i identyfikowanie kompetencji, było ściśle powiązane z krytyczną świadomością, pozwalającą odróżnić uwarunkowania kompetencji, zachowania cechujące predyspozycje do posiadania wysokich kompetencji oraz efekty skuteczności na odpowiednim stanowisku.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> R. Walkowiak, Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2004, s. 22.

<sup>19</sup> j.w. s.22.

<sup>20</sup> K. Kubik, Menedżer w przedsiębiorstwie przyszłości, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2005, s. 138.

Modele kompetencyjne tworzone są na podstawie listy kompetencji. Polegają one na wyszczególnieniu cech, posiadanych przez danego pracownika/menedżera lub cech wymaganych na danym stanowisku pracy oraz określenie ich spełnienia, np. w skali od 1 do 5, (gdzie 1 oznacza słabo, a 5 bardzo dobrze). Prawidłowo skonstruowany model kompetencyjny zawiera zatem informacje o kompetencjach pracownika/menedżera oraz ich poziomie. Dobrze sformułowany model cechują przejrzystość, szczegółowość i precyzyjne dopasowanie do specyfiki działalności organizacji.<sup>21</sup>

Kolejnym krokiem jest wdrożenie modeli kompetencyjnych w codzienną praktykę organizacji. Następuje audyt kompetencji, tzn. określenie stopnia zbieżności lub rozbieżności, pomiędzy rezultatami rzeczywistymi, a oczekiwaniami. Jeśli pojawi się rozbieżność, tzn. zostanie zdiagnozowana tzw. luka kompetencyjna, należy wprowadzić działania, mające na celu jej eliminację. Ostatnim etapem w zarządzaniu kompetencjami menedżera jest wdrożenie właściwego systemu ratunkowego, mającego na celu rozwój kompetencji menedżerskich do oczekiwanego poziomu oraz dokonywanie systematycznej kontroli, która określi skuteczność wprowadzonych zmian.

## Wyniki badań

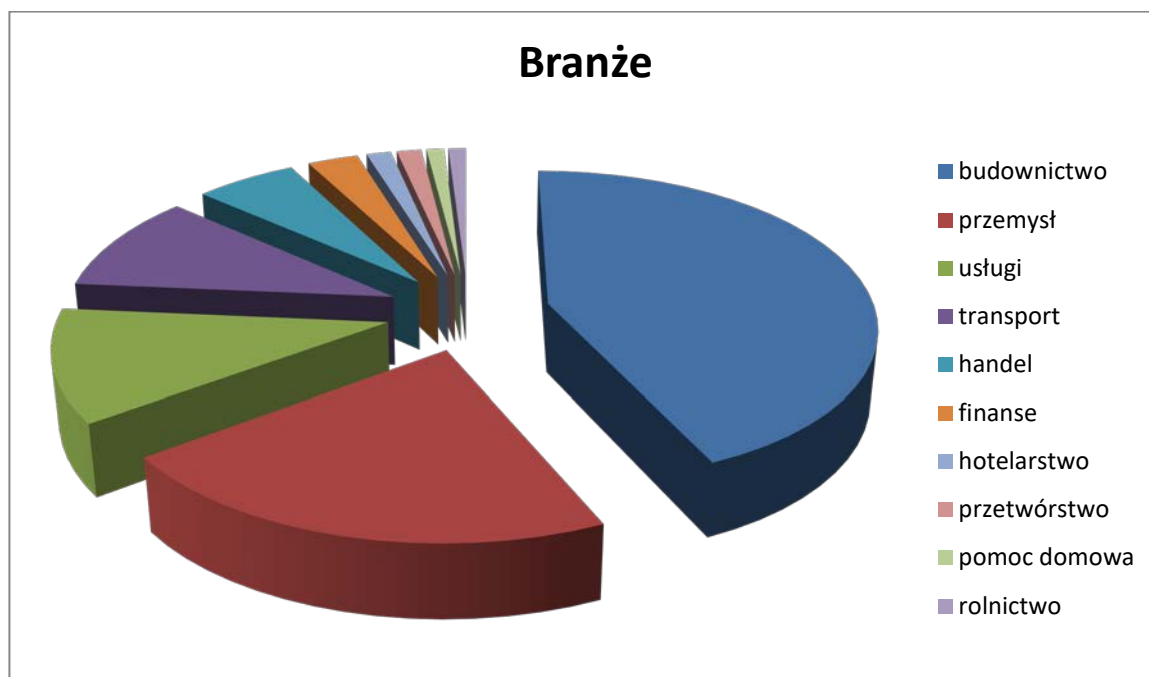
W celu uzyskania unikatowej wiedzy na temat rzeczywistych i oczekiwanych kompetencji menedżerów, w styczniu 2021 roku przeprowadzono badanie ankietowe wśród 208 pracowników cudzoziemskich, zatrudnionych w przedsiębiorstwach w Małopolsce. Dobór próby miał charakter losowy, aby wyniki mogły być uogólnione na zbiorowość całej Polski. Było to również możliwe dzięki jej wystarczającej reprezentatywności (208 ankiet). Głównym celem badania było wyłonienie najważniejszych kompetencji, charakteryzujących menedżerów oraz porównanie ich z modelem oczekiwań pracowników podległych. Ankieta elektroniczna składała się z 25 prostych pytań i rozesłana została do respondentów drogą e-mailową.

