



UNIWERSYTET MARII CURIE-SKŁODOWSKIEJ
W LUBLINIE

Wydział Ekonomiczny

Mgr Karolina Ławicka-Kruk

**KOMPETENCJE MENEDŻERÓW
BRANŻY WYROBÓW MEDYCZNYCH
W ASPEKCIE ZARZĄDZANIA RÓŻNORODNOŚCIĄ**

Rozprawa doktorska

Przygotowana pod kierunkiem naukowym

Prof. dr hab. Agnieszki Sitko-Lutek

Promotor pomocniczy: dr Monika Jakubiak

Lublin 2021

Oświadczenie autora pracy

Świadom(a) odpowiedzialności prawnej oświadczam, że niniejsza rozprawa doktorska została wykonana przeze mnie samodzielnie i nie zawiera treści uzyskanych w sposób niezgodny z obowiązującymi przepisami.

Oświadczam również, że praca nie była wcześniej przedmiotem procedur związanych z uzyskaniem stopnia naukowego w wyższej uczelni.

Data

Podpis autora pracy

Spis treści

Wstęp	7
Rozdział I. Istota i rola zarządzania różnorodnością	15
1.1. Pojęcie i geneza kapitału ludzkiego	15
1.2. Narodziny koncepcji zarządzania różnorodnością.....	28
1.3. Definiowanie i znaczenie zarządzania różnorodnością.....	32
1.4. Zarządzanie różnorodnością w organizacji na świecie i w Polsce.....	38
1.5. Wybrane wymiary różnicujące	44
Rozdział II. Kompetencje menedżerskie w świetle literatury przedmiotu	53
2.1. Menedżer i jego rola w organizacji	53
2.2. Definicje terminu „kompetencje”	65
2.3. Kompetencje menedżerskie i ich typologie	77
2.4. Kompetencje kadry kierowniczej – przegląd badań	90
2.5. Kompetencje w zarządzaniu różnorodnością.....	94
Rozdział III. Opis branży wyrobów medycznych	99
3.1. Ogólna charakterystyka branży wyrobów medycznych	99
3.2. Światowy rynek wyrobów medycznych	103
3.3. Europejski sektor wyrobów medycznych	109
3.4. Branża wyrobów medycznych w perspektywie krajowej.....	113
3.5. Luka badawcza.....	118
Rozdział IV. Kompetencje menedżerów branży wyrobów medycznych w świetle wyników badań	119
4.1. Charakterystyka modelu badawczego.....	119
4.2. Cel, przedmiot, zakres badań i hipotezy badawcze.....	121
4.3. Metodyka badań	124
4.4. Kompetencje menedżerów branży wyrobów medycznych.....	127
4.5. Zarządzanie różnorodnością w branży wyrobów medycznych	169
4.6. Wnioski z badań własnych.....	187
Rozdział V. Pragmatyka doskonalenia kompetencji menedżerskich	201
5.1. Istota doskonalenia menedżerów	201
5.2. Proces i metody doskonalenia kompetencji kadry kierowniczej	208
5.3. Doskonalenie kompetencji menedżerów branży wyrobów medycznych – wyniki badań	216

5.3. Wnioski rekomendacje w zakresie doskonalenia kompetencji menedżerów branży medycznej z uwzględnieniem kompetencji związanych z zarządzaniem różnorodnością	230
5.4. Wnioski końcowe.....	238
Zakończenie	241
Spis tabel.....	244
Spis rysunków	246
Literatura	249
Załączniki	267

Wstęp

Najcenniejszym zasobem każdej organizacji są ludzie, którzy pracują na jej rzecz w sposób indywidualny i zbiorowy. Dzięki nim, organizacja może sprostać stawianym przed nią wyzwaniom. Strategicznym zarządzaniem kapitałem ludzkim zajmuje się zarządzanie zasobami ludzkimi¹. Sprawność zarządzania zasobami ludzkimi determinuje skuteczność osiągnięcia celów przez organizację, dlatego w jego ramach opracowywane i prezentowane są różne rozwiązania mające za zadanie efektywniejsze wykorzystanie możliwości pracowników, pobudzenie ich aktywności i satysfakcji z działania. Wskutek wzrostu znaczenia powyższych celów, a także w dobie mobilności pracowników, globalizacji i współpracy międzynarodowej oraz rozwoju nowoczesnych form współdziałania (np. wirtualność) wykształcił się współczesny trend zarządzania – zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich (jako jednego z obszarów zarządzania)².

Termin *różnorodność* (w odniesieniu do siły roboczej) jest przedmiotem badań od lat 60. ubiegłego wieku. Wiąże się to z powstaniem ruchu antydyskryminacyjnego w Ameryce Północnej w ówczesnym czasie. Koncepcja *zarządzania różnorodnością* (w skrócie: *ZR*) narodziła się w latach 80. XX wieku. W literaturze przedmiotu prezentowanych jest wiele podejść do zarządzania różnorodnością. Na cele niniejszej pracy, zarządzanie różnorodnością analizowane jest z punktu widzenia zarządzania zasobów ludzkich, czyli takiego doboru i wykorzystania personelu zróżnicowanego pod kątem płci, wieku, stanu zdrowia (stopnia sprawności), pochodzenia kulturowego lub innych przesłanek, aby wynikające z nich różnice stwarzały kulturę organizacyjną opartą na równości i szacunku, a indywidualne cechy pracowników (wynikające także z tych różnic) były rozwijane w atuty przyczyniające się do osiągnięcia celów organizacji³. Mimo zalet płynących z zarządzania różnorodnością, poziom jego wprowadzania w praktykę przedsiębiorstw nie jest równomierny. Przykładowo, w Polsce zarządzanie różnorodnością jest rzadko stosowane, szczególnie przez małe i średnie przedsiębiorstwa i raczej ogranicza się do zapobiegania dyskryminacji⁴. Jedną z przyczyn powyższego

¹ M. Armstrong, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 15.

² B. Urbaniak, „Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w organizacji”, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Institute of Labor and Social Studies, Warszawa 2014, 3-4(98), s. 63.

³ K. Gajek, Zarządzanie różnorodnością w polskich organizacjach, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2014 (350), s. 127-137.

⁴ J. Kubicka, T. Kupczyk, A. Oleszkiewicz, Zarządzanie różnorodnością w dolnośląskich przedsiębiorstwach – stan wdrożenia i korzyści, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2014(350), s. 237-250.

stanu mogą być braki w wiedzy lub kompetencjach kadry zarządzającej związane z zarządzaniem różnorodnością⁵.

Menedżerowie jako kluczowa grupa pracowników organizacji: planują, podejmują decyzje, organizują, kierują i kontrolują wszystkie zasoby przedsiębiorstwa. Konsekwencją istoty i powagi ich obowiązków jest szerokie zainteresowanie tematyką kluczowych kompetencji menedżerów, których skuteczność działań wpływa bezpośrednio na efektywność zasobów organizacji, w tym pracowników, a w konsekwencji na jej wyniki. Współcześnie kompetencje menedżerskie można podzielić na kilka grup, przykładowo na: wiedzę, kompetencje osobiste i kompetencje interpersonalne⁶, w których zawierają się pomniejsze takie jak: wykształcenie, doświadczenie, osobowość, samorozwój, umiejętności komunikacyjne, itd.⁷. Ponadto, badania dowodzą, że deklarowane przez pracowników kompetencje różnią się (na przykład) w zależności od płci i wieku czy pochodzenia⁸. Uwzględniając również aspekt zarządzania różnorodnością, menedżerowie stanowią jego istotny element⁹ jako ci, którzy koordynują działania względem pracowników zgodne ze strategią ZR, ale także jako pracownicy, których te aktywności obejmują. Dlatego też, wymagane są od nich kolejne kompetencje i postawy pomocne w skutecznym kierowaniu w nurcie ZR, takie jak: szacunek i umiejętność wykorzystania różnorodności, empatia, świadomość komunikatywna. Na przestrzeni lat powstawały różne typologie kluczowych kompetencji menedżerskich, które ewaluowały i zapewne wciąż ewaluować będą wraz ze zmianami uwarunkowań i charakteru pracy menedżerów, które postępują dynamicznie. W dobie postępu technologiczno-informatycznego, globalnego przepływu informacji, produktów i ludzi, działanie przedsiębiorstw na szczeblu regionalnym czy krajowym staje się niewystarczające. Wskazane uwarunkowania niejednokrotnie wymagają od organizacji

⁵ Ibidem, s.240; C.T. Kulik, Working below and above the line:the researc practise gap in diversity management, "View issue TOC", Vol. 24 (2) za: A. Rakowska, M. Cichorzewska M., Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w innowacyjnych przedsiębiorstwach – wyniki badań, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XVII, zeszyt 2, część III, s. 93.

⁶ D.A. Whetten, K. S. Cameron, *Developing management skills*, Pearson, New Jersey 2011.

⁷ K. Ławicka, A. Sitko-Lutek, Managerial competences in international scope, "International Journal of Synergy and Research", 2017, 5, s. 91-101.

⁸ A. Sitko-Lutek, M. Jakubiak, Skills and learning styles of innovative companies' employees, "International Journal Of Management, Knowledge and Learning", 2016. 5(2), s. 189-200.

⁹ P. Mrówczyński, Zarządzanie różnorodnością wynikiem zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2012 (248), s. 387.

działalności na arenie międzynarodowej, a w konsekwencji doskonalenia kompetencji kluczowych pracowników, jakimi są menedżerowie.

Doskonalenie natomiast, rozumiane jest jako „podnoszenie indywidualnych kompetencji i uczenie się celem lepszego wykonania pracy, aktualnych i przyszłych zadań organizacji. Jest to proces, który może mieć charakter formalny lub zachodzić spontanicznie w sposób naturalny, koncentrując się na uczącym się i procesach uczenia się”¹⁰. Jest wiele podejść do interpretacji doskonalenia. Jedno z nich odnosi się do procesu „kształtowania” i praktycznych programów doskonalenia umiejętności, zakładając występowanie braków, słabości lub luki, które przy zastosowaniu odpowiednich metod mogą zostać zlikwidowane lub zredukowane¹¹. Stąd też istotne jest zaprojektowanie właściwego procesu i dobór odpowiednich metod dla osiągnięcia oczekiwanych rezultatów doskonalenia.

Badania zrealizowane na rzecz niniejszej rozprawy doktorskiej przeprowadzone zostały wśród kadry kierowniczej branży wyrobów medycznych. Branżę tę można nazwać branżą „wspierającą” system ochrony zdrowia. Podmioty z tej branży dostarczają bowiem rozwiązań niezbędnych dla efektywnej realizacji celów związanych z ochroną zdrowia społeczeństwa. Są to przedsiębiorstwa zajmujące się produkcją i/lub handlem wyrobami medycznymi, między innymi: testami i urządzeniami diagnostycznymi, wyposażeniem medycznym, sprzętem jednorazowego użytku itd. Wyrobem medycznym (eng. medical device) jest produkt spełniający kryteria wyroby medycznego dla krajów europejskich wyznaczone przez Dyrektywy Komisji Europejskiej¹². Najogólniej są to wszelkie instrumenty, aparaty, urządzenia, implanty, odczynniki in vitro, kalibratory, oprogramowanie i tym podobne, które wytwórca wyprodukował z intencją użytkowania tegoż wyrobu jednostkowo lub w kombinacji z innymi w celu diagnozowania, zapobiegania, monitorowania, leczenia lub złagodzenie objawów chorób¹³. Mogą to być znane przedmioty codziennego użytku, takie jak: plastry, strzykawki lub rękawice

¹⁰ A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, Kluczowe kompetencje pracowników przyszłości w opinii ekspertów międzynarodowych – wyniki badań, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu”, 2016, No. 429, s. 89.

¹¹ M. Lee, *The developmental approach: a critical reconsideration*. Management learning (w:) J. Burgoyne & M. Reynolds, *Management Learning*, London: Sage, 1997, s. 201.

¹² M. Cheng, *Medical device regulations: global overview and guiding principles*. 2003: World Health Organization, s. VII.

¹³ Ibidem.

lateksowe, ale też bardziej innowacyjne rozwiązania, jak np. testy diagnostyczne, czy wreszcie okulary lub wózki inwalidzkie.

Według raportu MedTech Europe z 2018 roku, europejski rynek wyrobów medycznych wyceniany jest na 120 mld EUR (w 2017: 115 mld EUR 2015: 100 mld EUR) i jest drugim największym rynkiem na arenie światowej, stanowiącym 27% udziału (jako pierwszy – rynek USA ok. 43%). Ponadto, rynek europejski zatrudnia ponad 730 tys. pracowników, w ponad 32 tys. przedsiębiorstwach.

Ponadto branżę wyrobów medycznych charakteryzuje międzynarodowy charakter aktywności, oraz innowacyjność. Determinantami jej rozwoju są przede wszystkim postęp w medycynie, ale także wzrost zapadalności populacji ludzkiej na choroby cywilizacyjne, starzenie się społeczeństw, rozwój nowych schorzeń. Przesłanki te wskazują na wzrost branży na świecie w nadchodzących latach. Należy dodać, że branża wyrobów medycznych nie wiąże się jedynie z działalnością stricte produkcyjną czy handlową, ale jej silnym trzonem jest aktywność badawczo-naukowa oraz technologiczna, umożliwiająca wcielenie w życie zaprojektowanych rozwiązań.

Konsekwencją tych dynamicznych zmian jest potrzeba ciągłego doskonalenia menedżerów sektora, aby nieustannie, efektywnie koordynowali działania organizacji w tak zmiennym otoczeniu, realizowali jej cele i budowali jej przewagę konkurencyjną. Przeprowadzona analiza literatury wykazała jednak lukę badawczą w zakresie doskonalenia kompetencji menedżerów branży.

Wybór tematu rozprawy i kierunek badań zostały zdeterminowane przez aktualność zagadnienia zarządzania różnorodnością oraz istotność tematyki kompetencji menedżerów branży wyrobów medycznych jako innowacyjnej, rozwijającej się, o transnarodowej działalności¹⁴. Dodatkową przesłanką jest rola doskonalenia tychże kompetencji w celu skuteczniejszego zarządzania organizacją i zarządzania różnorodnością pracowników w ich organizacjach przez omawianych menedżerów.

Przeprowadzona analiza literatury wykazała bogate zainteresowanie tematyką kompetencji menedżerskich. Jednak występuje luka badawcza dotycząca kompetencji menedżerów branży wyrobów medycznych. Brak jest badań kompetencji menedżerów wskazanej branży oraz analiz z uwzględnieniem aspektu zarządzania różnorodnością, a także opracowań dotyczących zaleceń w zakresie doskonalenia tychże kompetencji.

¹⁴ W niniejszej pracy, na przykładzie menedżerów z branży wyrobów medycznych.

Niniejsza praca, rozpatrując kompetencje menedżerów branży wyrobów medycznych w aspekcie zarządzania różnorodnością ma posłużyć do wypełnienia tej luki. Przygotowana rozprawa ma więc pełnić funkcje poznawcze i aplikacyjne.

Celem głównym pracy była identyfikacja kompetencji menedżerów przedsiębiorstw w branży wyrobów medycznych, aby wskazać proces i metody doskonalenia tychże menedżerów w kontekście zarządzania różnorodnością.

Pomocne w realizacji celu głównego pracy była realizacja **celów szczegółowych**:

1. Opracowanie modelowego profilu kompetencyjnego menedżera branży wyrobów medycznych z uwzględnieniem kompetencji istotnych w zarządzaniu różnorodnością.
2. Zbadanie kompetencji deklarowanych przez menedżerów branży wyrobów medycznych.
3. Diagnoza i ocena luki kompetencyjnej na podstawie porównania modelowych kompetencji menedżerskich oraz kompetencji deklarowanych przez menedżerów branży wyrobów medycznych.
4. Identyfikacja stosowanych praktyk zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwach branży wyrobów medycznych.
5. Określenie związku między kompetencjami zadeklarowanymi przez menedżerów a stosowanymi praktykami zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwach branży wyrobów medycznych.
6. Opracowanie propozycji rekomendacji dotyczących procesu i metod doskonalenia kompetencji menedżerów branży wyrobów medycznych z uwzględnieniem aspektu zarządzania różnorodnością.

Celem aplikacyjnym było opracowanie propozycji rekomendacji w zakresie doskonalenia kompetencji menedżerów branży wyrobów medycznych w kontekście zarządzania różnorodnością.

Ponadto, w pracy poddano weryfikacji następujące **hipotezy badawcze**:

H1. Istnieje luka kompetencyjna między modelowym (pożądanym) zestawem kompetencji

a kompetencjami deklarowanymi (posiadanymi) przez menedżerów branży wyrobów medycznych.¹⁵

H2. Istnieje związek między kompetencjami deklarowanymi (posiadanymi) przez menedżerów branży wyrobów medycznych a wiekiem, płcią i narodowością, a znajomość powyższych związków może być wykorzystywana w procesie doskonalenia kompetencji tychże menedżerów w aspekcie zarządzania różnorodnością¹⁶.

H3. Istnieje zależność między kompetencjami deklarowanymi przez menedżerów branży wyrobów medycznych a stosowanymi praktykami zarządzania różnorodnością w reprezentowanych przez nich przedsiębiorstwach¹⁷.

H4. Znajomość luki kompetencyjnej umożliwia zaproponowanie rekomendacji w procesie doskonalenia.

Zakres przedmiotowy rozprawy objął kompetencje menedżerów przedsiębiorstw sektora wyrobów medycznych z uwzględnieniem kompetencji istotnych w zarządzaniu różnorodnością, a także określenie stanu zarządzania różnorodnością w reprezentowanych przez menedżerów przedsiębiorstwach.

Zakres podmiotowy objął kadre kierowniczą przedsiębiorstw branży wyrobów medycznych, natomiast **zakres przestrzenny** objął wybrane kraje Europy: Niemcy, Wielka Brytania, Francja i Polska.

Praca ma charakter teoretyczno-empiryczny. Do realizacji przyjętych celów oraz weryfikacji hipotez badawczych wykorzystane zostały następujące metody badawcze:

- studia literatury przedmiotu (polskiej i światowej),
- analiza raportów i materiałów udostępnionych przez organizacje związane z branżą, np. WHO, IMS Health, Statista, Emergo Group, Eurostat,

¹⁵ M. Łoboda, A. Sitko-Lutek, *Kompetencje i luka kompetencyjna organizacji* (w:) A. Sitko-Lutek (red.) *Polskie firmy wobec globalizacji. luka kompetencyjna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 23.