Menedżerowie reprezentowali następujące branże: budownictwo 43,3%, przemysł 21,6%, usługi 11,5%, transport 10,1%, handel 5,8%, finanse 2,9%, hotelarstwo 1,4%, przetwórstwo 1,4%, pomoc domowa 1,0% i rolnictwo 1,0% , co zostało przedstawione na wykresie 1.

---

<sup>21</sup> T. Oleksyn, Zarządzanie kompetencjami, teoria i praktyka, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2006, s. 43.

Wykres 1. Struktura branżowa ankietowanych przedsiębiorstw



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Siedziba firmy znajdowała się najczęściej w mieście powyżej 100 tysięcy mieszkańców 65,9%. 22,1% ankietowanych, jako siedzibę firmy wskazało miasto 20 tys. do 100 tys. mieszkańców, 8,7% miasto do 20 tys. mieszkańców, a zaledwie 3,4% wieś.

45,2% respondentów zatrudniona była w małych przedsiębiorstwach, liczących od 10 do 49 pracowników, 34,6% w średnich przedsiębiorstwach, liczących od 50 do 249 osób, 18,3% w mikro przedsiębiorstwach, zatrudniających do 9 pracowników, a 1,9% w dużych przedsiębiorstwach, zatrudniających powyżej 250 osób.

Zdecydowana większość menedżerów to mężczyźni (76,4%), kobiety stanowiły zaledwie (23,6%). Najliczniejszą grupę menedżerów (40,4%) stanowiły osoby w wieku 41-50 lat, 34,6% w wieku 31-40 lat, 17,3% w wieku 51-60 lat, 4,8% poniżej 30 roku życia, a 2,9% powyżej 60 roku życia (patrz tabela 1).

A zatem statystycznie na menedżerów wybierani byli zazwyczaj mężczyźni w średnim wieku, powyżej 41 roku życia. Kobiet na tym stanowisku było mniej, niż 1/3.



**Tabela 1. Udział menedżerów w poszczególnych grupach wiekowych (w %)**

<b>przedział wiekowy menedżera</b>	<b>% udział w grupie</b>
powyżej 60 lat	2,9
51-60 lat	17,3
41-50 lat	40,4
31-40 lat	34,6
poniżej 30 lat	4,8
Razem	100,0

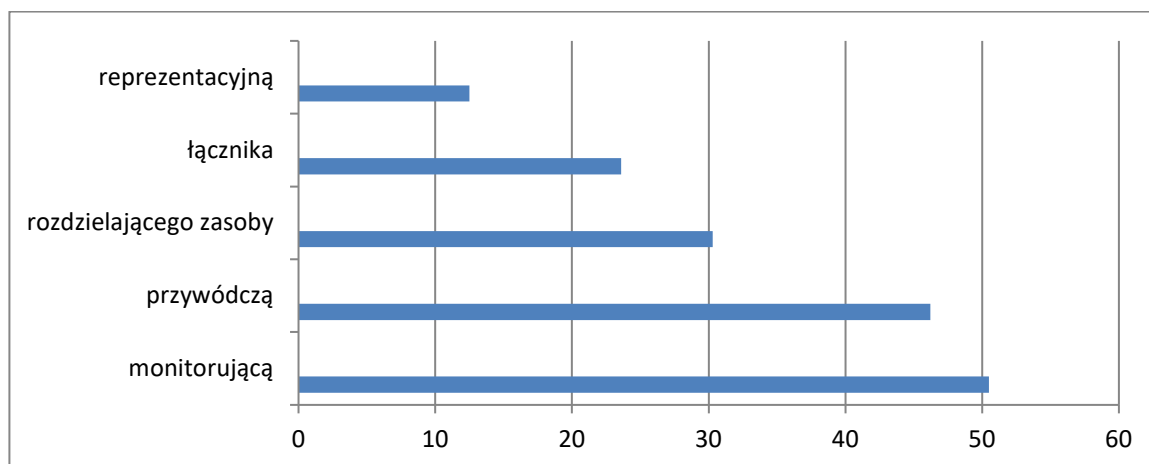
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Najczęściej menedżerowie byli dobrze wykształceni. 76% z nich ukończyło studia wyższe, 18,8% legitymowało się wykształceniem średnim, a 4,3% ukończyło studia wyższe plus studia MBA lub doktorat, natomiast 0,5% posiadało wykształcenie zawodowe. 0,5% ankietowanych nie znało wykształcenia swojego menedżera.

Zdecydowana większość cudzoziemców, bo aż 94,7% uznała przełożonego za osobę kompetentną na zajmowanym stanowisku, a tylko 5,3% za niekompetentną.