¹⁶ A. Sitko-Lutek, M. Jakubiak, *Skills ...*, op. cit., s. 189-200; D. Arditi, G. Balci, Managerial competencies of female and male construction managers. *Journal Of Construction Engineering And Management*, 2009. 135(11): s. 1-12; T. Angeline, Managing generational diversity at the workplace: expectations and perceptions of different generations of employees, „African Journal of Business Management”, 2011, 5(2), s. 249; I. Bieniek, S. Steinerowska, Kompetencje międzykulturowe na mapie kompetencji zawodowych menedżera, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie”, Politechnika Śląska, 2014, s. 119.

¹⁷ J. Kubicka, T. Kupczyk, A. Oleszkiewicz, op. cit., s. 237-250; A. Rakowska, M. Cichorzewska, op. cit., s. 93.

— sondaż diagnostyczny, technikami: pogłębionych wywiadów indywidualnych oraz kwestionariusza ankiety.

Badania empiryczne zostały przeprowadzone dwuczęściowo. W pierwszej części przeprowadzone zostały pogłębione wywiady indywidualne, w drugiej ankieta z wykorzystaniem kwestionariusza. **Materiał empiryczny** zgromadzono na podstawie badań przeprowadzonych w okresie: marzec 2018 – listopad 2018.

Przeprowadzone badania dostarczyły bogatego materiału empirycznego, który został poddany wielowymiarowej analizie statystycznej. Analiza statystyczna odegrała tu głównie rolę instrumentalną, pozwalając opisać badane prawidłowości. Przedmiotem pomiaru i analiz były zmienne jakościowe (metryczkowe) i ilościowe (7-stopniowa skala porządkowa). Uzyskane dane wprowadzono do bazy danych założonej w arkuszu kalkulacyjnym Excel. Relacje między zmiennymi jakościowymi oceniano za pomocą testu niezależności Chi-kwadrat. Do oceny rzetelności skal wykorzystano współczynniki alfa-Cronbacha. W zagadnieniach mierzonych za pomocą skali o charakterze ilościowym wykorzystano test t-Studenta oraz jednoczynnikową analizę wariancji testem F-Snedecora. Istotność statystyczną wyników oceniano na poziomie $p < 0,05$. Analizę zależności między badanymi zmiennymi ilościowymi przeprowadzono wykorzystując współczynnik korelacji Pearsona.

Efektem końcowym przeprowadzonych badań było opracowanie rekomendacji umożliwiających doskonalenie kompetencji menedżerów. Równocześnie należy zaznaczyć, że ustalenia badawcze nie aspirują do pełnego opisu procesów zachodzących w badanym sektorze wyrobów medycznych, a jedynie mają na celu przedstawienie tych aspektów, które wydają się być szczególnie interesujące w kontekście postawionych hipotez i celów badawczych.

W konstrukcji rozprawy można wyróżnić następujące elementy: wstęp, część zasadnicza złożona z pięciu rozdziałów, zakończenie, bibliografię, spis tabel, rysunków i aneks badawczy.

Pierwszy rozdział dysertacji poświęcony został prezentacji pojęcia zarządzania różnorodnością, poczynając od definicji pojęcia oraz genezy kapitału ludzkiego przez zarządzanie kapitałem ludzkim (w skrócie: ZKL) oraz umiejscowieniem zarządzania różnorodnością w teorii ZKL. Następnie przedstawiono zarys historyczny oraz przesłanki powstania koncepcji zarządzania różnorodnością, definicje ZR, korzyści oraz zagrożenia

wynikające z jego wprowadzenia. Na koniec rozdziału omówiono stan wdrożenia ZR na świecie oraz w Polsce oraz zgłębiono wybrane wymiary różnicujące pracowników.

Drugi rozdział rozprawy poświęcony został kompetencjom menedżerskim. We wprowadzeniu skoncentrowano się na osobie menedżera: definicji, roli, funkcjach oraz wymaganiom stawianym kierownikom we współczesnych organizacjach. Dalej omówiono definicje terminu kompetencje oraz kwestie pomiaru oraz luki kompetencyjnej. Następnie zaprezentowano typologie kompetencji menedżerskich, przegląd badań oraz kompetencje istotne w zarządzaniu różnorodnością.

W trzecim rozdziale pracy zaprezentowano branżę wyrobów medycznych. Po krótko wyjaśniono czym są wyroby medyczne oraz scharakteryzowano: światowy, europejski oraz polski rynek wyrobów medycznych, wskazując również lukę badawczą.

Rozdział czwarty został poświęcony stricte wynikom badań, wychodząc od charakterystyki modelu badawczego, prezentacji celów, przedmiotu, zakresu oraz metodyki badań. Następnie przedstawiono szeroko zakrojone wyniki badań dotyczące kompetencji menedżerskich, w skład których zaliczyć można: modelowy profil kompetencji menedżera branży wyrobów medycznych, deklarowane kompetencje tychże menedżerów, lukę kompetencyjną, różnice kompetencyjne na tle wieku, płci czy pochodzenia. Na koniec zaprezentowano wyniki dotyczące zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwach branży wyrobów medycznych oraz wpływ kompetencji menedżerów na stan wdrożenia ZR w ich organizacjach.

Ostatni, piąty rozdział dysertacji traktuje o doskonaleniu kompetencji menedżerskich. Rozważania rozpoczyna zestawienie terminologii związanej z doskonaleniem, omówienie determinant i korzyści rozwoju oraz procesu i metod. Następnie zaprezentowano wyniki badań dotyczące kształcenia kompetencji menedżerów branży wyrobów medycznych oraz zaproponowano rekomendacje w zakresie ich rozwoju.

Rozdział I. Istota i rola zarządzania różnorodnością

1.1. Pojęcie i geneza kapitału ludzkiego

Podstawą efektywności i konkurencyjności każdej organizacji są zasoby. Im bardziej unikatowe, trudniejsze do imitacji, lepiej zorganizowane, tym skuteczniej organizacja osiąga swoje cele oraz przewagę konkurencyjną¹⁸. Najcenniejszym zasobem każdej organizacji są ludzie, którzy pracują na jej rzecz w sposób indywidualny i zbiorowy. Dzięki nim, organizacja może sprostać stawianym przed nią wyzwaniom. Strategicznym zarządzaniem ludźmi zajmuje się zarządzanie zasobami ludzkimi¹⁹. Sprawność tegoż zarządzania determinuje skuteczność osiągnięcia celów przez organizację, dlatego w jego ramach opracowywane i prezentowane są różne rozwiązania mające za zadanie efektywniejsze wykorzystanie możliwości pracowników, pobudzenie ich aktywności, zaangażowania i satysfakcji z działania.

Kapitał ludzki traktowany jest jako składowa szerszego pojęcia, jakim jest kapitał intelektualny (w skrócie: KI). Pierwsze wzmianki KI pojawiły się w latach 80-tych XX wieku. Jako pierwszy próbę definicji oraz pomiaru kapitału intelektualnego podjął K.E. Sveiby, który wraz z zespołem - „Grupą Konrada” w 1989 roku opublikował raport zawierający wskaźniki mierzące kapitał wartości niematerialnych. Właśnie to wydarzenie uznawane jest za początek teorii kapitału intelektualnego²⁰.

Kolejnymi ważnymi postaciami w historii KI byli L. Edvinsson i P. Sullivan. W sposób ogólny określili kapitał intelektualny jako „wiedzę, którą można zamienić na wartość”²¹. L. Edvinsson zaproponował również strukturyzację kapitału intelektualnego, którą ukazuje rysunek 1. Według autora na wartość rynkową przedsiębiorstwa składają się kapitał finansowy i właśnie kapitał intelektualny. Na kapitał intelektualny z kolei: kapitał ludzki oraz kapitał strukturalny, który podlega dalszym podziałom.

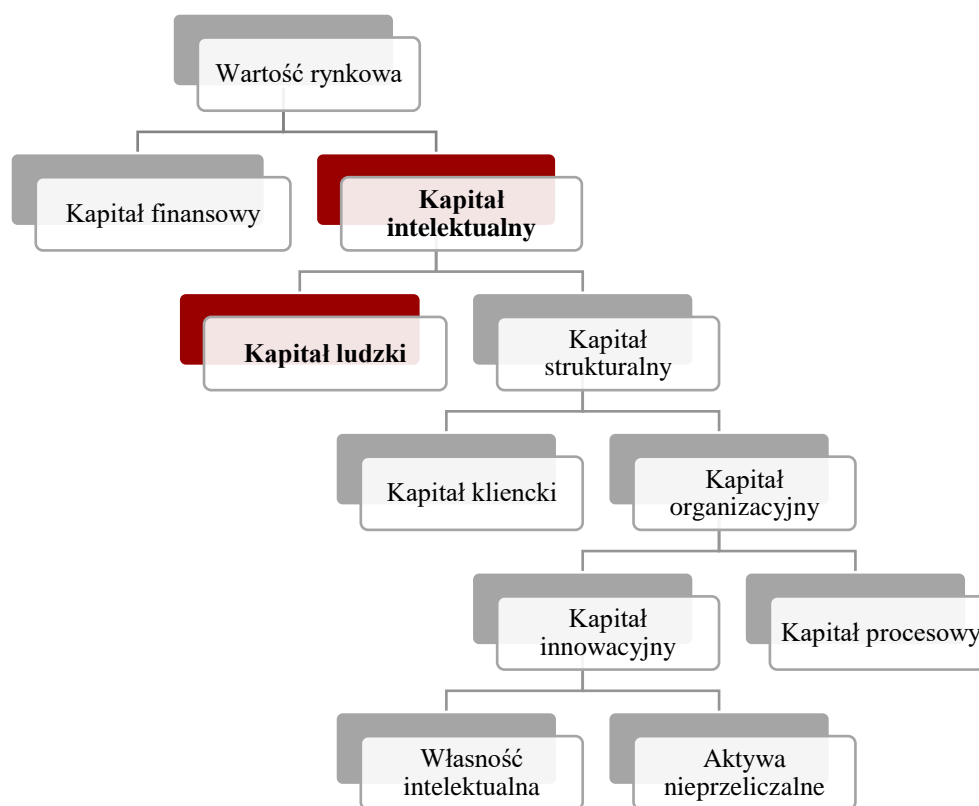
¹⁸ S. Flaszewska, A. Zakrzewska-Bielawska, *Organizacja z perspektywy zasobów–ewolucja w podejściu zasobowym* (w:) Adamik A. (red.) *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 179.

¹⁹ M. Armstrong, op. cit., s. 15.

²⁰ I. Stalończyk, Kapitał ludzki jako główny element kapitału intelektualnego, „*Ekonomia i Zarządzanie*”, 2012, 4, s. 32-33.

²¹ M. Fryczyńska, *Human Capital Management*, wyd. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa, 2015, s. 12.

Rysunek 1. Model kapitału intelektualnego (Skandii)



Źródło: L. Edvinsson, *Developing intellectual capital at Skandia*. Long range planning, 1997, 30(3), s. 369.

Kilka lat po współautorstwie definicji kapitału intelektualnego z P. Sullivan'em, L. Edvinsson wraz z M.S. Malone, zaprezentowali bardziej szczegółowe podejście, definiując kapitał intelektualny jako: „wiedzę, praktyczne doświadczenie, technologie organizacyjne, dobre stosunki z klientami oraz wszelkie umiejętności zawodowe pozwalające firmie osiągnąć przewagę konkurencyjną na rynku (...) wypełnia lukę między wartością rynkową przedsiębiorstwa a wartością księgową; składa się z kapitałów ludzkiego oraz strukturalnego (który ma wymiary: relacyjny, innowacyjny i procesowy; w skład kapitału strukturalnego zaliczana jest kultura organizacyjna) i razem z kapitałem finansowym tworzy wartość rynkową przedsiębiorstwa; obejmuje wartość wszystkich relacji wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa, przy uwzględnieniu powiązań

z klientami i dostawcami; zaliczamy do nich m. in. wartości powiązane z takimi aktywami niematerialnymi, jak reputacja oraz wizerunek firmy i marki”²².

Zwięzłą i praktyczną definicję przedłożyła E. Skrzypek przyjmując, że wiedza użyteczna dla przedsiębiorstwa stanowi podstawę pojęcia kapitału intelektualnego. Ponadto dzieli KI na trzy elementy: kapitał pracowniczy, czyli wiedzę indywidualnych pracowników, kapitał strukturalny oraz kapitał rynkowy²³.

Reasumując, przez pojęcie kapitału intelektualnego należy rozumieć zagregowane, niematerialne aktywa przedsiębiorstwa, których nie sposób ująć w sprawozdawczości bilansowej. W ich skład wchodzi: kapitał ludzki oraz kapitał strukturalny organizacji, które są ze sobą wzajemnie powiązane i oddziałują na siebie. Kapitał ludzki uznawany jest za najważniejszy komponent kapitału intelektualnego i jeden z najistotniejszych czynników wzrostu i rozwoju organizacji, dlatego też jemu zostanie poświęcona dalsza część pracy²⁴.

Zaprezentowanie rozwoju teorii „kapitału ludzkiego” (w skrócie: KL), od narodzin do aktualnego stanu jest trudne. Jak twierdzi G. Wronowska przyczyną jest brak nieprzerwanego ciągu myślowego na temat KL w historii myśli ekonomicznej, gdzie bezspornie należy doszukiwać się początków²⁵. Większość autorów, powstanie pierwszych definicji pojęcia datuje na drugą połowę XX wieku, ale niektórzy odnajdują je już w poglądach starożytnych myślicieli, wśród takich prekursorów ekonomii jak Ksenofont (ok. 430 – ok. 355 p.n.e.), Katon (ok. 234 - ok. 149 p.n.e.) czy Warron (116 - 27 p.n.e.)²⁶. Ksenofont dostrzegł korzyści płynące z podziału pracy na kierowniczą i wykonawczą, a także wskazywał bezpośrednie powiązania pomiędzy kwalifikacjami a jakością wytworzonego produktu, co przypuszczalnie było początkiem refleksji nad kapitałem ludzkim²⁷. Po wiekach niewielkiego zainteresowania tematem, nastąpił okres rozwoju nurtów ekonomii klasycznej oraz neoklasycznej, podczas którego zagadnieniu kapitału ludzkiego poświęcono więcej uwagi.

²² L. Edvinsson, M.S. Malone, *Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*, 1997 (za:) Z. Antczak, *Kapitał intelektualny i kapitał ludzki w ewoluującej przestrzeni organizacyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, 2013, s. 92-93.

²³ E. Skrzypek, Wpływ zarządzania wiedzą na jakość, „Problemy jakości”, 31(11), s. 5.

²⁴ I. Stalończyk, op. cit., s. 33-34.

²⁵ G. Wronowska, *Kapitał Ludzki. Ujęcie teoretyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 23.

²⁶ W. Stankiewicz, *Historia myśli ekonomicznej*, PWE, Warszawa 1987, s. 46, 57-58.

²⁷ G. Wronowska, op. cit., s. 24.

G. Wronowska, w wyniku historycznego przeglądu, dotyczącego kapitału ludzkiego, wyodrębniła dwa podejścia do człowieka w teorii ekonomii²⁸. W ramach pierwszego podejścia człowiek traktowany jest jako kapitał przynoszący dochód, który stanowi podstawę szacowania jego wartości. Twórcą koncepcji był W. Petty, który uważał, że „człowiek i ludzie stanowią sami sobą bogactwo, kapitał”. Wśród ekonomistów, którzy podzielali zdanie W. Petty’ego byli: W.N. Senior, J.R. McCulloch, J.H. von Thünen, L. Walras, V. Pareto oraz I. Fischer²⁹. Drugie podejście głosi, że kapitałem są tylko zgromadzone przez człowieka: umiejętności, zdolności, wiedza, energia i zdrowie, a te są efektem określonych nakładów. Autorem spojrzenia był A. Smith, a jego kontynuatorami: F. List, J.S. Mill, A. Marshall, J.B. Say, J.R. Walsh, G.S. Becker i T.W. Schultz³⁰.

W literaturze przedmiotu jako twórców współczesnej koncepcji kapitału ludzkiego wymienia się, laureatów Nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii: T.W. Schultza i G.S. Beckera^{31,32,33}. Oni bowiem rozpoczęli dyskusję dotyczącą konieczności traktowania siły roboczej w kategorii kapitału, który ma przełożenie na wzrost ekonomiczny i może być wzbogacany poprzez inwestycje³⁴.

Istotny wkład w rozwój współczesnej koncepcji KL mieli również inni Nobliści, tacy jak: J. Tinbergen, G. Stigler, F. Modigliani, R. M. Solow, R.J. Lukas Jr. i J. F. Trehan³⁵.

Pojęcie kapitału ludzkiego można rozważać z dwóch perspektyw: makroekonomicznej i mikroekonomicznej³⁶. Perspektywa makroekonomiczna odnosi się do gospodarki narodowej. Analizuje kapitał ludzki jako czynnik rozwoju ekonomicznego, uwzględniając poziom wykształcenia, zdrowotność, koszty i wydajność pracy całego społeczeństwa³⁷. Podejście mikroekonomiczne natomiast, koncentruje się na człowieku w wymiarze organizacji, które można rozważać na poziomie:

²⁸ Ibidem, s. 30-31.

²⁹ Z. Antczak, *Kapitał intelektualny... op. cit.*, s. 98.

³⁰ Ibidem.

³¹ Ibidem.

³² E. Jędrych, J. Berniak-Woźny, *Kształtowanie kapitału społecznego organizacji*, PWN, Warszawa 2018, s. 49.

³³ P.M. Wright, G.C. McMahan, Exploring human capital: putting ‘human’ back into strategic human resource management, „Human Resource Management Journal”, 2011, 21(2), s. 94.

³⁴ T.W. Schultz, Investment in human capital, „The American Economic Review”, 1961, 51(1), s. 2-3.

³⁵ Z. Antczak, *Kapitał intelektualny... op. cit.*, s. 99.

³⁶ E. Jędrych, J. Berniak-Woźny, *op. cit.*, s. 49;

³⁷ M. Białasiewicz (red.) *Kształtowanie kapitału ludzkiego w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2013, s. 25.

organizacyjnym, zespołowym i indywidualnym. Poziom organizacyjny kapitału ludzkiego powstaje dzięki indywidualnemu kapitałowi ludzkiemu i zespołowemu kapitałowi ludzkiemu z uwzględnieniem efektu synergii dla całej organizacji. Poziom zespołowy zostaje osiągnięty, gdy efektywność grupy jest wyższa niż prosta suma kapitału ludzkiego jego członków. Poziom indywidualny kapitału ludzkiego dotyczy cech, zdolności i motywacji pracownika³⁸. Ze względu na tematykę niniejszej pracy, perspektywa makroekonomiczna kapitału ludzkiego zostanie celowo pominięta, na rzecz rozważań w perspektywie mikroekonomicznej.

Literatura przedmiotu z tematyki kapitału ludzkiego jest bardzo bogata. Wielość autorów oraz opracowań sprawia, że nie można podać jednej, uniwersalnej definicji pojęcia kapitału ludzkiego. Autorzy publikacji międzynarodowych traktują kapitał ludzki jako „aktywa o znaczeniu strategicznym, stanowiące zespół trudnych do zastąpienia i naśladowania, wyspecjalizowanych umiejętności, które umożliwiają budowanie przewagi konkurencyjnej firmy”³⁹. Inne, wybrane definicje kapitału ludzkiego autorów zagranicznych publikacji przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Wybrane definicje kapitału ludzkiego

Artykuł	Definicja	Poziom analizy	Dyscyplina
Becker (2002:3)	Kapitał ludzki odnosi się do wiedzy, informacji, pomysłów, umiejętności i zdrowia jednostek.	Indywidualny	Ekonomia
Coff i Kryscynski (2011: 1430)	Kapitał ludzki: zasób wiedzy, umiejętności i zdolności jednostek (zwanymi dalej: umiejętnościami). Poziom zasobów ludzkich przedsiębiorstwa: agregacja umiejętności pracowników na poziomie firmy.	Indywidualny Firmy	Strategia/ mikropodstawy Strategia
Crook, Todd, Combs, Woehr and Ketchen (2011: 444)	Pojęcie kapitału ludzkiego odnosi się do wiedzy, umiejętności i zdolności (KAS's) ucieleśnionych w ludziach (Coff, 2002).	Firmy/ indywidualny	Strategia

³⁸ A. Rutkowska, Istota kapitału ludzkiego i wybrane metody jego zarządzania, „Zarządzanie i Finanse. Journal of management and Finance”, Nr 1/3, Uniwersytet Gdański 2012, s. 340 (za:) J. Żarnik-Żuławska, *Strategiczne Zarządzanie kapitałem ludzkim w oparciu o zrównoważoną kartę wyników*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2016, s.14.

³⁹ Ibidem.

³⁹ E. Becker, M.A. Huselid, D. Urlich, *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 16 (za:) J. Żarnik-Żuławska, *op. cit.*, s. 9.

Hitt, Biermant, Shimizu i Kochhar (2001: 14)	Atrybuty kapitału ludzkiego (w tym: edukacja, doświadczenie i umiejętności) ... menedżerów najwyższego szczebla wpływają na wyniki firmy.	Firmy	Strategia
Huselid, Jackson i Schuler (1997:171)	Zbiorcza wiedza, umiejętności i zdolności pracowników.	Firmy	Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi
Kor i Leblebici (2005: 968)	Strategiczne zasoby ludzkie firmy, takie jak specjaliści posiadający specjalistyczną wiedzę i doświadczenie.	Firmy	Strategia
Ployhart i Moliterno (2011: 127-128)	Zasób na poziomie jednostki, który powstaje w wyniku pojawienia się wiedzy, umiejętności, zdolności i innych cech jednostki (KSAO)	Jednostki	Psychologia/ Strategia
Somaya, Wiliamson i Lorinkova (2008: 936)	Zdefiniowany ogólnie jako łączna wiedza, umiejętności, talent i know-how pracowników firmy.	Firmy	Strategia/ podejście oparte na wiedzy
Wright i McMahan (2011: 95)	Na poziomie jednostki kapitał ludzki może odnosić się do zbiorczej akumulacji indywidualnego kapitału ludzkiego, którą można łączyć w sposób, który powoduje wzrost wartości jednostki.	Jednostki (unit)	Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi
Youndt i Snell (2004: 338)	Kapitał ludzki odnosi się po prostu do umiejętności i wiedzy specjalistycznej poszczególnych pracowników.	Indywidualny	Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi

Źródło: R., Ployhart i inni, Human capital is dead; long live human capital resources! „Journal of Management”, Vol. 40, N° 2, 2014, s. 374.

Z poziomu analizy organizacji autorzy są zgodni, że kapitał ludzki to zsumowane atrybuty jej pracowników, najczęściej wymieniając wiedzę i umiejętności. Jedynie Y.Y. Kor i H. Leblebici, którzy definiują strategiczne ZL, dodatkowo wskazują szczególne znaczenie grupy specjalistów. Z kolei z poziomu jednostki, kapitał ludzki odnosi się do wiedzy, umiejętności i zdolności jednostek. Niektórzy autorzy dodają również: zdrowie.

Szczegółowe rozważania dotyczące elementów kapitału ludzkiego, takich jak: wiedza, kompetencje, umiejętności zostaną omówione w rozdziale 2. rozprawy.

Część autorów zwraca szczególną uwagę na aspekt inwestycyjny związany z kapitałem ludzkim, czyli nakładów na pomnażanie, edukację. Jedną z proponowanych definicji kapitału ludzkiego wskazuje, że obejmuje on edukację, doświadczenie,

umiejętności⁴⁰. W szerszym ujęciu wiąże się z kształceniem, szkoleniem, kwalifikacjami, doświadczeniem i umiejętnościami technicznymi⁴¹. Ponadto, kapitał ludzki jest nie tylko wynikiem formalnej edukacji, ale obejmuje również doświadczenie, praktyczne nauczanie, odbywające się w miejscu pracy oraz edukację nieformalną, w postaci specyficznych szkoleń, będących częścią tradycyjnych formalnych struktur edukacyjnych⁴².

Analizując kapitał ludzki w połączeniu z efektami, jakie generuje zwraca się uwagę na innowacje. F. Santos Rodrigues ze współpracownikami, a także M. Storper i A.J. Scott podkreślają, że kapitał ludzki jest ucieleśnieniem wiedzy, w lepiej wykształconych i produktywnych ludziach. A. Leiponen wskazuje, że KL jest czynnikiem umożliwiającym innowacje, a ponieważ innowacje w większości organizacji wprowadzane są stopniowo, P. Toner wskazuje na rolę KL w generowaniu, adaptacji i dyfuzji zmian technicznych i organizacyjnych⁴³.

Z definicji polskich autorów, jedną z bardziej zwięzłych zaproponowali G. Kobyłko i M. Morawski wyjaśniając, iż kapitał ludzki to „wiedza, doświadczenie, obecność i możliwość działania człowieka w przedsiębiorstwie”⁴⁴. Składa się zarówno z umiejętności i kompetencji pracowników, jak i kadry zarządzającej⁴⁵.

M. Juchnowicz podkreśla szczególną rolę kreatywności, wyjaśniając, że „kapitał ludzki to zasób wiedzy, umiejętności, zdrowia i energii witalnej, zawarty w każdym człowieku i w społeczeństwie, jako całości, określający zdolności do pracy, adaptacji do zmian w otoczeniu oraz możliwości kreacji nowych rozwiązań”⁴⁶.

⁴⁰ P. Boxall, M. Steeneveld, Human resource strategy and competitive advantage: A longitudinal study of engineering consultancies, „Journal of Management Studies”, 36(4), 1999, s. 443–463 (za:) D. Cerrato, M. Piva, The internationalization of small and medium-sized enterprises: the effect of family management, human capital and foreign ownership, „Journal of Management & Governance”, 2012. 16 (4): s. 623; A. Rauch, M. Frese, A. Utsch, Effects of human capital and long-term human resources development and utilization on employment growth of small-scale businesses: A causal analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(6), 2005, s. 681–698 (za:) D. Cerrato, M. Piva, op. cit., s. 623.

⁴¹ D. Ashton, F. Green, Education, training and the global economy. Aldershot: Elgar, 1996 (za:) D. Cerrato, M. Piva, op. cit., s. 623.

⁴² P. Davidsson, B. Honig, The role of social and human capital among nascent entrepreneurs, „Journal of Business Venturing”, 2003. 18(3), s. 306.

⁴³ H. McGuirk, H. Lenihan, M. Hart, Measuring the impact of innovative human capital on small firms' propensity to innovate, „Research Policy”, 2015, 44(4), s. 967.

⁴⁴ G. Kobyłko, M. Morawski, *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2006, s. 233.

⁴⁵ Ibidem.

⁴⁶ M. Juchnowicz (red.) *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007, s. 14

J. Czapiński uważa, że „istotą kapitału ludzkiego jest indywidualna konkurencyjność oparta na zasobach intelektualnych, motywacyjnych i symbolicznych (np. prestiż)”⁴⁷, a wskaźnikami tych zasobów mogą być: wykształcenie, doświadczenie zawodowe, migracje i (rzadziej przez badaczy uwzględniane) zdolności⁴⁸.

A. Pocztowski z kolei ujmuje kapitał ludzki jako „ogół wrodzonych i nabytych właściwości (wiedzy, zdolności, umiejętności, zdrowia, cech osobowości, wartości) ucieleśnionych w ludziach, które są wykorzystywane w okresie aktywności zawodowej”, podkreślając wrodzoną naturę cech kapitału ludzkiego, możliwość ich nabycia, a także ich wykorzystanie⁴⁹.

S. Kasiewicz wraz ze współpracownikami zwrócili uwagę, że kapitał ludzki to „pracownicy organizacji i obejmuje takie elementy, jak kompetencje (w tym umiejętności i know-how), postawy (motywacja, umiejętności przywódcze zarządzających) i zdolności intelektualne (innowacje, przedsiębiorczość, umiejętność adaptacji i uczenia się)”⁵⁰. Autorzy uszczegółowili komponenty kapitału ludzkiego, a także zwrócili uwagę, że ma on „związek z akumulowaną wartością inwestycji” w doszkalanie pracowników, kompetencje i przyszłość, czyli koncentruje się na wartości tego, co osoba może stworzyć (w sensie ekonomicznym)⁵¹.

Każda z przeanalizowanych definicji kapitału ludzkiego, zarówno autorów literatury światowej jak i autorów krajowych zawiera w sobie elementy, takie jak: wiedzę, umiejętności, kompetencje, zdrowie. M. Bratnicki i J. Strużyna⁵², zaproponowali strukturę KL, składającą się z kompetentności, zręczności intelektualnej oraz motywacji. Strukturę KL wg M. Bratnickiego i J. Strużyny przedstawia tabela 2.

⁴⁷ J. Czapiński, Kapitał ludzki i kapitał społeczny a dobrobyt materialny. Polski paradoks, „Zarządzanie Publiczne”, 2008(2 (4)), s. 5-6.

⁴⁸ Ibidem.

⁴⁹ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 203 (za:) J. Żarnik-Żuławska, op. cit., s. 11-12.

⁵⁰ S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna wydawnicza, Kraków 2006, s. 94.

⁵¹ Ibidem.

⁵² M. Bratnicki, J. Strużyna (red.) *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2001 (za:) M. Mroziwski, *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa. Koncepcje metody wartościowania i warunki jego rozwoju*, Difin, Warszawa 2008, s. 43-44; E. Jędrych, J. Berniak-Woźny, op. cit., s. 52.

Tabela 2. Struktura kapitału ludzkiego wg M. Bratnickiego i J. Strużyny

Kapitał ludzki		
Kompetentność:	Zręczność intelektualna:	Motywacja:
<ul style="list-style-type: none"> — umiejętność praktyczna — wiedza teoretyczna — talent 	<ul style="list-style-type: none"> — innowacyjność — zdolność do naśladowania — przedsiębiorczość — zdolność do zmian 	<ul style="list-style-type: none"> — chęć działania — predyspozycje osobiste — zaangażowanie — skłonność do zachowań etycznych — władza organizacyjna — przywództwo menedżerskie

Źródło: M. Bratnicki, J. Strużyna (red.) *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2001 (za:) E. Jędrych, J. Berniak-Woźny, op. cit., s. 52.

Omawiając pojęcie kapitału ludzkiego ważnym zagadnieniem jest rozróżnienie pojęć: „kapitał ludzki” i „zasoby ludzkie”, które w praktyce często używane są zamiennie. Z punktu widzenia nauk ekonomicznych zwraca się jednak uwagę, że kapitał jest zasobem, który posiada pewną wartość, potencjał oraz stwarza bogactwo. Jego wartość polega na zdolności do pomnażania się – powiększania swojej wartości i zdolności do kreowania wartości. Kapitał ludzki, także obejmuje aktywa zdolne do generowania wartości i uwzględnia te zasoby ludzkie, które tworzą wartość dodaną organizacji w największym stopniu. Dobre gospodarowanie zasobami ludzkimi i efektywne wykorzystanie drzemącego w nich potencjału może przeobrazić go w kapitał ludzki – najcenniejszy zasób organizacji. Podsumowując, termin „kapitał ludzki” jest pojęciem węższym od „zasobów ludzkich”⁵³.

Reasumując, kapitał ludzki to zsumowane atrybuty członków organizacji, takie jak wiedza, doświadczenie, umiejętności, zdrowie. Charakteryzuje go jakościowy charakter, trudność ewidencji i pomiaru, długi horyzont czasowy niezbędny do ukształtowania, brak możliwości zmiany właściciela oraz unikatowość⁵⁴. Ponadto wyjątkowość kapitału ludzkiego polega na tym, iż w przeciwieństwie do pozostałych zasobów organizacji, które deprecjonują się w trakcie wykorzystywania, KL może pomnażać swoją wartość⁵⁵. Wpływ KL na wyniki organizacji uzależniony jest od skuteczności jego wykorzystania, którym zajmuje się zarządzanie kapitałem ludzkim.

⁵³ M. Białasiewicz (red.) *Kształtowanie...* op. cit., s. 13.

⁵⁴ Ibidem, s. 25.

⁵⁵ J. Żarnik-Żuławska, op. cit., s. 14.

Zarządzanie kapitałem ludzkim (w skrócie: ZKL), według A. Barona i M. Armstronga, to „pozyskiwanie, analizowanie i raportowanie danych, dostarczających informacji: na temat zarządzania wartościami, zarządzania ludźmi, strategicznych, inwestycyjnych i operacyjnych na poziomie korporacyjnym i na poziomie zarządzania najniższego szczebla”⁵⁶. Zgodnie z tą koncepcją, zarządzanie kapitałem ludzkim jest systemem wspierającym decyzje zarządcze oraz wzbogacającym zarządzanie zasobami ludzkimi⁵⁷. Nie jest to jednak uniwersalna i ogólnie przyjęta definicja. W tabeli 3 zaprezentowane zostały najpopularniejsze definicje ZKL.

Tabela 3. Najpopularniejsze definicje zarządzania kapitałem ludzkim

Autor	Rok	Definicja
Rachunkowość dla ludzi	2003	Podejście do zarządzania ludźmi, które traktuje ich jako wysoce strategiczne zagadnienie i systematycznie poszukuje analizy i oceny, w jaki sposób polityka i praktyki związane z ludźmi tworzą wartość.
Finn	2003	ZKL polega na zapewnieniu, że olbrzymi potencjał ludzi jest zgodny z misją i strategicznymi celami biznesu, w celu zmaksymalizowania ich wartości w imieniu interesariuszy.
Hayton	2003	Pomiar i analiza „wskaźników” zasobów ludzkich, takich jak koszty zatrudnienia, koszty rotacji, skuteczność interwencji szkoleniowych i wskaźniki ogólnej skuteczności systemu ZZL, takie jak zwrot z inwestycji w kapitał ludzki.
Van Marrewijk i Timmers	2003	ZKL kierując się wartościami, dąży do poświęcenia, motywacji i zaangażowania pracowników. Ma na celu wykreowanie zaangażowania pracowników, wykraczającego poza kontraktową wymianę usług.
Hall	2004	Parasol obejmujący trzy podstawowe elementy wiedzy korporacyjnej. Pierwszą z nich są te funkcje zasobów ludzkich, które wpływają na rozwój pracowników. Drugi to szkolenia, a trzeci to zarządzanie wiedzą.
Nalbantian i in.	2004	ZKL polega na wprowadzeniu wskaźników mierzących wartość atrybutów KL (skumulowana wiedza, umiejętności, doświadczenie, kreatywność i inne odpowiednie atrybuty pracowników)/ i wykorzystanie tej wiedzy do efektywnego zarządzania organizacją.
Chatzel	2004	ZKL to zintegrowany wysiłek na rzecz zarządzania i rozwijania ludzkich możliwości w celu osiągnięcia znacznie wyższych poziomów wydajności.

⁵⁶ A. Baron, M. Armstrong, *Human Capital Management, Achieving Added Value Through People*, Kogan Page, London 2008 (za:) M. Fryczyńska, *Human Capital Management*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2015, s. 21.

⁵⁷ Ibidem.

Kearns	2005	ZKL to całkowity rozwój potencjału ludzkiego wyrażony jako wartość organizacyjna. Jest holistyczny, organizacyjny i oparty na systemach.
Kearns	2006	"ZKL dotyczy jedynie wydajności, rezultatów i wartości, a także odpowiednio do nich kreuje aktywności i działania interwencyjne"
Baron i Armstrong	2007	ZKL stanowi podstawę strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi poprzez pomiar i analizę prowadzącą do oceny, diagnozy i działania
Merritt	2007	ZKL zapewnia wsparcie procesu decyzyjnego, łącząc inteligencję biznesową i siłę roboczą z rozwojem strategii kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa: jak efektywnie wykorzystywać ludzi i ich pomysły do osiągania podstawowych celów biznesowych, takich jak rozwijanie działalności, zwiększanie udziału w rynku, marży, ceny akcji i obniżenie kosztów, a także usprawnienie procesów biznesowych, korzystanie z inwestycji technologicznych i zwiększenie wydajności
Hall	2008	HCM to system poprawiający wydajność osób o krytycznym znaczeniu - tych, które mają największy wpływ na kluczowe kompetencje firmy
Lawler	2009	Sprawienie, by kapitał ludzki był źródłem przewagi konkurencyjnej, wymaga znacznie więcej niż szybkiej naprawy organizacji skoncentrowanej na kontroli. Wymaga to przyciągnięcia i zatrzymania odpowiednich osób, a także ich efektywnego organizowania i zarządzania ... Wymaga to odpowiednich zachowań kierowniczych, a także odpowiedniego zaprojektowania większości głównych systemów operacyjnych organizacji w celu stworzenia kapitału ludzkiego

Źródło: F. Afiouni, Human capital management: a new name for HRM?. "International Journal of Learning and Intellectual Capital", 2013, 10.1, s. 23-24.

Wybrane definicje zaprezentowane w tabeli 3 różnią się między sobą. Niektóre skupiają się na koncepcyjnym aspekcie ZKL, inne na operacyjnym, jeszcze inne na kosztowym. Najczęściej jednak autorzy zaznaczają strategiczny charakter, systematyczność i kompleksowość działań oraz pomiar i analizę rezultatów zarządzania kapitałem ludzkim.