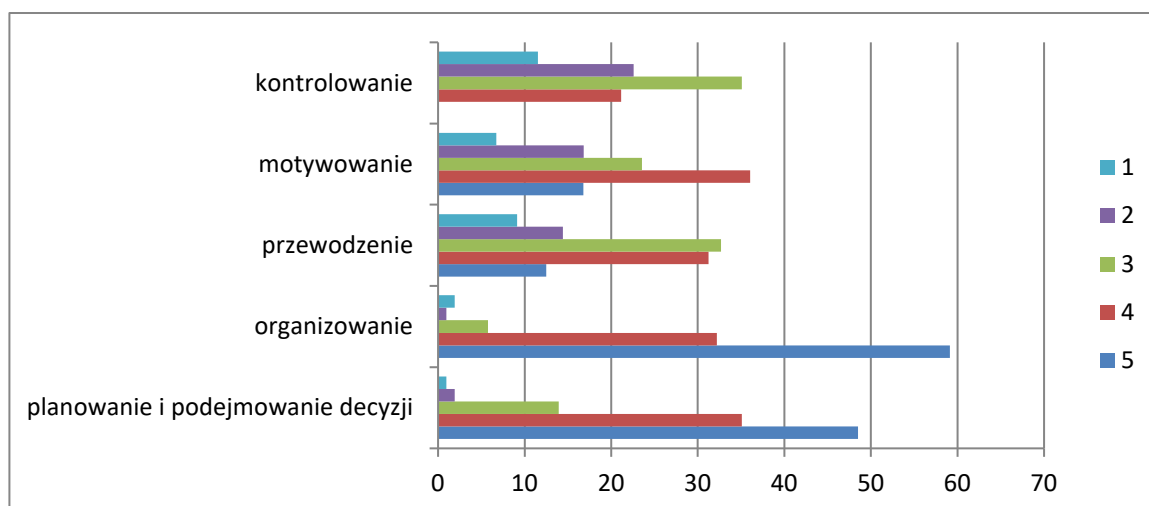
W grupie badanych, 46,6% deklarowało, że menedżer podnosi swoje kompetencje, 34,1% nie znało odpowiedzi na to pytanie, natomiast 19,2% ankietowanych uważała, że menedżer nie szkoli się w żaden dostępny na rynku sposób.

42,2% menedżerów posiadało staż pracy na obecnym stanowisku powyżej 6 lat, 41,3% w przedziale 5-6 lat, z kolei 11,2% 3-4 lata, a 5,3% posiadało staż pracy krótszy, niż dwa lata. Ankietowanych pracowników cudzoziemskich poproszono także o określenie ważności funkcji pełnionych przez menedżera, jej wyniki zaprezentowano na wykresie 2. Ponad połowa pracowników (50,2%) wskazała, że menedżer pełni funkcję monitorującą, 46,2 % funkcję przywódczą, a 30,3% funkcję rozdzielającego zasoby. Najmniej popularne były funkcje łącznika (23,6%) oraz reprezentacyjna (12,5%).

**Wykres 2. Jaka rolę w Pani/Pana firmie pełni menedżer?**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Analizę cech i kompetencji współczesnych menedżerów odniesiono do fundamentów zarządzania, stworzonych przez francuskiego inżyniera Henriego Fayola, tj.: planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, motywowanie i kontrolowanie. Pracowników poproszono o ocenę każdej z tych pięciu funkcji w skali od 1 do 5 (wykres 3).

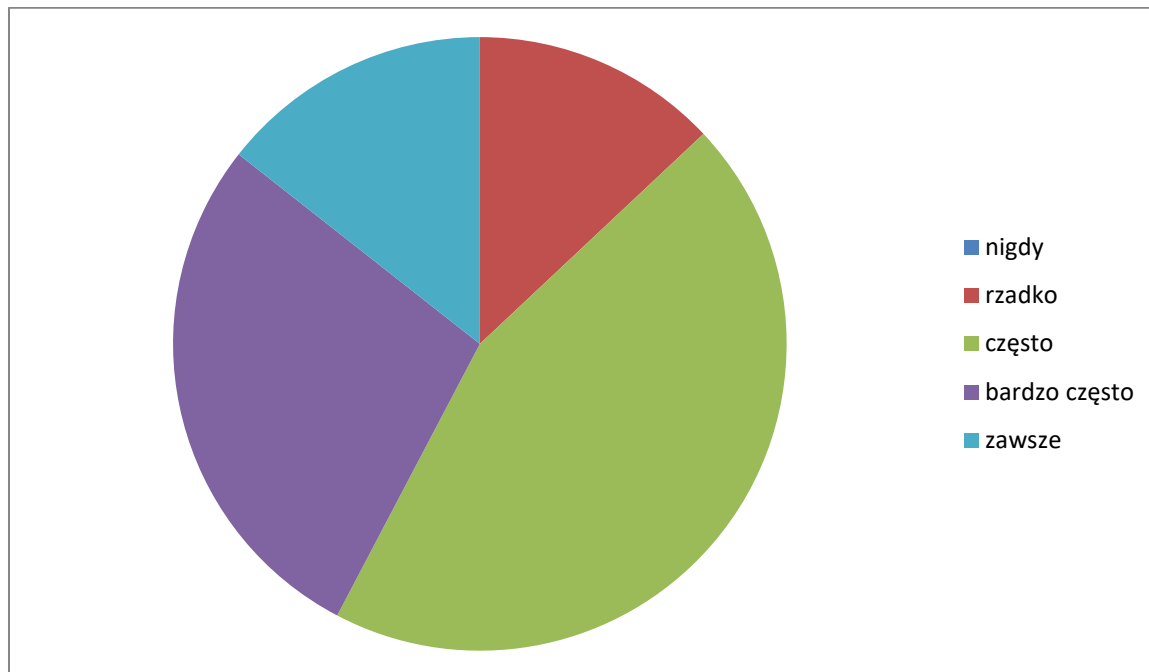
**Wykres 3. Jaka według Pani/Pana jest ważność wymienionych funkcji menedżera w kierowaniu zespołem? (1 - 5 od najmniej do najbardziej ważnej)**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Jako najważniejszą z funkcji, ocenioną na maksymalną ilość punktów, uznano organizowanie (59,13%), planowanie i podejmowanie decyzji (48,5%), motywowanie (16,8%), przewodzenie (12,5%).

Menedżerowie chętnie dzielili się z podwładnymi swoją wiedzą i doświadczeniem, zazwyczaj pomagali, kiedy zostali poproszeni o takie wsparcie (wykres 4).

**Wykres 4. Jak często Pani/Pana przełożony służy pomocą podległym pracownikom? (1-nigdy, 2-rzadko, 3-często, 4-bardzo często, 5-zawsze, kiedy jest o to proszony)**

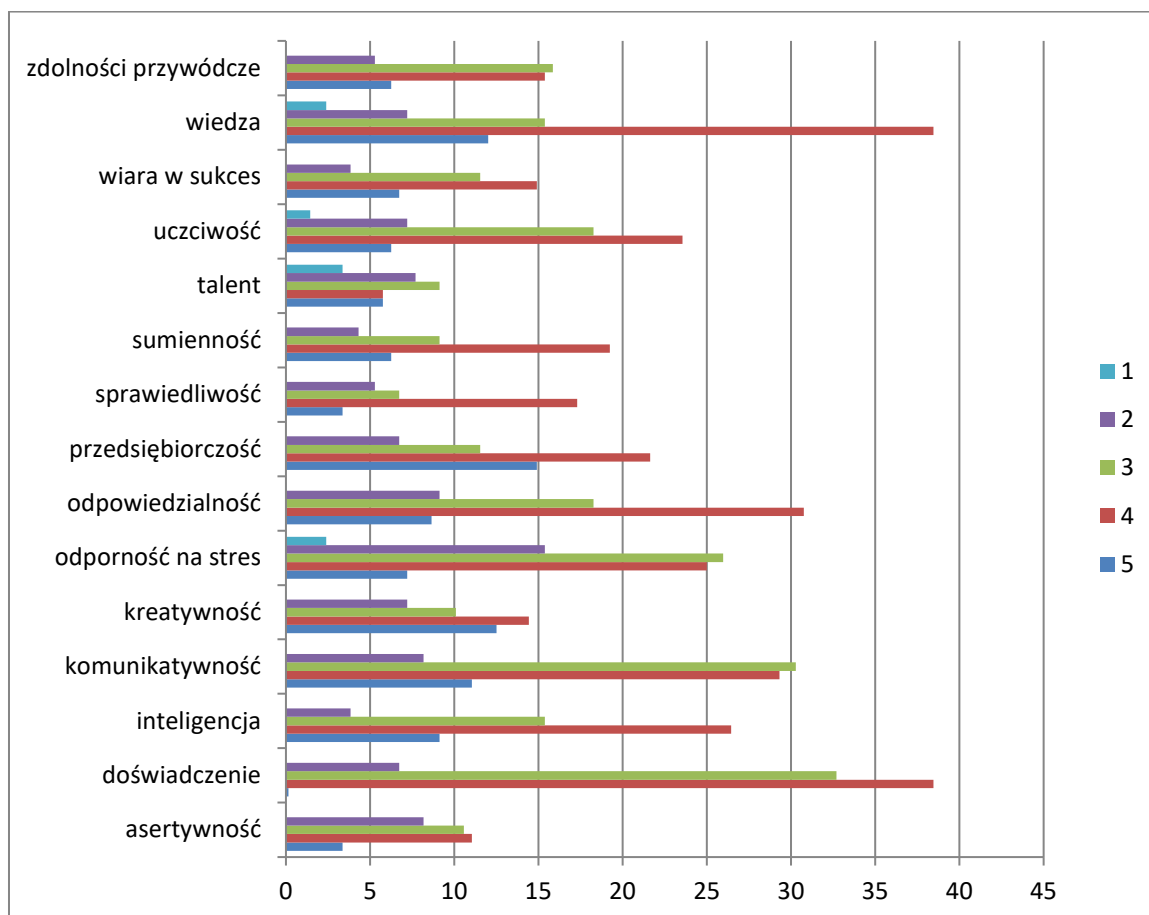


Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Najliczniejsza grupa respondentów, bo aż 45% deklaruwała, że otrzymuje często pomoc od swojego menedżera, 28% otrzymywało taką pomoc bardzo często, 14% zawsze, kiedy tego potrzebowała, a 13% rzadko. Nikt z ankietowanych nie zgłosił, aby odmówiono mu kiedykolwiek potrzebnego wsparcia.

Pracownicy wskazywali również, które z wymienionych cech, charakteryzowały ich przełożonego/menedżera i oceniali poziom ich ważności w skali od 1 do 5 (1-niedostateczna, 2-słaba, 3-dostateczna, 4-dobra, 5-bardzo dobra). Wyboru dokonywano spośród następujących charakterystyk: asertywność, doświadczenie, inteligencja, komunikatywność, kreatywność, odporność na stres, odpowiedzialność, przedsiębiorczość, sprawiedliwość, sumienność, talent, uczciwość, wiara w sukces, wiedza, zdolności przywódcze. Na wykresie 5a zestawiono cechy posiadane przez menedżerów.