Spośród polskich autorów, zagadnieniem ZKL zajmowała się min.: J. Moczydłowska. Według autorki, każda współczesna organizacja opiera na ludziach, zarówno swą terażniejszość, jak i przyszłość, a kapitał ludzki stanowi najcenniejsze aktywo organizacji. Wskazuje również, że zarządzanie kapitałem ludzkim jest prawdopodobnie najtrudniejsze, ponieważ „ludzie są trudni do poznania, zmienni, często nieracjonalni i nieprzewidywalni, a przy tym obdarzeni podmiotowością i godnością

osoby ludzkiej” jak żadne inne aktywo organizacji. Wskazuje również na konieczność efektywnego ZKL, którego warunkiem jest sformułowanie efektywnej strategii zgodnej z celami organizacji. Wdrażanie jej oraz kontrola za pomocą opracowanych mierników efektywności⁵⁸.

E. Bombiak definiując ZKL powołuje się na definicję M. Armstronga, w której zarządzanie kapitałem ludzkim określane jest jako strategiczna, jednorodna i spójna metoda kierowania ludźmi, którzy indywidualną i zbiorową pracą przyczyniają się do realizacji celów organizacji, umacniając jej przewagę konkurencyjną. /autorka dodaje jednak, że ZKL obejmuje „zbiór działań ukierunkowanych na realizację celów organizacji przy uwzględnieniu interesów zatrudnionych. Składa się na nie szereg procesów: od analizy i wartościowanie pracy, poprzez planowanie zatrudnienia, rekrutację i selekcję; rozwój i planowanie karier, tworzenie warunków pracy, kształtowanie stosunków międzyludzkich, aż po derekrutację. Działania te są ukierunkowane na umożliwienie kierownictwu osiągnięcia wyznaczonych celów przez pełne wykorzystanie możliwości i umiejętności wszystkich zatrudnionych osób”⁵⁹.

Interesujące podejście przedstawia B. Czerniachowicz w powołaniu na L. Zbiegień-Maciąg, w którym wyróżnia się trzy orientacje w zarządzaniu kapitałem ludzkim: ekonomiczną, humanistyczną i mieszaną. W duchu pierwszej z nich – ekonomicznej (tzw. podejścia twardego), pracownicy u są za zasób organizacji, w związku z tym powinni być zarządzani jak każdy inny materialny zasób organizacji. Kierunek tegoż zarządzania powinien być obrany zgodnie z misją, wizją i strategią przedsiębiorstwa. Istotny jest charakter czynnika ludzkiego, ale problemy które generuje powinny być rozpatrywane razem z innymi zasobami. Z ZKL wiążą się takie terminy jak: koszt, zysk, efektywność, wydajność i jakość. Drugie podejście – humanistyczne (tzw. miękkie) opiera się na przekonaniu, że pracownicy są najcenniejszym i najważniejszym zasobem organizacji, a posiadane przez nich wiedza i kompetencje mogą tworzyć wartości niematerialne, wykorzystywane na rzecz organizacji i budowania jej przewagi konkurencyjnej. Pozostałe założenia tej orientacji to: istotność zależności jakości kapitały ludzkiego i rozwoju przedsiębiorstwa, relacja organizacji i zatrudnionych budowana na

⁵⁸ J.M. Moczydłowska, *Efektywność zarządzania kapitałem ludzkim jako element efektywności organizacyjnej* (w:) M. Cisek, A. Marciniuk-Kluska (red.), *Efektywność organizacji*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2013, s. 7, 10.

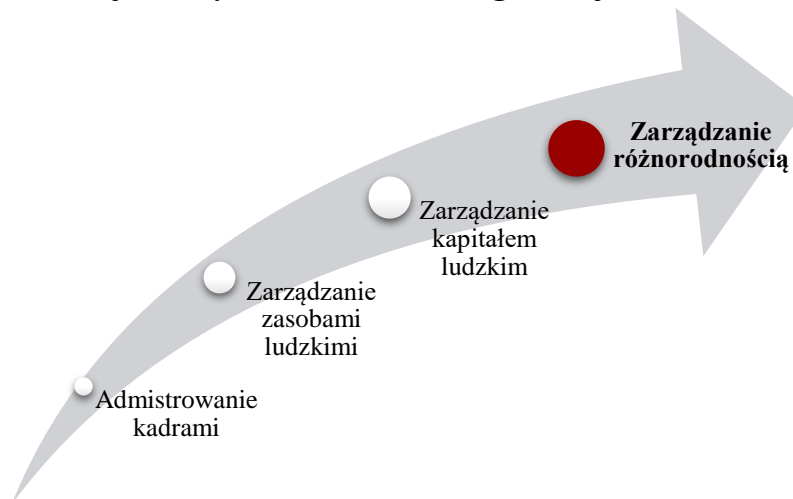
⁵⁹ E. Bombiak, *Kapitał kudzki źródłem elastyczności współczesnych organizacji*, „Administracja i zarządzanie” 2014, nr 101, s. 118.

satysfakcji, motywacji, lojalności oraz determinowanie profilu kulturowego i rynkowego organizacji przez kapitał ludzki. Podejście trzecie - mieszane jest połączenie m dwóch powyższych⁶⁰.

Podsumowując, zarządzanie kapitałem ludzkim jest całościowym, kompleksowym podejściem do zarządzania ludźmi w organizacji, posiłkującym się miernikami oceny efektywności, inwestycjami, wzbudzające motywację i zaangażowanie ludzi, które przyczynią się do realizacji misji i strategii organizacji, poprawy wydajności oraz liczbowych wyników efektywności organizacji.

W kolejnych części pracy, więcej uwagi zostanie poświęconej zarządzaniu różnorodnością. A zatem nasuwa się pytanie: jaki związek łączy zarządzanie różnorodnością z zarządzaniem kapitałem ludzkim? W literaturze można spotkać się ze stwierdzeniem, że jest to współczesne podejście do zarządzania kapitałem ludzkim⁶¹ lub wręcz jako współczesne „stadium” ZKL, jedną z koncepcji zarządzania, model zarządzania, plan działania organizacji, praktykę jej działania⁶². Ewolucję zarządzania ludźmi w organizacji przedstawia rysunek 2.

Rysunek 2. Ewolucja zarządzania ludźmi w organizacji



Źródło: A. Wziętek-Staśko, op. cit., s. 24.

⁶⁰ B. Czerniachowicz Nowoczesne koncepcje zarządzania kapitałem ludzkim, „Studia i prace WNEiZ”, 2013, nr 34/1, s. 57-58.

⁶¹ K. Mazur, Diversity management, czyli zarządzanie różnorodnością, Projekt „Siła wiedzy”, http://www.sila-wiedzy.pl/index.php/sia_wiedzy/nauki-humanistyczne, [05.05.2011] (za:) W. Walczak, Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji, „E-mentor”, Warszawa, SGH, 2011(3), s. 15.

⁶² A. Wziętek-Staśko, *Diversity Management. Narzędzie skutecznego motywowania pracowników*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012, s. 24.

Jak zaprezentowano na rysunku 2, ewolucja funkcji personalnej w przedsiębiorstwie rozpoczęła się od administrowania kadrami, czyli od prostego „zapewnienia kadr” i prowadzenia dokumentacji pracowniczej. Drugim etapem było zarządzanie zasobami ludzkimi, które wiązało się z zatrudnianiem pracowników i dążeniem do efektywnego wykorzystania ich umiejętności i zdolności, w ramach którego pracownicy byli jednak często traktowani w sposób przedmiotowy. Kolejny etap ewolucji to zarządzanie kapitałem ludzkim, w którym pracownicy traktowani są podmiotowo jako kapitał, mogący zwiększać wartość organizacji, a z drugiej strony w który powinno się inwestować i rozwijać. I ostatnie stadium – zarządzanie różnorodnością, w którym różnice charakteryzujące pracowników są atutami w działaniach na rzecz organizacji, o czym więcej w dalszej części pracy.

1.2. Narodziny koncepcji zarządzania różnorodnością

Specyfikacja współczesnego otoczenia oraz wszechobecne zmiany wokół organizacji wymuszają zarządzających do wyszukiwania oraz wprowadzania nowych rozwiązań umożliwiających efektywne wykorzystanie zasobów organizacji w warunkach, jakich funkcjonują. Są to między innymi: procesy internacjonalizacji, a nawet integracji międzynarodowej, prowadzące do otwarcia nowych rynków (pracy i produktów) i ich masowy przepływ na arenie światowej, walka o przewagę konkurencyjną, zmiany demograficzne tj. starzenie się społeczeństw, tworzenie się wielokulturowych i wieloetnicznych społeczeństw, przepływ kapitału, bezprecedensowy postęp techniczny i technologiczny czy nawet nadzwyczajne zjawiska przyrodnicze typu powodzie, trzęsienia ziemi czy tornada⁶³. Wszystkie te czynniki powodują, że państwa, gospodarki, rynki, organizacje oraz gospodarstwa domowe stają się coraz mniej homogeniczne i zwracają się w kierunku różnorodności.

⁶³ A. Słocińska, A. Czarnecka, A. Przewoźna-Krzemińska, *Zarządzanie różnorodnością w organizacji – próbą odpowiedzi na wyzwania zarządzania zasobami ludzkimi w dobie globalizacji* (w:) J. Stankiewicz (red.) *Koncepcje zarządzania kapitałem ludzkim we współczesnych organizacjach*, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2008, s. 79; B. Urbaniak, op. cit., s. 63; M. Syper-Jędrzejak, *Zarządzanie różnorodnością jako istotna kompetencja współczesnego menedżera*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, Wrocław 2014 (349), s. 435

Termin różnorodność⁶⁴ jest przedmiotem badań od lat 60. ubiegłego wieku. Wiąże się z powstaniem ruchu antydyskryminacyjnego w Ameryce Północnej w ówczesnym czasie⁶⁵. Efekty tych działań znalazły swoje odzwierciedlenie w aktach prawnych w Stanach Zjednoczonych (w skrócie: USA), wprowadzających: ustawę o prawach obywatelskich (1964 r.), ustawę o dyskryminacji ze względu na wiek w zatrudnieniu z 1967 r. oraz wiele przepisów państwowych (które często wykraczają poza przepisy federalne) wymagające od firm przyjęcia konkretnych celów dotyczących składu ich siły roboczej, równoprawnego traktowania szczególnie kobiet i reprezentantów mniejszości narodowych⁶⁶. Zaczęto eliminować uprzedzenia w stosunku do wymienionych grup oraz wprowadzono zasady selekcji i oceny, bazujące wyłącznie na kryteriach merytorycznych, związaną z wykonywaną przez ludzi pracą. Uwarunkowania prawne nie były jednak jedyną determinantą w kształtowaniu się koncepcji różnorodności w USA. Były to także naturalna potrzeba dopasowania do zmian, jakie zaszły na rynku pracy⁶⁷:

- potrzeba większej ilości siły roboczej, której nie byli już w stanie zaspokoić wyłącznie biali mężczyźni,
- wzrost liczby kobiet w ogólnej strukturze zatrudnienia i zdobywanie przez nich stanowisk na wyższych szczeblach hierarchii służbowej,
- wzrost znaczenia różnic międzygeneracyjnych,
- oraz dążenie pracowników do zachowania indywidualnego stylu zachowań.

Działania antydyskryminacyjne przeobraziły się we właściwą koncepcję zarządzania różnorodnością (w skrócie: ZR) w latach 80. XX wieku⁶⁸.

Podobne osobliwości rynku występowały również w Kanadzie, Wielkiej Brytanii i Australii, gdzie następnie rozwinęły się załączki koncepcji różnorodności⁶⁹. Z czasem

⁶⁴ Pojęcie różnorodności można rozważać z perspektywy całej organizacji, tzn. różnorodności klientów, dostawców, pracowników i w związku z tym uwzględnienie strategii, wartości czy kultury organizacyjnej firmy. Przedmiotem zainteresowania niniejszej pracy jest różnorodność i zarządzanie różnorodnością wyłącznie kapitału ludzkiego tj. pracowników, w związku z tym autorka prowadzi rozważania w tym zakresie.

⁶⁵ A. Rakowska, M. Cichorzewska, op. cit., s. 90; A. Rakowska, *From diversity to Human Resource Diversity Management: An overview of concepts* (w:) A. Rakowska, (pod. red.) *Unlocking the potential of Employees in the context of organizational diversity*, ToKnowPress, 2018, s. 11.

⁶⁶ C. Armstrong, P.C. Flood, J.P. Guthrie, W. Liu, S. MacCurtain, T. Mkamwa, The impact of diversity and equality management on firm performance: Beyond high performance work systems. "Human Resource Management", 2010, 49(6), s. 980; A. Wziętek-Staśko, op. cit., s. 29.

⁶⁷ Ibidem.

⁶⁸ A. Rakowska, M. Cichorzewska, op. cit., s. 90.

⁶⁹ J. Syed, M. Özbilgin, A relational framework for international transfer of diversity management practices, „The International Journal of Human Resource Management”, 2009, 20(12), s. 2435.

w całym rozwiniętym świecie podjęto znaczne wysiłki mające na celu zwiększenie liczby pracowników będących grupą reprezentacyjną dla ogólnej populacji.

W Unii Europejskiej (w skrócie: UE), geneza zainteresowania pojęciem różnorodności również opierała się na działaniach zapobiegającym dyskryminacji oraz zapewnieniu równości szans, co ma odzwierciedlenie w szeregu aktów prawnych, takich jak: zapisy Traktatu ustanawiającego Wspólnotę Europejską (TWE), Karta Praw Podstawowych czy Karta Podstawowych Praw Socjalnych Pracowników⁷⁰. Szczególnym jednak dokumentem jest Artykuł 13 z TWE z 1997 roku, traktujący o walce z dyskryminacją i wsparciu równości na wszystkich płaszczyznach, w tym w miejscu pracy⁷¹. Na tym jednak nie kończą się działania UE. W 2005 przyjęto „Ramową strategię dotyczącą przeciwdziałaniu dyskryminacji oraz równych szans dla wszystkich”, natomiast rok 2007 ustanowiono Rokiem Równych Szans dla Wszystkich – na rzecz sprawiedliwego społeczeństwa. UE wciąż w sposób aktywny realizuje projekty promujące zarządzanie różnorodnością⁷².

Zatem, zarządzanie różnorodnością narodziło się w wyniku zmian demograficzno-społeczno-politycznych mających miejsce w ubiegłym wieku w Stanach Zjednoczonych, a następnie rozprzestrzeniło się w Kanadzie, Europie i innych częściach świata. Nie wszędzie jednak historia USA powtórzyła się, a mimo to organizacje dostrzegły inne uwarunkowania, w których zarządzanie różnorodnością może być remedium na poprawę efektywności ich działania. W literaturze przedmiotu wymieniane są następujące przesłanki rozwoju ZR⁷³:

- szybka internacjonalizacja i globalizacja, które zwiększyły znaczenie różnorodności (wielokulturowej) siły roboczej⁷⁴,
- wzrost kosztów pracy, globalna ekspansja, fuzje przedsiębiorstw, które prowadzą do różnorodności strukturalnej grup roboczych, które często są rozproszone w różnych lokalizacjach geograficznych, którzy reprezentują

⁷⁰ A. Wziętek-Staśko, op. cit., s. 29.

⁷¹ C. Armstrong i inni, op. cit., s. 980.

⁷² A. Wziętek-Staśko, op. cit., s. 31-33.

⁷³ B. Urbaniak, op. cit., s. 66-67; A. Rakowska, From diversity ... op. cit., s. 11; N. Kvedaraitė, V. Jankauskienė, Intercultural competence as precondition for cultural diversity management, „Economics & Management”, 2011. 16, s. 882.

⁷⁴ J. Shen i inni, Managing diversity through human resource management: An international perspective and conceptual framework, „The International Journal of Human Resource Management”, 2009. 20(2): s. 236.

różne funkcje, które raportują do różnych menedżerów, lub którzy pracują w różnych jednostkach biznesowych⁷⁵,

- zmiany demograficzne, rozwój technologii, umiędzynarodowienie organizacji, wzrost konkurencji, wzrost mobilności pracowników, a także konieczność ustrzeżenia się przed problemami prawnymi związanymi z dyskryminacją⁷⁶,
- szybki wzrost zapotrzebowania na wysoko wykwalifikowanych pracowników, a przy tym odchodzenie na emeryturę pracowników z wyżu demograficznego, tzw. Baby boomers⁷⁷,
- starzenie się społeczeństw i wydłużenie okresu poprzedzającego nabycie praw emerytalnych, co skłania do kontynuowania pracy zawodowej do późnych lat życia,
- wzrostu udziału w zatrudnieniu kobiet, osób z mniejszości narodowych, emigrantów, osób starszych⁷⁸,
- nowe grupy pracowników defaworyzowanych, np. LGBT,
- wzrost świadomości społecznej dotyczącej praw człowieka, w tym prawa do pracy, oraz wzrost wrażliwości na kwestie przejawów demokracji w życiu gospodarczym,
- promocja równych szans w zatrudnieniu, równego traktowania zatrudnionych, a przy tym wzrost egzekwowalności prawa antidyskryminacyjnego,
- dążenie do budowy gospodarki zrównoważonej w wymiarze społeczno-gospodarczym (strategia Europa 2020),
- zrozumienie dla społecznie odpowiedzialnej działalności biznesu (SOB), dążenie do budowy oraz zarządzania relacjami z interesariuszami,

⁷⁵ J.N. Cummings, Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization, „Management Science”, 2004, 50(3), s. 353.

⁷⁶ P. Mrówczyński, Zarządzanie różnorodnością wynikiem zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2012(248), s. 385.

⁷⁷ E.S. Ng, R.J. Burke, Person–organization fit and the war for talent: does diversity management make a difference?, „The International Journal of Human Resource Management”, 2005, 16(7), s. 1195.

⁷⁸ H. Brdulak, Zarządzanie różnorodnością jako model biznesowy, „Kobieta i biznes”, 2009 1, s. 7.

- rosnące zróżnicowanie wśród interesariuszy organizacji wymuszające dostosowanie zachowań do ich zmiennych oczekiwań (inwestorów, klientów, dostawców, regulatorów)⁷⁹,
- tworzenie się nowych grup konsumentów i klientów (nowe wyzwania), idące za tym wzrastające zróżnicowanie potrzeb konsumentów, wymagające bardziej kreatywnych strategii ich zatrzymywania i bardziej innowacyjnych produktów⁸⁰,
- zarządzanie wiedzą organizacji,
- poszukiwanie źródeł przewagi konkurencyjnej,
- poszukiwanie nowych metod kreowania zaangażowania organizacyjnego.