**Wykres 5 a. Proszę wskazać, które cechy posiada Pani/Pana menedżer i ocenić je w skali od 1-5 (1-niedostateczna, 2-słaba, 3-dostateczna, 4-dobra, 5-bardzo dobra)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Najczęściej, ankietowani oceniali cechy menedżerów na poziomie dobrym i dostatecznym. Na ocenę dobrą oceniono kolejno: wiedzę i doświadczenie (ex aequo 38,46%), odpowiedzialność (30,76%), komunikatywność (29,32%), inteligencję (26,44%), odporność na stres (25%), przedsiębiorczość (21,63%), sprawiedliwość (17,3%).

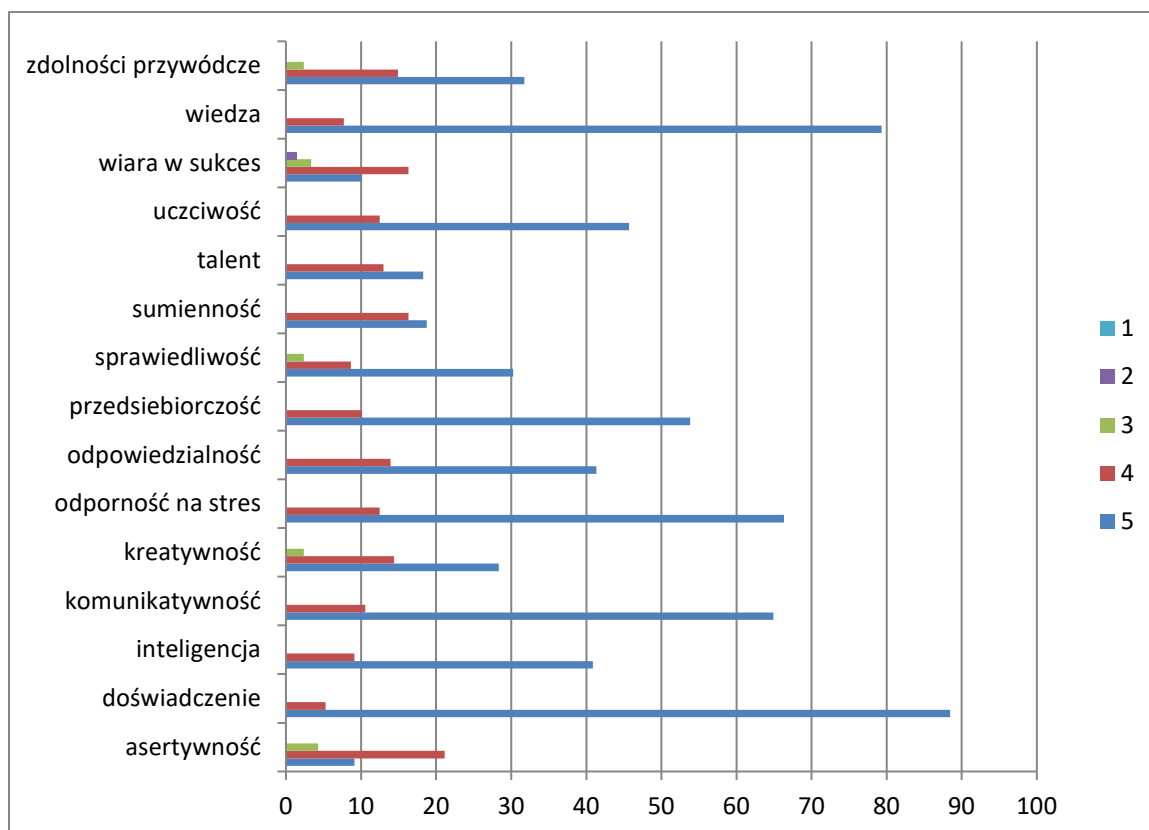
Z kolei, cechami charakteryzującymi menedżerów na poziomie dostatecznym, były: doświadczenie (32,69%), komunikatywność (30,28%), odporność na stres (25,96%), odpowiedzialność i uczciwość (ex aequo 18,26%), zdolności przywódcze (15,86%).

Na ocenę słabą pracownicy ocenili, takie cechy jak: odporność na stres (15,38%), odpowiedzialność (9,13%), asertywność i komunikatywność (ex aequo 8,17%), kreatywność (7,21%), przedsiębiorczość (6,73%).

Najsłabsza z ocen 1 – niedostateczna, przypisana została następującym cechom: talent (3,36%), wiedza i odporność na stres (ex aequo 2,4%) i uczciwość (1,44%).

Na wykresie 5b przedstawiono cechy, które według ankietowanych, powinien posiadać ich menedżer. Cechy oceniano w skali od 1 do 5.