Konkludując, zarządzanie różnorodnością jest efektem przemian gospodarczych na świecie, ale jego rozwój ma również silny związek z głębokimi zmianami społecznymi i politycznymi mającymi miejsce w różnych częściach globu.

1.3. Definiowanie i znaczenie zarządzania różnorodnością

„Różnorodność to płaszczyzna, która powinna umożliwić promowanie równych szans, docenianie specyficznych różnic kulturowych, podkreślanie roli internalizowania różnorodnych wartości w całej organizacji. (...) staje się w warunkach nowej gospodarki ważnym zasobem niematerialnym”⁸¹.

Różnorodność uznaje, że w rzeczywistości ludzie różnią się od siebie pod wieloma względami, widzialnymi lub niewidzialnymi i wskazuje te różnice, np. wiek, płeć, stan cywilny, status społeczny, niepełnosprawność, orientacja seksualna, religia, osobowość, pochodzenie etniczne i kultura⁸². Uogólniając różnorodność, to wszystkie aspekty, które odróżniają ludzi od siebie – zarówno te widoczne jak i niewidoczne, które wpływają na

⁷⁹ M. Morawski, J. Niemczyk, K. Perechuda, E. Stańczyk-Hugiet, *Zarządzanie. Kanony i trendy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 68; S. Cyfert, K. Krzakiewicz, *Nauka o organizacji*, Wyd. TNOiK., Toruń 2009, s.134.

⁸⁰ H. Brdulak, op. cit., s. 7.

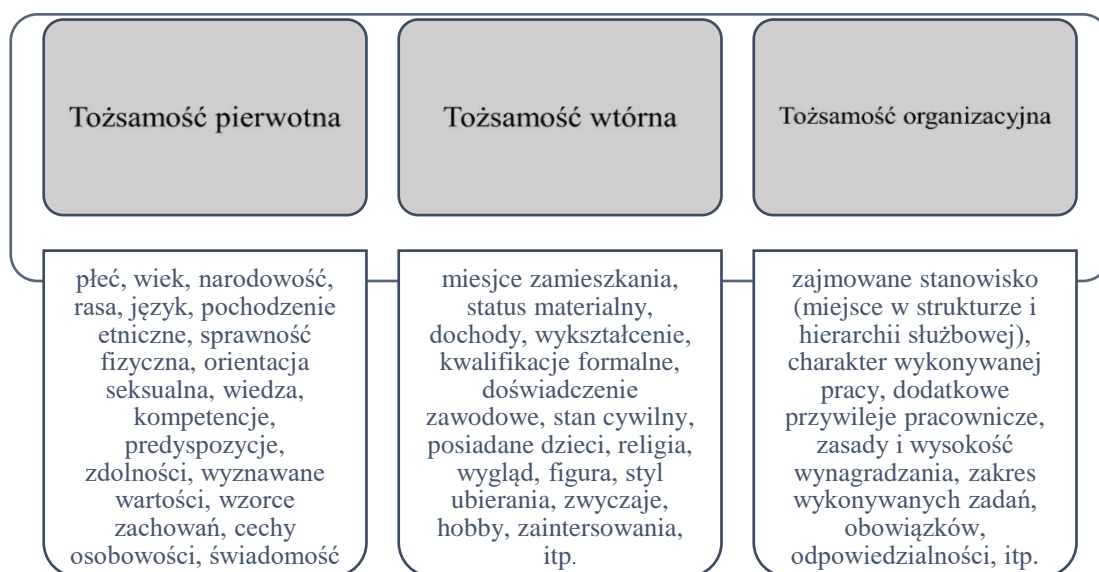
⁸¹ E. Skrzypek, Różnorodność – jakość w różnorodności i różnorodność jakości jako czynniki sukcesu organizacji (w:) E. Skrzypek (red.) *Zarządzanie organizacją w warunkach różnorodności*, Katedra Zarządzania Jakością i wiedzą, Wydział Ekonomiczny Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin 2018, s. 23.

⁸² A.M. Konrad, P. Prasad, J.M. Pringle, *Workforce Diversity*, in *Handbook of Workplace Diversity*, Thousand Oaks, CA: Sage (za:) J. Shen i inni., op. cit. s. 235; E. Magoshi, E. Chang, *Diversity management and the effects on employees' organizational commitment: Evidence from Japan and Korea*, „*Journal of World Business*”, 2009, 44(1), s. 31.

zachowania ludzi, przyjmowane przez nich postawy, działania i wzajemne postrzeżenie⁸³. Różnorodność odnosi się również do pracowników.

W rzeczywistości organizacyjnej można wyróżnić trzy rodzaje wymiarów różnicujących pracowników: tożsamość pierwotna, tożsamość wtórna i tożsamość organizacyjna⁸⁴. Elementy, jakie znajdują się w poszczególnych wymiarach przedstawia rysunek 3.

Rysunek 3. Trzy podstawowe wymiary różnorodności



Źródło: Walczak, W., *Zarządzanie różnorodnością... op. cit.*, s. 12; E. Skrzypek, *Różnorodność – jakość w różnorodności i różnorodność jakości jako czynniki sukcesu organizacji (w:) E. Skrzypek (red.) Zarządzanie organizacją... op. cit.*, s. 24.

Tożsamość pierwotna to tzw. wymiar wewnętrzny jednostki, będący wyróżnikiem każdego człowieka i pochodną jego cech psychofizycznych, jego wiedzy, zdolności, predyspozycji, świadomości, systemu wartości, norm, przekonań i kultury osobistej. Kształtowana jest zarówno w procesie wychowywania jak i czynników zewnętrznych środowiskowych. Tożsamość wtórna i organizacyjna odnoszą się natomiast do miejsca jednostki w społeczeństwie, tzn. ról i funkcji pełnionych w życiu prywatnym i zawodowym. W ramach tożsamości wtórnej można wymienić: miejsce zamieszkania, status materialny, stan cywilny, wykształcenie, kwalifikacje. Z kolei tożsamość

⁸³ Diversity, <http://www.diversity.com.pl/baza-wiedzy> (za:) Walczak, W., *Zarządzanie różnorodnością... op. cit.*, s. 11.

⁸⁴ Ibidem, s. 11-12; J. Fazlagić, *Zarządzanie różnorodnością a zarządzanie wiedzą, „E-mentor”, 2014, 1(53), s. 5.*

organizacyjna uzależniona jest kultury i uwarunkowań organizacji i jest to na przykład: charakter wykonywanej pracy, stanowisko, przywileje pracownicze, odpowiedzialności⁸⁵. A zatem, różnorodność ludzi można wykorzystać w działaniach organizacji za pomocą zarządzania różnorodnością.

W literaturze przedmiotu prezentowanych jest wiele podejść do zarządzania różnorodnością. Jednym z nich jest podejście biznesowe, w którym różnorodność pracowników postrzegana jest jako strategiczny zasób organizacji wykorzystywany do osiągnięcia korzyści ekonomicznych dla organizacji. Drugie podejście prawno-moralne, które ogranicza się do równego traktowania pracowników⁸⁶. Innym spojrzeniem jest podejście wąskie, w którym uwzględnia się tylko jeden lub dwa wymiary różnicujące zasoby ludzkie, np. wiek, płeć i podejście szerokie uwzględniające kilka⁸⁷.

Ze względu na brak jednoznaczności pojęcia zarządzania różnorodnością, w tabeli 4 zostały przedstawione wybrane definicje ZR⁸⁸.

Tabela 4. Zestawienie wybranych pojęć zarządzania różnorodnością dostępnych w literaturze przedmiotu

Autor	Rok	Definicja zarządzania różnorodnością
Thomas	1990	Zarządzanie różnorodnością jako sposób na stworzenie środowiska ukierunkowanego na umożliwienie pracownikom pełnego wykorzystania potencjału w dążeniu do celów organizacyjnych.
Cox, Blake	1991	„Dotyczy szerokiego zakresu zadań zarządzania ukierunkowanych na pracowników z różnych kultur”.
Roosevelt	1991	„Angażowanie się kierownictwa w zmianę kultury organizacyjnej w taki sposób, aby umocnić i włączyć w rozwój organizacji wszystkich pracowników”.
Ivancevich, Gilbert	2000	„Systematyczne i planowane zaangażowanie organizacji do rekrutacji, utrzymania, nagradzania i promowania heterogenicznej mieszanki pracowników”.
Bassett-Jones	2005	Zarządzanie różnorodnością jako łączny efekt działania podsystemów ZZL, w tym rekrutacji, nagradzania, oceny, rozwoju pracowników i indywidualnych zachowań menedżerskich w dostarczaniu przewagi konkurencyjnej dzięki przywództwu i pracy zespołowej.

⁸⁵ W. Walczak, Zarządzanie różnorodnością... op. cit., s. 12-13.

⁸⁶ A. Rakowska, M. Cichorzewska, op. cit., s. 90.

⁸⁷ A. Rakowska, Różnorodność zasobów ludzkich - stan badań i wyzwania, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2014 (349), s. 351-360.

⁸⁸ J. Kubicka, T. Kupczyk, A. Oleszkiewicz, op. cit., s. 238.

Definicja Unii Europejskiej [cyt. za Komisja Europejska]	2005	<p>„Jest to:</p> <ul style="list-style-type: none"> — zarządzanie ludźmi z uwzględnieniem różnic indywidualnych; — poszanowanie odmienności w miejscu pracy (z wyjątkiem zachowań, które nie są akceptowalne w organizacji); — system wspierania, współistnienia i współpracy różnorodnych osób w organizacji ze względu na określone cechy, z poszanowaniem zasad”.
Pitts	2006	"Zarządzanie różnorodnością jest pojęciem wielowymiarowym" i jako takie obejmuje trzy elementy: programy rekrutacji, programy mające na celu zwiększenie świadomości kulturowej i pragmatyczne zasady zarządzania.
Rawłuszko, Klarsfeld (ed.) Walczak Kaczmarek i in. Kupczyk Wiktorska-Święcka	2008 2010 2011 2009 2008 2013	„Zarządzanie organizacją , w której zapewnia się poczucie sprawiedliwości i równość szans wszystkim pracownikom w zakresie: dostępu do pracy, możliwości rozwoju zawodowego i awansu, wynagrodzenia, godzenia życia zawodowego i rodzinnego, ochrony przed dyskryminacją i molestowaniem”.
Brdulak Kaczmarek i in. Walczak	2009 2009 2011	„Koncepcja traktowania różnorodności jako czynnika rozwoju organizacji opiera się na dostrzeganiu, poszanowaniu i zaakceptowaniu różnic, jakie występują pomiędzy ludźmi. Stwarza takie środowisko pracy w którym każda zatrudniona osoba czuje się szanowana i doceniona, dzięki czemu może w pełni wykorzystywać swój potencjał intelektualny, co przyczynia się do sukcesu organizacji”.
Gryszko Walczak Wiktorska-Święcka (red.) Wziątek-Staśko	2009 2011 2011 2012	Strategia zarządzania personelem, która zakłada, że różnorodność jest jednym z kluczowych zasobów organizacji, przyczyniającym się do jej rozwoju, konkurencyjności i realizacji celów biznesowych”.
Bleijenbergh i in.	2010	<p>„W wąskim ujęciu ZR może być uważane za sukcesora tradycyjnych działań i programów dotyczących równości używanych w różnych krajach koncentrujących się na specyficznych społecznych grupach określonych przez płeć, rasę, wiek, bardziej niż na jednostkach”.</p> <p>„W szerszym ujęciu ZR jest podejściem zmierzającym w kierunku przyciągnięcia nowego personelu, proponującym szersze zrozumienie indywidualnych różnic, wliczając w to czynniki takie, jak orientacja seksualna, umiejętności i doświadczenie”.</p>
Walczak	2011	„Zarządzanie różnorodnością można traktować jako rozwiniętą koncepcję zarządzania wiedzą i talentami w organizacji, kładąc szczególny nacisk na wyrównywanie szans, przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu, integrację pracowników oraz wymiar etyczno-moralny prowadzenia biznesu i społecznej odpowiedzialności. Zgodnie z tą koncepcją człowiek, jego potrzeby, potencjał intelektualny stają się centralnym punktem odniesienia dla dalszych działań podejmowanych przez organizację”.
Begeć	2013	„Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji uwzględniające najbardziej szeroko rozumiane różnice między nimi (widoczne i niewidoczne)”.

Sznajder	2013	„Zarządzanie identyfikujące i dopowiadające na różnice występujące na poziomie indywidualnym, w mniejszym stopniu nawiązujące do przynależności grupowych. Z jednej strony koncepcja ta uwzględnia kwestię zysku organizacji, z drugiej natomiast orientuje się na potrzeby i oczekiwania wszystkich grup pracowniczych. W takim podejściu kluczowa okazuje się umiejętność identyfikacji faktycznych różnic występujących w miejscu pracy, rzetelnej ich analizy wykraczającej poza uproszczone i stereotypowe schematy myślowe oraz odpowiedniego zaprojektowania rozwiązań, które będą odpowiadać na realne potrzeby, nie wywołując konfliktów czy braku zrozumienia u osób, do których nie są adresowane”.
Fazlagić	2014	„Zarządzanie różnorodnością (diversity management) można zdefiniować jako strategię, której celem jest tworzenie i utrzymanie przyjaznego dla zatrudnionych środowiska pracy poprzez szacunek i wrażliwość dla ich różnorodności wynikającej z cech demograficznych, społecznych i innych z cech demograficznych”.
Kopec	2014	„Zarządzanie różnorodnością określić można jako podejście do różnorodności pracowników w wymiarze funkcjonalnym, instytucjonalnym, instrumentalnym oraz kulturowym, polegające na zastosowaniu różnego rodzaju działań, procedur, programów wobec różnorodności zatrudnionych tak, aby organizacja uzyskała w perspektywie dłuższego czasu przewagę konkurencyjną. Rozwiązania stosowane w tej kwestii powinny uwzględniać potrzeby identyfikowanych grup mniejszościowych oraz przeciwdziałać jakiegokolwiek dyskryminacji”.
Gajek	2014	Taki dobór i wykorzystanie personelu zróżnicowanego pod kątem płci, wieku, stanu zdrowia (stopnia sprawności), pochodzenia kulturowego lub innych przesłanek, aby wynikające z nich różnice stwarzały kulturę organizacyjną opartą na równości i szacunku, a indywidualne cechy pracowników (wynikające także z tych różnic) były rozwijane w atuty przyczyniające się do osiągnięcia celów organizacji.

Źródło: J. Kopec, Kształtowanie rozwiązań ułatwiających zarządzanie różnorodnością pracowników, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2014(349), s. 179; J. Kubicka, T. Kupczyk, A. Oleszkiewicz, op. cit., s. 239-240; N. Bassett-Jones, The paradox of diversity management, creativity and innovation, „Creativity and Innovation Management”, 2005, 14(2), s. 170; K. Gajek, op. cit., s. 127-137; M. Sabharwal, Is diversity management sufficient? Organizational inclusion to further performance, „Public Personnel Management”, 2014. 43(2): s. 4.

Większość autorów definicji zarządzania różnorodnością, zestawionych w tabeli 4 koncentruje się na dwóch aspektach. Pierwszy z nich, związany jest z pracownikami, ich potrzebami, potencjałem, różnicami między nimi, przyjaznym środowiskiem zatrudnienia wiążącym się z szacunkiem i sprawiedliwością. Drugi aspekt to ten, dotyczący organizacji, jej zysku, rozwoju, przewagi konkurencyjnej oraz realizacji jej

celów biznesowych. To, co różni powyższe definicje to nacisk na poszczególne elementy. Część autorów za nadrzędne uznaje kwestie związane z pracownikami i ich potrzebami, inni na zyski organizacji, jeszcze inni z punktu widzenia działania procesowego. Stąd też nie można uznać zarządzania różnorodnością za pojęcie jednoznaczne.

Dla celów niniejszej pracy oraz przeprowadzenia badań empirycznych przyjęta została zmodyfikowana definicja T. Kupczyk⁸⁹, która ostatecznie przyjęła następujące brzmienie: „zarządzanie różnorodnością to strategia zarządzania zasobami ludzkimi, w której różnorodność pracowników jest jednym z kluczowych zasobów organizacji, mogącą stać się źródłem korzyści biznesowych. Uwzględnia ono i optymalizuje różnorodności w miejscu pracy z punktu widzenia np. wieku, płci, wielokulturowości, tworzy równe szanse, stosuje elastyczny czas pracy, ułatwia godzenie życia zawodowego i prywatnego, wdraża kulturę organizacyjną, dobiera strukturę zatrudnienia oraz sposób rekrutacji, wynagradzania, i rozwoju pracowników z uwzględnieniem różnorodności”. Wybrane wyjaśnienie terminu ZR w sposób zwięzły i przejrzysty przedstawia koncepcję zarządzania różnorodnością. Jest zbieżna z definicjami dostępnymi w literaturze przedmiotu. Klarownie przekazuje istotę, strategiczny charakter działań oraz obszar aktywności w ramach ZR. Wyraźnie zaznacza, że różnorodność pracowników jest rozumiana jako kluczowy zasób organizacji, który może przełożyć się na korzyści biznesowe. Ponadto, dla lepszego zobrazowania pojęcia, dla osób, które mogły nie mieć dotychczas z nim styczności, zawiera przykładowe aktywności w ramach ZR. W stosunku do pierwotnej wersji definicji, na cele niniejszych badań zostały ograniczone wymiary różnorodności do wieku, płci i wielokulturowości. Uznane one zostały za najbardziej powszechnie występujące w rzeczywistości organizacji, z drugiej strony są również najczęściej badane.

⁸⁹ J. Kubicka, T. Kupczyk, A. Oleszkiewicz, op. cit., s. 238.

1.4. Zarządzanie różnorodnością w organizacji na świecie i w Polsce

Przytaczane w literaturze przedmiotu definicje zarządzania różnorodnością, wskazują strategiczną zasadność wdrożenia ZR w organizacji, obszary działań oraz potencjalne korzyści.

Umiejętne, przemyślane i wdrażane z przekonaniem zarządzanie różnorodnością może przynieść organizacji wiele korzyści⁹⁰. Wśród kluczowych beneficjów wymienia się⁹¹:

- wzrost konkurencyjności i szans wejścia na nowe rynki zbytu⁹²,
- poprawę elastyczności i adaptacji organizacji, a także szybsze i częstsze dostrzeżenie okazji w otoczeniu, dzięki różnorodności punktów widzenia,
- poprawę obsługi zróżnicowanych klientów oraz zwiększenie lojalności klientów,
- wzrost kreatywności i innowacyjności,
- „szersze myślenie” i możliwość podejmowania trafniejszych decyzji,
- zwiększenie zasobów wiedzy i poprawa wymiany wiedzy w organizacji⁹³,
- poprawa wizerunku firmy lub produktu,
- przestrzeganie prawa antydyskryminacyjnego, a przy tym mniej spraw sądowych w sprawie dyskryminacji⁹⁴,

⁹⁰ R. Allen, G. Dawson, K. Wheatley, C. White, Perceived diversity and organizational performance, „Employee Relations” 2008, 30 (1), s. 20; C.I. Chavez, J.Y. Weisinger, Beyond diversity training: a social infusion for cultural inclusion, „Human Resource Management” 2008, 47 (2), s. 331.