**Wykres 5 b. Proszę wskazać, które cechy oczekiwane u Pani/Pana menedżera i ocenić je w skali od 1-5 (1-niedostateczna, 2-słaba, 3-dostateczna, 4-dobra, 5-bardzo dobra)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

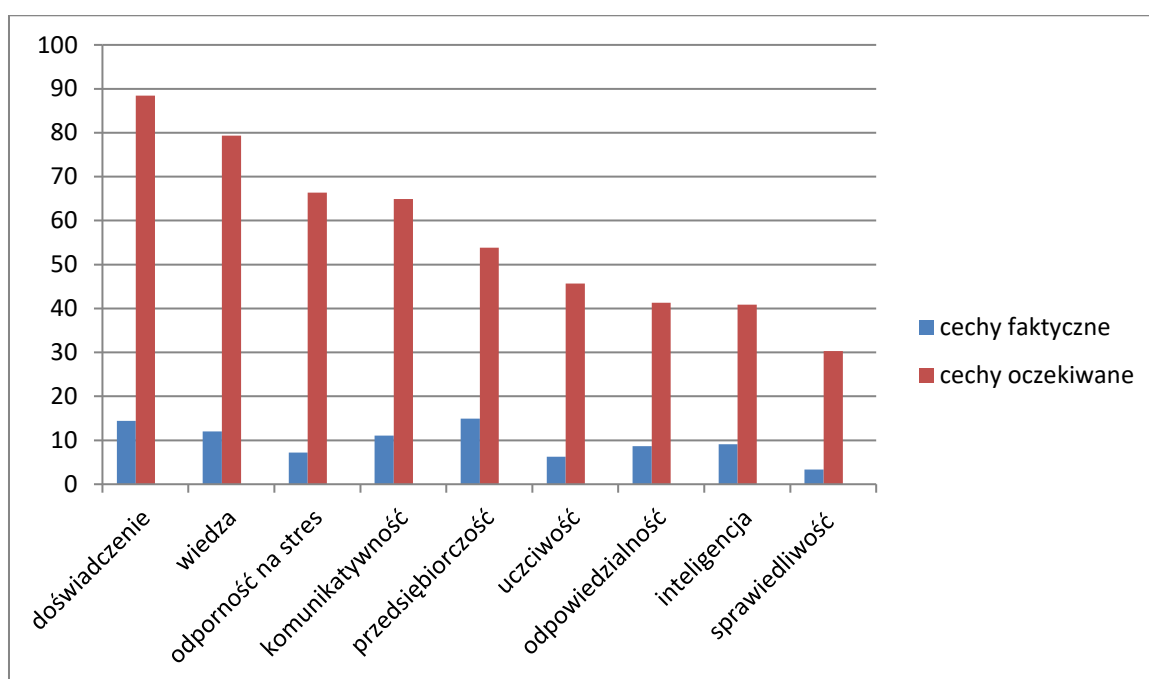
Według pracowników, menedżerowie powinni charakteryzować się na poziomie bardzo dobrym (ocena 5) takimi cechami, jak: doświadczenie (88,46%), wiedza (79,32%), odporność na stres (66,34%), komunikatywność (64,9%), przedsiębiorczość (53,84%), uczciwość (45,67%), odpowiedzialność (41,34%), inteligencję (40,86%), sprawiedliwość (30,28%).

Cechami równie istotnymi, choć ocenionymi na poziomie 4 – dobrym, były: asertywność (21,15%), sumienność i wiara w sukces (ex aequo 16,34%), zdolności przywódcze (14,9%), kreatywność (14,42%), odpowiedzialność (13,94%), odporność na stres (12,5%), przedsiębiorczość (10,09%).

Cechami mniej istotnymi, z punktu widzenia oceniających (wartość 3 – dostateczna) okazały się: asertywność (4,32%), zdolności przywódcze (2,4%), wiara w sukces (1,44%).

Na wykresie 6 zestawiono najbardziej oczekiwane cechy menedżerów na tle cech rzeczywistych, ocenionych przez ankietowanych na ocenę 5 – bardzo dobrą. Widoczne rozbieżności pomiędzy stanem faktycznym, a oczekiwanym stanowią dosyć dużą lukę kompetencyjną. Z wykresu wynika, że oczekiwania stawiane menedżerom są bardzo wysokie i niezaspokojone nawet w połowie wskazań pracowników. Stanowi to podstawę do wdrożenia w organizacjach programu szkolenia menedżerów, rozwijając ich umiejętności.

**Wykres 6. Porównanie cech ocenionych przez ankietowanych na ocenę 5 – bardzo dobra (stan rzeczywisty i oczekiwany)**

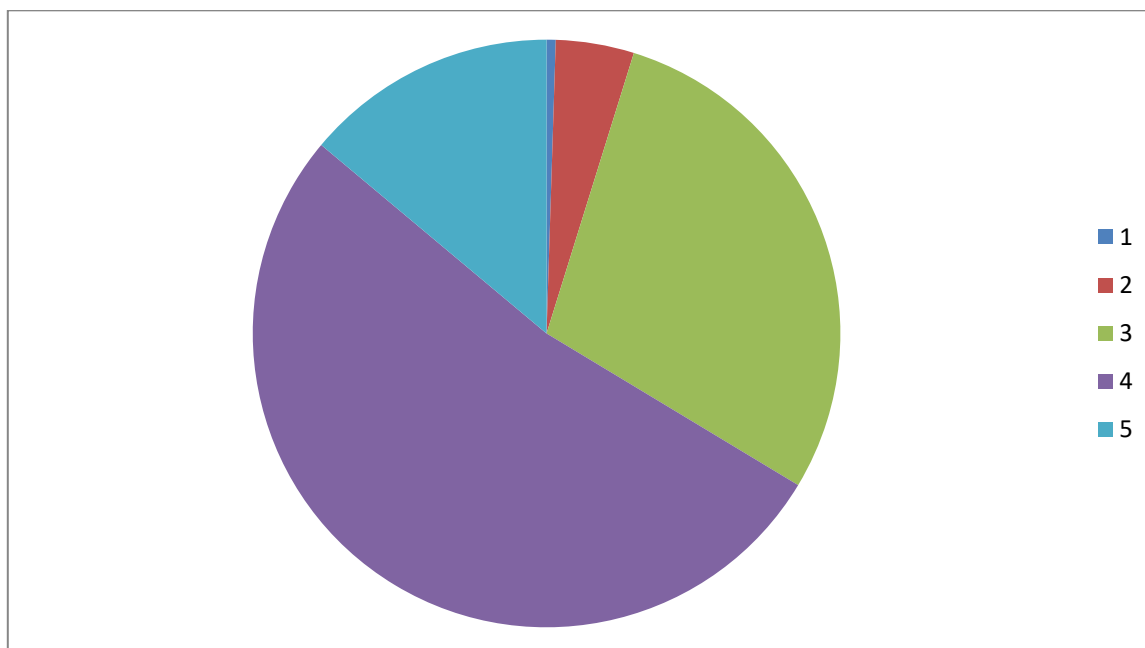


Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Pomimo tak dużych rozbieżności, pomiędzy rzeczywistymi elementami charakteryzującymi menedżerów z Małopolski, a oczekiwanymi, stawianymi im przez pracowników, cudzoziemscy pracownicy pozytywnie wypowiadali się na temat zadowolenia z pracy z menedżerem i efektywnością jego działalności.

Na wykresie 7 przedstawiono wyniki badania, dotyczącego poziomu zadowolenia ze współpracy z menedżerem. Więcej, niż połowa badanych (52%) oceniła współpracę na poziomie 4 – dobrym, 29% na poziomie 3 – dostatecznym, 14% na poziomie 5 – bardzo dobrym, 4% na poziomie 2- słabym, a 1% na poziomie 1 – niedostatecznym.

**Wykres 7. Proszę określić poziom zadowolenia ze współpracy z menedżerem w skali od 1 do 5 (1-niedostateczny, 2-słaby, 3-dostateczny, 4-dobry, 5-bardzo dobry)**



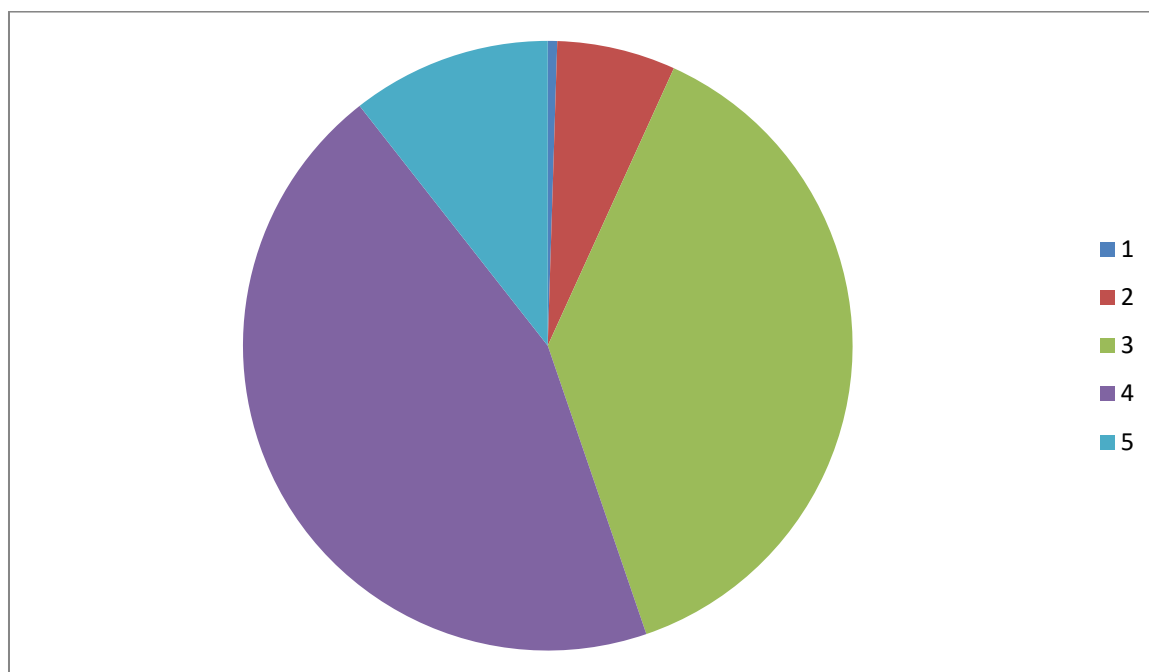
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Z kolei na wykresie 8 zaprezentowano efektywność pracy menedżerów. Poziom zadowolenia ze współpracy pracowników cudzoziemskich z menadżerami na terenie województwa małopolskiego nie jest satysfakcjonujący. 45% ankietowanych oceniła tę współpracę na poziomie 4 – dobrym, a 38% na poziomie 3 – dostatecznym. Tylko 11% cudzoziemców była w pełni zadowolona z tej współpracy (5 – bardzo dobry), 6% oceniło tę współpracę na ocenę 2 – słabo. 0,5% ankietowanych wystawiła ocenę 1 – niedostateczną.