⁹¹ K. Gajek, op. cit., s. 72; A. Wziętek-Staško, op. cit., s. 44-47; E. Jelínková, M. Jirincová, Diversity management as a tool of managing intellectual capital, „Journal of Competitiveness”, 2015, 7(4), s. 7; B. Jamka, Wartości a model biznesowy zarządzania różnorodnością, „Master of Business Administration”, 2011, 19(6), s. 71-72; M. Keil, B. Amershi, S. Holmes, H. Jablonski, E. Luthi, K. Matoba, A. Plett, K. von Unruh, Poradnik szkoleniowy. Zarządzanie różnorodnością, wrzesień 2007 (za:) S. Sagan, *Zarządzanie różnorodnością i zarządzanie wiedzą jako podstawy kultury organizacyjnej* (w:) E. Skrzypek (red.) *Zarządzanie organizacją w warunkach różnorodności*, Katedra Zarządzania Jakością i wiedzą, Wydział Ekonomiczny Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin 2018, s. 294

⁹² R.R. Thomas, *World class diversity management: A strategic approach*, 2011, s. 9

⁹³ J. Shen, N. Tang, B. D'Netto, A multilevel analysis of the effects of HR diversity management on employee knowledge sharing: the case of Chinese employees, „The International Journal of Human Resource Management”, 2014. 25(12): s. 1733; L.E. Kemper, A.K. Bader, F.J. Froese, Diversity management in ageing societies: A comparative study of Germany and Japan, „Management Revue”, 2016. 27(1-2): s. 32; J.N. Cummings, op. cit., s. 360.

⁹⁴ M.S. Ardakani i inni, Diversity management and human resources productivity: Mediating effects of perceived organizational attractiveness, organizational justice and social identity in Isfahan's steel industry, „Iranian Journal of Management Studies”, 2016, 9(2), s. 408.

- poprawa wyników finansowych⁹⁵,
- wzrost motywacji i zaangażowania pracowników,
- poprawę komunikacji wewnętrznej,
- poprawę kapitału ludzkiego poprzez wzrost różnorodności umiejętności i wiedzy,
- łatwiejszy dostęp do pozyskania oraz utrzymania najlepszych talentów,
- kształtowanie pozytywnego klimatu w pracy,
- efektywniejsze zarządzanie, możliwość trafniejszego podziału pracy,
- wzbogacanie pracowników nawzajem poprzez pracę w różnorodnym środowisku.

Z drugiej strony, oponenci koncepcji wyliczają niedoskonałości zarządzania różnorodnością, takie jak: wysokie koszty ekonomiczne, większa roszczeniowość pracowników, ryzyko pominięcia niektórych pracowników, ryzyko dezorganizacji działań czy trudności komunikacyjne⁹⁶. Niepowodzenia we wdrożeniu zarządzania różnorodnością mogą być spowodowane wielorakimi czynnikami. Jedną z istotniejszych przyczyn mogą być braki w wiedzy lub kompetencjach kadry zarządzającej związane z zarządzaniem różnorodnością⁹⁷, o czym będzie poświęcony jeden z dalszych podrozdziałów niniejszego opracowania. Innym źródłem niepowodzeń mogą być stereotypy, uprzedzenia, brak systemowych, spójnych, kompleksowych działań, brak zaufania w relacjach międzyludzkich w organizacji, niepoprawna komunikacja działań⁹⁸.

Mimo obfitości literatury oraz badań w zakresie zarządzania różnorodnością nie powstała i prawdopodobnie nigdy nie powstanie „złota recepta” na efektywne wdrożenie zarządzania różnorodnością do organizacji. Naukowcy zgłębiający tematykę ZR proponują modele zarządzania różnorodnością, zbudowane na bazie analizy literatury,

⁹⁵ E. Jelínková, M. Jirincová, op. cit., s. 7; M. Singal, The business case for diversity management in the hospitality industry, „International Journal of Hospitality Management”, 2014, 40, s. 17.

⁹⁶ A. Wziętek-Staško, op. cit., s. 47-49; I. Bleijenbergh, P. Peters. E. Poutsma, Diveristy management beyond the business case, equality, diversity and inclusion, „An International Journal”, 2010, vol. 29, no. 5, s. 413-421 (za:) K. Gajek, op. cit., s. 132.

⁹⁷ J. Kubicka, T. Kupczyk, A. Oleszkiewicz, op. cit., s. 240; C.T. Kulik, Working below and above the line:the research practise gap in diversity management, View issue TOC”, Vol. 24 (2) (za:) A. Rakowska, M. Cichorzewska, op. cit., s. 90; N. Bassett-Jones, op. cit., s. 172; M. Syper-Jędrzejak, op. cit., s. 438.

⁹⁸ M. Gryszko, *Zarządzanie różnorodnością w Polsce*, Forum Odpowiedzialnego biznesu 2009, s. 28; W. Walczak, *Zarządzanie różnorodnością...* op. cit., s. 17-18; P. Mrówczyński, op. cit., s. 388.

badani oraz analiz rynkowych, które mogą stać się fundamentem dla stworzenia kompleksowych programów aplikacji koncepcji w życie przedsiębiorstw.

Jednym z takich modeli jest model T.H. Cox'a i S. Blake'a, biorący pod uwagę różnorodność kapitału ludzkiego ze względu na pochodzenie kulturowe, rasę, narodowość, grupę etniczną i płeć. Za wiodącą w procesie zarządzania uznają oni: kulturę organizacyjną, respektowanie zróżnicowania w procesach rekrutacji, rozwoju, oceny, nagradzaniu i awansach, pomoc w rozwoju karier kobiet, programy edukacyjne, dostrzeganie wartości heterogeniczności w grupie oraz promowanie wiedzy na temat różnic. Dodają przy tym, że kluczowe jest: wsparcie naczelnej kadry zarządzającej, szkolenia pracowników kształtujące ich świadomość oraz kompetencje, a także ewaluacja postaw i szkoleń, która powinna być wykorzystywana przy budowie kultury organizacyjnej⁹⁹.

Innym przykładem modelu, jest model stworzony przez Y.R.F. Guillaume'a. Autor ten koncentruje się na czynnikach społeczno-psychologicznych, takich jak: poczucie tożsamości, klimat organizacyjny, poglądy kadry kierowniczej, procedury ZR w powiązaniu z innowacjami, efektywnością pracy i dobrostanem pracowników¹⁰⁰.

Trzy modele proponuje również B. Urbaniak: adaptacyjny, konsolidacyjny, biznesowy. Model adaptacyjny, rekomendowany dla „początkujących”, którzy chcą wprowadzić ZR do organizacji, jest odpowiedzią na konieczność przestrzegania prawa antidyskryminacyjnego i realizacją polityki równości szans. ZR jest ograniczone jedynie do pracy zespołowej. W modelu konsolidacyjnym, „średniozaawansowanym”, polityka różnorodności przejawia się działaniach organizacyjnych, w zrozumieniu korzyści i ma swoje odzwierciedlenie w programach różnorodności w obszarze ZZL. Ostatni model – biznesowy, prezentuje różnorodność ZZL jako element przewagi konkurencyjnej, dźwignię do innowacyjności. W jego ramach prowadzona jest strategia, taktyka i działania operacyjne w ramach ZR¹⁰¹.

⁹⁹ A. Rakowska, Różnorodność... op. cit., s. 356; T.H. Cox, S. Blake, Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness, „Academy of Management Perspectives”, 5.3 (1991), s. 45-56.

¹⁰⁰ A. Rakowska, Różnorodność... op. cit., s. 356; Y.R.F. Guillaume i inni, Managing diversity in organizations: An integrative model and agenda for future research, "European Journal of Work and Organizational Psychology", 23.5 (2014), s. 783-802.

¹⁰¹ B. Urbaniak, op. cit., s. 67-68.

M. Gryszko, na podstawie przeprowadzonych badań wskazuje 10 kluczowych czynników sukcesu zarządzania różnorodnością w organizacji¹⁰²:

- zaangażowanie zarządu,
- dojrzała polityka antydyskryminacyjna i antymobbingowa,
- dwustronna komunikacja z wszystkim pracownikami, jasne zdefiniowanie celu biznesowego, oczekiwanych rezultatów, czynników sukcesu i barier ZR,
- osobne stanowisko specjalisty/specjalistki ds. zarządzania różnorodnością (w sektorze dużych przedsiębiorstw),
- wewnętrzny zespół ds. zarządzania różnorodnością,
- audyt różnorodności przed wprowadzaniem zmian z wykorzystaniem ekspertyzy zewnętrznej (w sektorze dużych przedsiębiorstw),
- pogłębione szkolenia z ZR dla kadry menedżerskiej,
- dialog i partnerstwo z kluczowymi interesariuszami spoza organizacji,
- kształcenie ustawiczne i dostęp do dobrych praktyk z ZR,
- zebranie istniejących polityk organizacji z ZR w jednym dokumencie.

Ważnym jest, aby w ramach zarządzania różnorodnością wprowadzać działania systemowe i kompleksowe, dopasowane do potrzeb i możliwości danej organizacji. Spójność zarządzania różnorodnością w aspekcie zasobów ludzkich będzie miała odzwierciedlenie zarówno w rekrutacji i selekcji, szkoleniach, ocenie i wynagradzaniu pracowników. Przy czym podstawowym czynnikiem sukcesu jest zmiana myślenia, wszystkich członków organizacji, z akcentem na menedżerów zarządzających¹⁰³, które znajdzie odzwierciedlenie w nowej kulturze organizacji.

Mimo zalet płynących z zarządzania różnorodnością, poziom jego wprowadzania w praktykę przedsiębiorstw na świecie nie jest równomierny. W wyjątkowej sytuacji są kraje Ameryki Północnej. Jak wspomniano wcześniej, uwarunkowania historyczno-demograficzne niemalże wymusiły na nich konieczność zaadaptowania, a nawet wykorzystania bogactwa różnorodności ludzi, w dyspozycji jakiej są od wieków. A. Lorbiecki już w roku 2000 pisał, że zarządzanie różnorodnością jest powszechną praktyką w USA a także, że duży wpływ wywiera ono w organizacjach kanadyjskich i brytyjskich. Wśród aktywnych na polu ZR organizacji są zarówno te należące do sektora

¹⁰² M. Gryszko, op. cit., s. 27.

¹⁰³ W. Walczak, Zarządzanie różnorodnością... op. cit., s. 17-18.

prywatnego, jak i publicznego, głównie z sektorów: przemysłu chemicznego, administracji publicznej, handlu detalicznego, hotelarstwa i gastronomii, finansów i księgowości, przemysłu spożywczego, wydawniczego, IT, amerykańskich agencji federalnych, sektora energetycznego i przemysłu komputerowego¹⁰⁴.

Zupełnie odwrotna sytuacja panuje w wyjątkowo homogenicznej demograficznie i kulturowo Azji. W krajach, takich jak Japonia czy Korea mimo otwarcia na rynki zagraniczne, zarządzanie różnorodnością zdaje się być „egzotyką”¹⁰⁵. Mimo to, pojawiają się pierwsze badania z tej tematyki¹⁰⁶.

Nieco inaczej jest w Europie. Szeroko o tematyce różnorodności traktują prawo europejskie, w tym dyrektywy oraz szereg projektów promujących zarządzanie różnorodnością w różnych krajach UE. Od 2004 do 2014 roku w krajach Unii Europejskiej powstało 13 Narodowych Kart Różnorodności (w tym w Polsce), mających na celu wdrożenie polityki różnorodności do organizacji. Na przestrzeni tych 10 lat karty podpisało ok. 7,1 tys. organizacji, w tym firmy, NGO i organizacje publiczne. Każdego roku przybywa kolejnych 500-600 firm¹⁰⁷. Dane te jednak, mają charakter deklaracyjny¹⁰⁸. Nie dostarczają informacji czy wspomniane organizacje stosują jakiegokolwiek praktyki, czyli jednorazowe lub cykliczne procesy, czy procedury działania¹⁰⁹ faktycznie związane z zarządzaniem różnorodnością. Równie trudno jest znaleźć wyniki badań naukowych, dotyczących stopnia wdrożenia zarządzania różnorodnością w organizacjach. Najczęściej badania te dotyczą postrzegania pozytywnych lub negatywnych skutków ZR czy wpływu na efektywność organizacji.

W Polsce zarządzanie różnorodnością jest rzadko stosowane, szczególnie przez małe i średnie przedsiębiorstwa i raczej ogranicza się do zapobiegania dyskryminacji¹¹⁰. A. Jawor-Joniewicz przywołuje badanie IPiSS, które wykazało, że powszechna wśród specjalistów ds. ZZL jest nieznajomość idei ZR i niedocenienie zalet związanych ze zróżnicowaniem personelu. Część pracodawców deklarowała wdrożenie elementów ZR

¹⁰⁴ A. Lorbiecki, G. Jack, Critical turns in the evolution of diversity management, „British Journal of Management”, 2000, s. 18.

¹⁰⁵ A. Wziętek-Staśko, op. cit., s. 30.

¹⁰⁶ E. Magoshi, E. Chang, op. cit., s. 31-40.

¹⁰⁷ http://ec.europa.eu/justice/discrimination/files/diversity_report2014_en.pdf z dnia 19.11.2017.

¹⁰⁸ K. Gajek, op. cit., s. 128.

¹⁰⁹ A. Karwińska, D. Wiktor, Przedsiębiorczość i korzyści społeczne: identyfikacja dobrych praktyk w ekonomii społecznej, „Ekonomia społeczna teksty”, 2008, s. 6.

¹¹⁰ J. Kubicka, T. Kupczyk, A. Oleszkiewicz, op. cit., s. 237-250.

w praktykę organizacji, ale poproszeni o doprecyzowanie najczęściej mylili zarządzanie różnorodnością z polityką równych szans, deklarując równe traktowanie wszystkich pracowników. Według badań autorki, tylko 2,8% zadeklarowało posiadanie strategii ZR w formie oddzielnego dokumentu¹¹¹. Z kolei J. Kubicka i in., wskazują na niewielką ilość badań w Polsce pozwalającą na ocenę rzeczywistego stanu wdrożenia ZR. Z przeprowadzonego przez autorki badania wśród dolnośląskich przedsiębiorstw wynika jednak, że w przypadku 11% organizacji udzielono odpowiedzi „tak”, 16% - „częściowo”, 27% - „nie”, 16% nic nie wiedziało na ten temat, a „4%”, że mówi się temat, ale nic się nie robi¹¹². Część inicjatyw przedsiębiorstw na terenie kraju, wdraża aktywności w ograniczony sposób w ramach ZR – jako praktyki wspomagające np. pracujących rodziców. Tu można wymienić: inicjatywę „Bank przyjazny Mamom” Bank Zachodni BZWK, „Pracująca Mama” Johnson&Johnson, „Pracujący rodzic” w Microsoft, projekt edukacyjno-szkoleniowy „Kobiety Akcent” firmy Accenture¹¹³.

Wśród innych przedsiębiorstw, które z powodzeniem wdrożyły zarządzanie różnorodnością są takie udane przedsięwzięcia jak: BP Polska – Rzetelność ponad wszystko, British American Tobacco Polska – Statement of Employment Principles, Deloitte – Code of conduct, czyli traktujemy wszystkich naszych kolegów i koleżanki z szacunkiem, poważaniem i bez przejawów dyskryminacji, GE Money Bank – Duch i litera, Johnson&Johnson Poland – Nasze credo, Masterfoods Polska – Pięć zasad korporacji Mars, Adecco – Niepełnosprawność i umiejętności, Ford – Poszanowanie godności w pracy, Volvo – inicjatywa w zakresie różnorodności Grupy Volvo, TNT – Różnorodność i przeciwdziałanie izolacji, Tesco – Każdy jest mile widziany w Tesco, Shell – Różnorodność grup oraz proces przeciwdziałania izolacji w ramach Shell, Randstad – Różnorodność w Randstand, IBM – Różnorodność i przeciwdziałanie izolacji w krajach Europy, Bliskiego Wschodu i Afryki, Grupa VIPS – Różnorodność jako szansa, Goldman Saachs – Niepełnosprawność w akcji, a także działania: General Electric, Hewlett-Packard, Sodexo, McDonald i wiele innych¹¹⁴.

¹¹¹ A. Jawor-Joniewicz, A., Budowanie zaangażowania pracowników z uwzględnieniem zarządzania różnorodnością, „Human Resource Management/Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2016, s. 43.

¹¹² J. Kubicka, T. Kupczyk, A. Oleszkiewicz, op. cit., s. 243.

¹¹³ K. Gajek, op. cit., s. 132.

¹¹⁴ A. Wziętek-Staśko, op. cit., s. 71-75; G. Łukasiewicz, Organizacyjne efekty zarządzania różnorodnością, „Research Papers of Wrocław University of Economics”, 349 (2014), s. 234; R.R. Thomas, op. cit., s. 1; C. Armstrong i inni, op. cit., s. 977; M. Singal, op. cit., s. 17; A. Rakowska, Różnorodność... op. cit., s. 357.

1.5. Wybrane wymiary różnicujące

Różnorodność to wszelkie aspekty, pod kątem których ludzie się od siebie różnią. Spośród wielu, najbardziej powszechnymi wymiarami różnicującymi pracowników są: wiek, płeć i narodowość/wielokulturowość, dlatego właśnie te zostaną szerzej opisane w niniejszej części pracy.

W efekcie zmian demograficznych, takich jak: starzenie się społeczeństw oraz aktywność na rynku pracowników z kilku pokoleń, a w konsekwencji potrzeby koordynowania działań międzygeneracyjnych zespołów pracowniczych szeroko omawianym tematem jest różnorodność pracowników ze względu na wiek¹¹⁵. Aktualna sytuacja społeczno-demograficzna wymusza na pracownikach dłuższe pozostanie na rynku pracy w stanie czynności zawodowej, co powoduje aktywność trzech pokoleń pracowników. Każde z nich, ze względu na odmiennosć warunków społeczno-demograficznych oraz edukacyjnych, w jakich się kształtowali wykazują różnice mentalne, światopoglądowe, a także mają inne podejście i oczekiwania związane z pracą¹¹⁶. Różnią się także potencjałem i kompetencjami. Wykorzystanie wspomnianych różnic oraz sprostanie postrzeganiu wieku pracowników organizacji przez pryzmat stereotypów staje się istotnym wyzwaniem dla menedżerów¹¹⁷.