W badaniu ankietowym wzięło udział 208 pracowników cudzoziemskich pochodzących z Ukrainy (86,7%), Gruzji (6,7%), Białorusi (3,36%), Armenii (1,40) i Rosji (1,84%). 84,6% tych osób zajmowało stanowiska wykonawcze, 14,4% pracowało na stanowisku specjalisty, a 1% na stanowisku kierowniczym. 69,7% pracowników legitymowała się wykształceniem zawodowym, 23,1% średnim, 5,8% wyższym i 1,4% podstawowym.

Byli to głównie mężczyźni (76,9%), kobiety stanowiły 23,1%. Respondenci reprezentowali wszystkie przedziały wiekowe: mniej niż 25 lat (1%), 25-30 lat (30,8%), 31-40 lat (38,5%), 41-50 lat (19,7%) oraz powyżej 50 lat (10,1%).

**Wykres 8. Proszę określić wydajność/efektywność pracy swojego menedżera w skali od 1 do 5 (1-niedostateczna, 2-słaba, 3-dostateczna, 4-dobra, 5-bardzo dobra)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Byli to zarówno pracownicy z krótkim, jak i dłuższym stażem zatrudnienia. 3,4% osób pracowało w firmie dłużej niż pół, ale krócej, niż dwa lata. W przedziale 3-6 lat zatrudnionych było 40,9% respondentów, w przedziale 7 – 15 lat 34,1%, a powyżej 15 lat 21,6%.

### Podsumowanie

Przeprowadzona analiza wykazała, że ciągle wiele jest jeszcze do zrobienia, jeśli chodzi o proces szkolenia kadry menedżerskiej. Ocena cech kompetencji menedżerskich ukazała dużą lukę kompetencyjną, która powinna zmobilizować do podjęcia odpowiednich działań właścicieli firm. Na tle przeprowadzonych badań i ich wyników skonstruowano następujące wnioski:

1. Rozwój kadry menedżerskiej powinien być nieodłącznym elementem procesów szkoleniowych i wpływać na rezultaty przez nią osiągnięte. Kluczową rolą jest rozwój kompetencji, zgodny z procesem uczenia się w dłuższej perspektywie czasowej. Szczególną uwagę należy zwracać na rozwój kompetencji monitorujących i przywódczych.



2. Procesowi temu sprzyjają nowe obowiązki, ambitne projekty, wyzwania, ale również ponoszone porażki, które uczą korygować popełnione błędy i motywują do dalszego, efektywniejszego działania. Niezwykle istotnym okazuje się nabyte doświadczenie w podejmowaniu decyzji i realizacji bieżących zadań.
3. Współczesna organizacja powinna charakteryzować się nowoczesnością, być zdolną do szybkiego reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu, oraz mieć jasno zdefiniowane cele i kompetencje menedżerskie.
4. Główną ideą organizacji i reorganizacji powinno być tworzenie przedsiębiorstwa dobrze służącego pracownikom, klientom i opartego na jasno wytyczonej wizji przyszłości. Doświadczenie, wiedza i odporność na stres to główne cechy jej aktorów.

## Bibliografia:

1. Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna – Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
2. Becker B.E., Huselid M.A., Ulrich D., Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
3. Encyklopedia organizacji i zarządzania, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1981.
4. Encyklopedia biznesu, Fundacja innowacyjna, Warszawa 1995.
5. Kiełtyka L., Rola menedżera we współczesnej organizacji, Przegląd organizacji 8/2016.
6. Kopaliński W., Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych, Wydawnictwo Wiedza Powszechna, Warszawa 1989.
7. Kubik K., Menedżer w przedsiębiorstwie przyszłości, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2005.
8. Levy-Leboyer C., Kierowanie kompetencjami. Bilanse doświadczeń zawodowych, Wydawnictwo Poltex, Warszawa 1997.
9. Louard P., Kierowanie kompetencjami w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Poltex, Warszawa 1995.
10. Ludwiczynski A., Szkolenie i rozwój pracowników, a sukces firmy, Wydawnictwo PFPK, Warszawa 2000.
11. Oleksyn T., Sztuka kierowania, Instytut Badań Naukowych Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości im. B. Jasińskiego w Warszawie, Warszawa 1999.

12. Oleksyn T., Zarządzanie kompetencjami, teoria i praktyka, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2006.
13. Sajkiewicz A., Organizacja procesów personalnych w firmie, Wydawnictwo Poltex, Warszawa 2001.
14. Thierry D., Sauret C., Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwie w procesie zmian, Wydawnictwo Poltex, Warszawa 1994.
15. Szymczak M., Słownik języka polskiego, 1978/1981, Wydawnictwo Naukowe PWN.
16. Walkowiak R., Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2004.
17. Wawrzyniak B., Zarządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność przedsiębiorstwa, Wydawnictwo PFPK, Warszawa 1999.
18. Załoga W., Model kompetencji menedżera w nowoczesnej organizacji, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach nr 97, seria: Administracja i Zarządzanie, Siedlce 2013.