Aktualnie na rynku pracy obecne są cztery generacje pracowników: Baby Boomers, pokolenie X, pokolenie Y i wchodzące w pełnoletność pokolenie Z¹¹⁸. Pierwszą z nich, generację Baby Boomers reprezentują pracownicy urodzeni w powojennym wyżu demograficznym, w latach 1945-1964^{119, 120}. Badania wskazują, że cechuje ich: wiedza, doświadczenie zawodowe i życiowe, lojalność, cierpliwość, rzetelność,

¹¹⁵ A. Sitko-Lutek, M. Jakubiak, Development of Employees' potential in the context of diversity management (w:) A. Rakowska (red.) *Unlocking the potential of employees in the context of organizational diversity*, wyd. ToKnowPress, 2018, s. 152-154; A. Rakowska, Różnorodność... op. cit., s. 355.

¹¹⁶ M.W. Kopertyńska, K. Kmiotek, Oczekiwania pracowników pokolenia Y wobec pracodawców i przełożonych – doświadczenia badawcze, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2014(349): s. 186; M. Zając, Znaczenie różnorodności wiekowej pracowników w kontekście wybranych obszarów zarządzania wiedzą w organizacji, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie”, 2014(15): s. 28.

¹¹⁷ A. Rakowska, Różnorodność... op. cit., s. 355; A. Sitko-Lutek, M. Jakubiak, Development ... op. cit., s. 152-154.

¹¹⁸ Ze względu na fakt, że pokolenie Z dopiero pojawia się na rynku pracy, nie będzie ono omawiane w niniejszym opracowaniu.

¹¹⁹ W źródłach literaturowych różnie datuje się okres narodzin generacji Baby Boomers. Na cele niniejszej pracy przyjęto lata 1945-1964.

¹²⁰ M.M. Salahuddin, Generational differences impact on leadership style and organizational success, „Journal of Diversity Management”, 2010, 5(2): s. 2.

odpowiedzialność oraz równowaga emocjonalna, dzięki której lepiej radzą sobie w trudnych sytuacjach¹²¹. Szanują pracę, ponieważ ważna jest dla nich stabilność zatrudnienia i bezpieczeństwo¹²². Kierują się mottem „żyjemy po to, by pracować, a pracujemy po to by przetrwać”. Są obowiązkowi, odpowiedzialni, dyspozycyjni i lojalni wobec pracodawców, a także oddani i skłonni do poświęceń na rzecz wykonywanej pracy¹²³. Zgodnie z innymi badaniami wśród pracodawców oraz młodszych pracowników panuje jednak przekonanie, że starsi pracownicy są mniej wydajni, gorzej przygotowani do wykonywania pracy, niechętni lub odczuwający lęk przed zmianami a młodzi raczej niechętnie podejmują z nimi współpracę¹²⁴. Tymczasem, pracownicy z pokolenia Baby Boomers mają trudność z wykorzystaniem nowych technologii, stąd wolą tradycyjne metody nauczania „twarzą w twarz”. Jako inne słabe strony wskazywane są: niska mobilność, brak elastyczności i skłonność do pracoholizmu, nawet kosztem poświęcenia życia rodzinnego. Ponadto w przypadku polskiego pokolenia ze względu na rozwój w okresie komunizmu, można spotkać się z roszczeniowością, nieufnością, podejrzliwością oraz piętnowaniem osób wyróżniających się¹²⁵.

Druga generacja to tzw. pracownicy pokolenia X, urodzeni w latach 1965-1980¹²⁶. Dla pokolenia X ważny jest rozwój osobisty, samodzielność i niezależność. Są bardziej mobilni, szerzej myślący i pełni inicjatyw¹²⁷. Z drugiej strony cechuje ich indywidualizm, niezależność i orientacja na siebie. Oczekują awansów, wysokiego wynagrodzenia oraz stworzenia możliwości rozwoju, zachowując przy tym równowagę między pracą a życiem prywatnym, a motywuje ich wysoka pozycja w hierarchii organizacyjnej i prestiż¹²⁸. Ponadto, w pracy cenią sobie możliwość rozwoju zawodowego oraz swobodę

¹²¹ J.W. Gibson, R.A. Greenwood, E.F. Murphy Jr, Generational differences in the workplace: Personal values, behaviors, and popular beliefs, „Journal of Diversity Management”, 2009. 4(3), s. 2-4; A. Richert-Kaźmierska, K. Stankiewicz, Kompetencje pracowników 55+ w opinii pracowników z młodszych grup wiekowych, „E-mentor”, 2013, 1, s. 24; I. Kołodziejczyk-Olczak, Zaangażowania pracowników w różnym wieku, „Zarządzanie zasobami ludzkimi”, 2014, s. 92; M. Durska, M., Zarządzanie różnorodnością: kluczowe pojęcia, „Kobieta i biznes”, 2009(1-4): s. 10.

¹²² A. Jawor-Joniewicz, op. cit., s. 45.

¹²³ I. Mendryk, Uczestnictwo w organizacji w perspektywie różnorodności wiekowej, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2019, s. 60.

¹²⁴ J.M. Moczyłowska, K. Kowalewski, Stereotyp pracownika w wieku 50+ jako potencjalne źródło zachowań dyskryminacyjnych w środowisku pracy, „Modern Management Review”, vol. XX, 22 (2/2015), s. 73; A. Richert-Kaźmierska, op. cit., s. 24.

¹²⁵ I. Mendryk, Uczestnictwo... op. cit., s. 60.

¹²⁶ M.M. Salahuddin, op. cit., s. 2.

¹²⁷ J.W. Gibson i inni, op. cit., s. 2-4; I. Kołodziejczyk-Olczak, op. cit., s. 92.

¹²⁸ I. Mendryk, Uczestnictwo... op. cit., s. 60-61.

w wykonywaniu zadań, będąc przy tym nastawionymi na wyniki¹²⁹. Mając twarde dane, są zainteresowani innowacyjnością i wyzwaniem organizacji. W badaniach przeprowadzonych w 2013 przez firmę Ernst&Young przedstawiciele pokolenia Baby Boomers i pokolenia Y ocenili generację X jako najmniej problematyczną, najlepszą do generowania przychodów i tworzenia zespołów, mającą tendencję do wyższej elastyczności i lepszych umiejętności komunikacyjnych. Często przedstawiciele pokolenia X postrzegają się jako cynicznych, sceptycznych, ostrożnych w działaniu i nieufnych w stosunku do innych¹³⁰.

Ostatnią z omawianych w niniejszym opracowaniu grup jest pokolenie Y, czyli osoby urodzone w latach 1981-2000¹³¹. Pokolenie Y, z kolei cechuje optymizm, świadomość globalizacji, akceptowanie różnorodności, wielozadaniowość. Są to pracownicy pewni siebie, chętnie pracujący zespołem, tworzący społeczności, otwarci i szczerzy w komunikacji. Nazywani są też pokoleniem Nexters lub generacją cyfrową. Znają się na technologiach informatycznych i z łatwością potrafią wyszukiwać informacje. Ponadto cenią sobie równowagę między życiem zawodowym a prywatnym (work-life balance)¹³². W pracy przywiązują dużą wagę do przejrzystości zaprojektowanej ścieżki rozwoju, wszelkich form doskonalenia oraz świadczeń dodatkowych typu: laptop, telefon, samochód dla celów prywatnych¹³³. Badania jednak wykazują, że najczęstszymi zarzutami w stronę pokolenia Y są: nierealistyczne oczekiwania, niska lojalność wobec pracodawców i brak samodzielnego podejmowania decyzji, zbyt duża koncentracja na sobie oraz brak autorytetów¹³⁴. W życiu ważne są dla nich: wybór, opcje i elastyczność. Przedstawiciele pokolenia Y są mobilni w ujęciu psychologicznym i fizycznym: zmieniają pracodawców, miasto a nawet kraj zamieszkania. Określani są jako inteligentni, ambitni i nie bojący zadawać się trudnych pytań przełożonym. Mają wysokie oczekiwania dotyczące pracy i nastawieni są na szybką informację zwrotną dotyczącą swojej pracy, przy tym trudno przyjmując krytykę. Ich przywiązanie do Internetu

¹²⁹ A. Jawor-Joniewicz, op. cit., s. 45.

¹³⁰ I. Mendryk, Uczestnictwo... op. cit., s. 60-61.

¹³¹ M.M. Salahuddin, op. cit., s. 2.

¹³² J.A. Fazlagić, Charakterystyka pokolenia Y, „E-mentor”, 2008. 3(25): s. 13; J.W. Gibson i inni, op. cit., s. 2-4; I. Kołodziejczyk-Olczak, op. cit., s. 92.

¹³³ A. Jawor-Joniewicz, op. cit., s. 45.

¹³⁴ J.A. Fazlagić, Charakterystyka... op. cit., s. 13; K.K. Myers, K. Sadaghiani, Millennials in the workplace: A communication perspective on millennials' organizational relationships and performance, „Journal of Business and Psychology”, 2010. 25(2): s. 225-238 (za:) M.W. Kopertyńska, K. Kmiotek, op. cit., s. 186.

i nowoczesnych technologii, znieczuliło ich na otaczający świat i w natłoku informacji, jakie do nich docierają uodpornili się na napływające do nich sygnały. Ukierunkowani są na cele, osiągnięcia, aktywne uczenie się i aktywność społeczną¹³⁵.

Ostatnie pokolenie, pojawiające się dopiero na rynku pracy to pokolenie Z. Jego przedstawiciele urodzeni zostali po roku 2000¹³⁶ i w przeważającej większości wciąż są na etapie edukacji¹³⁷, dlatego też dalsze rozważania dla tej generacji zostały pominięte w niniejszym opracowaniu.

Każde pokolenie ludzi, w tym także pracowników różni się od siebie. Odmienność okoliczności społeczno-demograficznych, w których przyszło im żyć i pracować „odcisnęło” na nich pewien sposób myślenia, system wartości, postaw, zestawu kompetencji czy doświadczenia. Zarządzanie różnorodnością niesie za sobą postulat wymiany, wykorzystania i wzajemnego uzupełniania właśnie dzięki tym różnicom. W przypadku zarządzania różnorodnością ze względu na wiek kluczowy jest przyjazny klimat organizacyjny¹³⁸, za który w dużej mierze odpowiedzialni są menedżerowie.

Temat aktywności zawodowej kobiet jest wszechstronnie omawiany w literaturze naukowej z dziedziny zarządzania czy ekonomii, ale również w sferze polityki, socjologii, nagłaśniany przez aktywności organizacji non-profit i skutecznie rozpowszechniany przez środki medialnego przekazu. Nieustannie dostrzegane są nierówności płciowe na wskazanych polach. Autorzy badań wskazują, że w świadomości społecznej wciąż silnie zakorzenione są stereotypy, także te dotyczące płci¹³⁹. Stereotyp kobiecości wiąże się z takimi cechami jak: „schludność, czułość, delikatność, takt, gadatliwość, skłonność do plotek i brak zainteresowania dla sfery seksualnej”. Mężczyźni natomiast, według stereotypu, są: agresywni, niezależni, dominujący, aktywni, silni fizycznie i psychicznie oraz pewni siebie¹⁴⁰. Ponadto z badań psychologicznych wynika, że stereotypy występują wszędzie na świecie i są do siebie bardzo podobne, tzn. mogą

¹³⁵ I. Mendryk, *Uczestnictwo...* op. cit., s. 61-62.

¹³⁶ Różne opracowania podają różną datę wyjściową: 1990, 1995, 2000.

¹³⁷ I. Mendryk, *Uczestnictwo...* op. cit., s. 62.

¹³⁸ S.A. Boehm, F. Kunze, H. Bruch, Spotlight on age-diversity climate: The impact of age-inclusive HR practices on firm-level outcomes, „Personnel Psychology”, 2013, 67(3) (za:) L.E. Kemper i inni, op. cit., s. 32.

¹³⁹ A. Joshi i inni, Gender research in AMJ: an overview of five decades of empirical research and calls to action: thematic issue on gender in management research, „Academy of Management Briarcliff Manor”, NY 2015 (za:) A. Sitko-Lutek, M. Jakubiak, op. cit., s. 152.

¹⁴⁰ J.M. Moczydłowska, Percepcja cech i zachowań osób na stanowiskach kierowniczych przez pryzmat ich płci, „Human Resource Management/Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2017, s. 10.

mieć różną siłę, ale nigdzie nie ulegają odwróceniu. Uogólniając, bez względu na uwarunkowania kulturowe, stereotypowo kobiety postrzegane są jako bardziej wspólnotowe, a mężczyźni bardziej sprawczy¹⁴¹.

Stereotypy, normy oraz przypisane role społeczne sprawiły, że kobiety mniej chętnie kierują ścieżki swej kariery w stronę przedsiębiorczości czy zarządzania, będąc mniej pewnymi swych kompetencji, posiadając mniejszą pewność siebie i przekonanie o własnej skuteczności, a przy tym wymagając od siebie więcej¹⁴². Mimo, że badania nie wskazują jednoznacznie, przedsiębiorczość wciąż postrzegana jest jako męska cecha¹⁴³. Tymczasem badania wykazują, że kobiety chętniej się uczą i są bardziej energiczne¹⁴⁴, posiadają lepsze umiejętności komunikacyjne, charakteryzują się wyższym poziomem empatii, intuicji oraz umiejętnością kształtowania dobrej atmosfery¹⁴⁵. Ponadto są lepiej wykształcone, stawiają na rozwój i ciekawe wyzwania¹⁴⁶, a także w odróżnieniu od męskiego, sekwencyjnego myślenia, charakteryzują się myśleniem sieciowym, kontekstowym „widząc” rozważane zagadnienia szeroko i wielopoziomowo¹⁴⁷. Mężczyźni z kolei są nieco bardziej pewniejsi siebie, odporniejsi na stres i chętniej podejmują ryzyko¹⁴⁸. Różnice płciowe mają także odzwierciedlenie w odmiennym podejściu do władzy. Dla kobiet, jest ona możliwością realizacji innych, ważniejszych

¹⁴¹ M.E. Heilman, Description and prescription: How Gender Stereotypes Prevent Women's Ascent up the Organizational Ladder, „Journal of Social” Issues 2001, 57 (4): s. 657–74; L. Rudman, P. Glick, Prescriptive Gender Stereotypes and Backlash toward Agentic Women, „Journal of Social” Issues 2001, 57(4): s. 743–62 (za:) S. Thébaud, Gender and entrepreneurship as a career choice: do self-assessments of ability matter?, „Social Psychology Quarterly”, 2010. 73(3): s. 292; D.P. Schmitt, D.M. Buss, Sexual Dimensions of Person Description: Beyond or Subsumed by the Big Five?, „Journal of Research in Personality”, 2000, nr 34.

¹⁴² A. Sitko-Lutek, M. Jakubiak, op. cit., s. 152; R. Shneor, S. Metin Camgöz, P. Bayhan Karapinar, The interaction between culture and sex in the formation of entrepreneurial intentions, „Entrepreneurship & Regional Development”, 2013. 25(9-10): s. 792; S. Thébaud, op. cit., s. 301; M. Estévez-Abe, Gender bias in skills and social policies: The varieties of capitalism perspective on sex segregation, „Social Politics: International Studies in Gender, State & Society”, 2005. 12(2): s. 181; D.M. Mihail, Women in management: gender stereotypes and students' attitudes in Greece, “Women in Management Review”, 2006. 21(8): s. 681.

¹⁴³ R. Shneor i inni, op. cit., s. 782.

¹⁴⁴ A. Rakowska, *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin, 2007, s.172.

¹⁴⁵ M. Dźwigoł-Barosz, Wpływ kobiet na biznes, *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*, 2016, s. 131-132, 136; E. Lisowska, *Kobiety styl zarządzania*, Wydawnictwo Helion, 2009, s. 109,113-114.

¹⁴⁶ K. Zięba, Płeć właściciela/menedżera jako czynnik kształtujący rozwój małej firmy–aspekty teoretyczne i wyniki badań empirycznych, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Ekonomiczne Problemy Usług”, 2010. 585: s. 455-463.

¹⁴⁷ E. Lisowska, op. cit., s. 110.

¹⁴⁸ A. Rakowska, *Kompetencje...* op. cit., s.172.

wartości dla siebie lub otoczenia. Dla mężczyzn natomiast jest środkiem do zdobycia prestiżu czy korzyści materialnych, mniej koncentrując się przy tym na atmosferze w organizacji czy zadowoleniu pracowników¹⁴⁹. Kobiety na stanowiskach kierowniczych są sumienne w wykonywaniu zadań, bardzo ambitne i wymagające wobec podwładnych, przy tym cechuje ich niski poziom tolerancji na popełniane przez współpracowników błędy. Rzeczywiście dbanie o emocjonalny kontekst pracy jest dla nich ważny, wykazując się przy tym niestety niską odpornością psychiczną. Kobiety menedżerowie rzadko oceniane są jako wizjonerki. Mężczyźni menedżerowie są zdecydowani, wymagający, odpowiedzialni, autorytarni i ambitni. Są pewni siebie, ich działania są zakorzenione w wizji, skłonni do manipulowania innymi, nastawieni na rywalizację i odporni emocjonalnie. Ponadto brakuje im umiejętności słuchania i rzadko interesuje ich zdanie podwładnych¹⁵⁰.

Wyniki badań wskazują, że stereotypy utrwalają pewne opinie zarówno na temat kobiet jak mężczyzn, ale także wpływają na podejmowane decyzje przedstawicieli obu płci. Najsilniej oddziałują one na kobiety, które często nie wykorzystują przysługujących im praw i nie podejmują działań na równi z mężczyznami¹⁵¹. Nie są to jednak jedyne czynniki hamujące aktywność kobiet. Należy dodać jeszcze oczekiwania ogólnospołeczne związane przypisanymi kobietom rolami, a także pochodzenie czy sposób wychowania¹⁵². Z badań przeprowadzonych wśród studentów wynika, że negatywny stereotyp kobiet w biznesie funkcjonuje już w świadomości tak młodych ludzi¹⁵³. Inne badanie pokazało, że studentki podejmując decyzje o przyszłej działalności przedsiębiorczej kierowały się obawami i trudnościami, natomiast mężczyźni motywacją do sukcesu. W przypadku kobiet bariery wpływały negatywnie na podejmowanie działań, podczas gdy wśród mężczyzn pozytywnie¹⁵⁴.

Każda z płci, jak podkreślają badania, ma jednak swoje silne strony, które można wykorzystać jako wartość dodaną dla organizacji w duchu zarządzania różnorodnością¹⁵⁵.

¹⁴⁹ A. Sitko-Lutek, M. Jakubiak, op. cit., s. 152.

¹⁵⁰ J.M. Moczydłowska, *Percepcja...* op. cit., s. 15.

¹⁵¹ M. Młodożeniec, A. Knapińska, *Czy nauka wciąż ma męską pleć? Udział kobiet w nauce*. Nauka, 2013(2).

¹⁵² R. Shneor i inni, op. cit., s. 782-783.

¹⁵³ Badania przeprowadzone w Grecji. D.M. Mihail, *Women in management: gender stereotypes and students' attitudes in Greece*, "Women in Management Review", 2006. 21(8): s. 681, 688.

¹⁵⁴ H. Şeşen, M. Pruett, *Nascent entrepreneurs: gender, culture, and perceptions*, „JWEE”, 2014(3-4): s. 1-21. (za:) A. Sitko-Lutek, M. Jakubiak, op.cit., s. 152.

¹⁵⁵ A. Rakowska, *Różnorodność...* op. cit., s. 354.

Ostatnim, w niniejszej pracy i jednocześnie szeroko omawianym w literaturze przedmiotu wymiarem różnicującym jest narodowość. W dobie globalizacji, rozwoju internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw, korporacji oraz migracji ludności wzrasta znaczenie zjawiska wielonarodowości (wielokulturowości)¹⁵⁶. Zjawisko wielonarodowości/wielokulturowości jest stymulowane dwutorowo. Z jednej strony rozrastaniem oraz dywersyfikacją działalności organizacji, a także wchodzeniem na nowe rynki wymusza konieczność poznawania nowych kultur¹⁵⁷. Z drugiej strony zjawisko migracji międzynarodowych, w niektórych krajach trwale zmienia strukturę społeczną, tworząc społeczeństwa wielokulturowe. Według Międzynarodowej Organizacji ds. Migracji (International Organization for Migration, 2015) liczba migrantów na świecie wynosi 241 mln ludzi, co stanowi 3% światowej populacji¹⁵⁸. Procesy te są zatem na tyle znaczące, że powodują zmiany zarówno na poziomie globalnym, makroekonomicznym oraz mikroekonomicznym.

Czym zatem charakteryzuje się różnorodność wielonarodowa (wielokulturowa)? Różnorodność kulturowa odnosi się do różnic i „rozbieżności w społecznych i kulturowych tożsamości ludzi funkcjonujących w danym środowisku”¹⁵⁹. T.H. Cox doprecyzowuje, że odnosi się ona do różnic między ludźmi przynależących do wielu grup o różnym znaczeniu kulturowym, ale funkcjonujących w jednym systemie społecznym. E.E. Kossek wskazuje, że mogą to być różnice na tle: językowym, religijnym lub dotyczące kodeksu moralnego¹⁶⁰. W przypadku różnorodności wielonarodowej (wielokulturowej) różnice te będą wynikały z wykształconej, odmiennej kultury narodowej członków omawianej grupy ludzi¹⁶¹. Zatem zaznaczyć należy, że

¹⁵⁶ M. Rozkwitalska, Problemy zarządzania międzykulturowego w przedsiębiorstwach z kapitałem zagranicznym, „Problemy zarządzania”, 2009. 7(3): s. 130-131; K. Gadomska-Lila, Różnorodność kulturowa i jej implikacje w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi. „Cultural Diversity and Its Implications in Human Resources Management Practice”, 2017. 44(2): s. 13-14; A. Kochmańska, Zarządzanie różnorodnością kulturową według opinii pracowników województwa śląskiego. Analiza wyników badań, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej: Organizacja i Zarządzanie”, 2018(117), s. 260.

¹⁵⁷ A. Starosta, Inteligencja kulturowa globalnego menedżera, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2012 (273): p. 104.

¹⁵⁸ S. Przytuła, K. Krysińska-Kościańska, Bariery w zarządzaniu różnorodnością kulturową - wymiar indywidualny, grupowy i organizacyjny, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2017. 116/117(3/4): s. 107.

¹⁵⁹ M. Linehan, E. Hanappi-Egger, Diversity and diversity management: a comparative advantage? (w:) H. Holt Larsen, W. Mayrhofer (red.) *Managing Human Resources; a thematic approach*, New York, 2006 (za:) S. Wiśniewska, Zarządzanie różnorodnością kulturową-aspekt teoretyczno-praktyczny, „Human Resource Management/Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2016. s.11.

¹⁶⁰ Ibidem, s.11

¹⁶¹ W świetle tak rozumianej definicji, terminy: różnorodność narodowa i różnorodność kulturowa będą używane zamiennie w niniejszej pracy.

przynależność narodowa nie generuje żadnych różnic między ludźmi, a jedynie dorastanie w różnych krajach na świecie¹⁶² przyczynia się do przyjmowania odmiennych wzorców zachowań, umiejętności językowych czy zasobów wiedzy¹⁶³. Omawiane różnice mają istotny wpływ na wartości i zachowania ludzi w miejscu pracy. Według G. Hofstede, G.J. Hofstede i M. Minkova można wyodrębnić następujące wymiary kultur narodowych, które istotnie wpływają na różnorodność kulturową pracowników: dystans władzy, indywidualizm lub kolektywizm, męskość lub kobiecość, unikanie niepewności, orientacja krótko- lub długookresowa oraz przyzwolenie lub restrykcyjność¹⁶⁴.

Kulturowe zróżnicowanie w działalności organizacji ma miejsce w przypadku, gdy jej członkowie pochodzą z co najmniej dwóch różnych kultur tworząc tzw. zespół wielokulturowy¹⁶⁵. Wielokulturowość w organizacji przyczynia się do rozwoju kreatywności i innowacyjności, zwiększa otwartość na inne punkty widzenia i nowe pomysły, poprawia jakość podejmowanych decyzji, uczy szacunku i tolerancji. Wymaga jednak wiedzy, doświadczenia i umiejętności osób zarządzających¹⁶⁶. W przeciwnym wypadku może powodować komplikacje w interakcjach międzyludzkich członków zespołu, takie jak: trudności komunikacyjne, wyższe ryzyko konfliktów, stres i napięcia¹⁶⁷.

Sukces organizacji nie zależy jednak wyłącznie od menedżerów. Duże znaczenie mają bariery na poziomie indywidualnym członków zespołów takie jak: rasizm, etnocentryzm czy stereotypizacja, prowadzące do braku otwartości na doświadczenia, niskiej motywacji poznawczej i niskiej inteligencji kulturowej czy elastyczności mogące się przyczynić do niepowodzeń wielokulturowych zespołów. Kluczowym jest zwalczanie uprzedzeń i stereotypów, zainteresowanie różnymi kulturami i skuteczne komunikowanie się.

¹⁶² T. Paleczny, *Interpersonalne stosunki kulturowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007.

¹⁶³ J. Lauring *Managing cultural diversity and the process of knowledge sharing. A case from Denmark*, „Scandinavian Journal of Management”, 2009, nr 25(4) (za:) S. Przytuła, K. Krysińska-Kościańska, op. cit., s. 107.

¹⁶⁴ S. Wiśniewska, op. cit., s.11.

¹⁶⁵ A.Z. Kowalczyk, *Zespoły wielokulturowe – wyzwanie współczesnych organizacji*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Łódzka”, 2015(60, nr 1200): s. 95.

¹⁶⁶ K. Gadomska-Lila, op. cit., s. 16; A.Z. Kowalczyk, op. cit., s. 99-100.

¹⁶⁷ Ibidem.

Rozdział II. Kompetencje menedżerskie w świetle literatury przedmiotu

2.1. Menedżer i jego rola w organizacji

W każdej organizacji, bez względu na etap rozwoju, wielkość czy specyfikę działania, główny wpływ na osiągnięcie sukcesu wywiera kadra menedżerska, która pełni określone funkcje i role w organizacji¹⁶⁸. Ze względu na istotność ich pracy, stawiane są przed nimi wysokie oczekiwania ze strony interesariuszy organizacji. Współcześnie, w konsekwencji wciąż zmieniających się warunków otoczenia rynkowego, standardy zarządzania organizacjami są podnoszone, co ma bezpośrednie przełożenie na dodatkowy wzrost oczekiwań i wymagań w stosunku do menedżerów. Kolejnym efektem tych zmian, jest przy tym wzrost znaczenia zarządzających w organizacjach. W niniejszym rozdziale pracy podjęta zostanie próba wyjaśnienia: kim są menedżerowie, jakie oczekiwania oraz wymagania stawia przed nimi rzeczywistość gospodarcza oraz jakie kompetencje powinni posiadać, aby mogli wykonywać swoją pracę z sukcesem¹⁶⁹.

Termin menedżer wywodzi się od angielskiego słowa „manager”, które z kolei jest pochodną czasownika „manage”, czyli zarządzać, kierować¹⁷⁰. W literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele, mniej lub bardziej szczegółowych definicji. Według jednej z nich, udostępnionej przez Encyklopedię PWN, menedżer to „osoba zarządzająca przedsiębiorstwem lub jego częścią”¹⁷¹. Inne wyjaśnienie terminu „menedżer” głosi, iż „menedżerem jest dyrektor, kierownik, zwierzchnik, przełożony – każda z osób uznana za zarządzającą przedsiębiorstwem, inną jakąś organizacją, albo też pewną wyodrębnioną częścią owej organizacji, bez względu na to, jakie miejsce zajmuje ta osoba w hierarchii organizacyjnej, czyli bez względu na tzw. szczebel zarządzania”¹⁷².

Inna definicja wskazuje, że we współczesnej organizacji jest to każdy pracujący w niej ekspert, bez względu na formę działania tej organizacji, jeżeli z racji swojej pozycji

¹⁶⁸ J. Szupilo, *Kategoria kompetencji umiejętności (w:) Cz. Sikorski (red.) Tendencje w nauce i praktyce zarządzania na przełomie wieków*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź 2004, s. 81.

¹⁶⁹ Z. Witaszek, *Rozwój kompetencji menedżerskich przesłanką sukcesu organizacji*, „Zeszyty Naukowe Akademii Marynarki Wojennej”, 2011, 52, s. 303.

¹⁷⁰ K. Kubik, *Menedżer w procesie zarządzania zasobami ludzkimi*, Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczość w Łomży, Łomża 2016, s. 51.

¹⁷¹ <https://Encyklopedia.Pwn.Pl/Szukaj/Mened%C5%Bcer.Html>; dostęp z dnia 14 czerwca 2019.

¹⁷² U. Ornarowicz, *Menedżer XXI wieku. Definicja. Identyfikacja. Edukacja*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008, s. 15.

lub wiedzy odpowiada za coś, co ma istotny wpływ na zdolność organizacji do osiągnięcia wyników¹⁷³. Przegląd wybranych wyjaśnień terminu „menedżer”, prezentuje tabela 5.

Tabela 5. „Menedżer” w definicjach wybranych autorów

Autor	Definicja
P.F. Drucker	Menedżer, to autorytet wiedzy-jest profesjonalistą posiada umiejętność adaptacji do zmian, rozwiązuje problemy i jest skuteczny w działaniu, cechuje go praktycyzm, racjonalizm i stanowczość. Menedżer to „pracownik umysłowy, który z tytułu swojego stanowiska lub wiedzy odpowiada za wkład pracy wpływający fizycznie na zdolność organizacji do osiągnięć.
P. Bohdziewicz	Menedżer, to osoba trudniąca się zawodowo zarządzaniem firmą lub jej częścią przy wykorzystaniu wiedzy fachowej metod i technik zarządzania.
J.P. Kotter	Menedżer, to „twarz przedsiębiorstwa” powinien mieć charyzmę, energię i zdolność „porwania” innych własnym przykładem, aby móc tworzyć zaufanie o koleżeński zespół.
B.R. Kuc	Menedżer, to człowiek odpowiedzialny za pomaganie innym w osiągnięciu celów.
T. Oleksyn	Menedżer to przedstawiciel nowego systemu gospodarki rynkowej. Posiada zdolność inspirowania, zespołowego tworzenia nowych rzeczy, rozwiązań, zasad i wartości podejmowania wspólnej realizacji misji organizacji jej kultury inspiracji motywacji oraz komunikacji.
J. Penc	Menedżer, to osoba upoważniona przez właścicieli przedsiębiorstw do kierowania na bieżąco ich działalnością.
A. Pochtowski	Menedżer to osoba trudniąca się zawodowo zarządzaniem organizacją lub jej częścią przy wykorzystaniu wiedzy fachowej oraz metod i technik zarządzania. (...) podstawowym wyróżnikiem jest stanowisko kierownicze, zajmowane w hierarchii organizacyjnej, z którym wiążą się takie cechy, jak ranga, wynagrodzenie, władza, odpowiedzialność za pracę innych ludzi.
J.A.F Stoner Ch. Wankel	Menedżer to osoba, która odpowiada za kierowanie działaniami prowadzącymi do osiągnięcia celów organizacji czyli osoba powołana do świadomego ustawicznego kształtowania organizacji.
J. Bendkowski, J. Bendkowski	Menedżer (kierownik) to osoba, która jest odpowiedzialna za funkcjonowanie danej struktury organizacyjnej, tj. za realizację jej celów. W związku z tym kierownik jest uprawniony do planowania, organizowania i kontrolowania pracy zespołu, którym kieruje oraz do zarządzania środkami, jakimi dysponuje dla realizacji poszczególnych zadań.
L. Gawrecki	Menedżer to kierownik samodzielnie i twórczo, a jednocześnie sprawnie i efektywnie – w ramach szerokich kompetencji – zarządzający instytucją, czyli właśnie dyrektor profesjonalny.
T. Janusz L. Lewandowska	Menedżer oznacza osobę zajmującą się organizacją i zarządzaniem przedsiębiorstwem.

¹⁷³ E. Bojar (red.) *Menedżer XXI wieku*, Politechnika Lubelska, Lublin 2004, s. 64.

H. Johannsen, G.T. Page	Menedżer to osoba odpowiedzialna za kształtowanie i koordynowanie pracy innych.
K. Kubik	Menedżer to osoba posiadająca kompetencje niezbędne do kierowania organizacją lub jej częścią oraz zespołem pracowników, z którymi wspólnie pracuje na sukces firmy i każdego z nich.
T. Listwan	Menedżer to osoba, która zarządza organizacją czy wydziałem

Źródło: K. Kubik, *Menedżer w procesie...* op. cit., s. 52; M. Jasiukiewicz, M. Oczachowski, J.M. Soroka, *Menedżer-przywódca w organizacji gospodarczej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 63-64; M. Ziemia, K. Świeszczak, Skuteczny menedżer we współczesnej gospodarce, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2013, 14 (12, Cz. 1 Zarządzanie w XXI wieku. Menedżer Innowacyjnej Organizacji. Część I), s. 336; P. Bartkowiak, P. Niewiadomski, Menedżer a kierownik w organizacji, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, 2011(48), s. 28.

Zaprezentowane w tabeli 5 definicje terminu menedżer są bardzo różne. Każda z nich ukazuje perspektywę postrzegania postaci menedżera w organizacji, indywidualną dla każdego z autorów. Trudno je nawet sprowadzić do jednego wspólnego mianownika. Można jednak zauważyć cztery elementy, które przeplatają się najczęściej:

- uprawomocnienie jego stanowiska: P. Drucker, J. Penc, A. Pocztowski, J.A.F Stoner i Ch. Wankel,
- odpowiedzialność: P. Drucker, B.R. Kuc, A. Pocztowski, J.A.F Stoner i Ch. Wankel, J. Bendkowski i J. Bendkowski, H. Johannsen i G.T. Page
- wyniki, skuteczność, realizacja celów: P. Drucker, T. Oleksyn, J.A.F Stoner i Ch. Wankel, J. Bendkowski i J. Bendkowski, J. Gawrecki, K. Kubik,
- kompetencje: P. Drucker, J.P. Kotter, T. Oleksyn, A. Pocztowski, J. Gawrecki, K. Kubik.

W toku badań i na cele niniejszego opracowania przez określenie menedżera rozumie się osobę trudniącą się zawodowo zarządzaniem organizacją lub jej częścią przy wykorzystaniu wiedzy fachowej oraz metod i technik zarządzania, której wyróżnikiem jest stanowisko kierownicze, zajmowane w hierarchii organizacyjnej.

Ważnym zagadnieniem jest rozróżnienie terminów: kierownik, menedżer i lider (przywódca), co do których w literaturze można znaleźć odmienne podejścia. Według pierwszego z nich jest to kwestia związana z tłumaczeniem. Niegdyś, wywodzące się z języka angielskiego, słowo „manager” przekładano na słowo „kierownik”. W czasach, gdy zaczęto w Polsce budować gospodarkę rynkową, a ekonomiczna orientacja kraju była

coraz bardziej kierowana w stronę krajów zachodnich, zaprzestano tłumaczenia „kierownik” i spopularyzowało się użycie słowa „menedżer”¹⁷⁴.

Drugie podejście, wskazuje na różnice między pozycjami: kierownika, menedżera i lidera (przywódcy). Właśnie za tym stanowiskiem opowiadał się ojciec zarządzania – P. Drucker. Zdaniem P. Druckera, źródłem władzy kierownika jest autorytet formalny, a działalność skierowana jest na treść, jakość i metody pracy. Kryterium oceny pracy kierownika jest udział w efektach organizacji, a jego dominującymi cechami są rzetelność i pracowitość. Władza menedżera, w odróżnieniu od władzy kierownika, oparta jest na autorytecie wiedzy – profesjonalizmie. Rozwiązywanie problemów (tj. podejście adaptacyjne) jest głównym obszarem jego aktywności, natomiast kryterium oceny – skuteczność decyzji. Menedżera silnie charakteryzuje praktycyzm, racjonalność i stanowczość. Przywódcę, z kolei cechuje autorytet osobisty, tzn. cechy osobowościowe i zachowanie. Jego działania skoncentrowane są na poszukiwaniu nowych i radykalnych rozwiązań (tj. podejście nowatorskie). Jako kryterium oceny przyjmuje stopień adaptacji zespołu. Przywódca jest emocjonalny, empatyczny, zafascynowany innowacjami oraz myśli wizjonersko¹⁷⁵. A. Pochtowski uzupełniając podejście P. Druckera zwraca uwagę na istotę autorytetów każdego z zarządzających. Autorytet formalny kierownika, wynika z zajmowanego stanowiska. Upoważnia go do wydawania, kontrolowania i egzekwowania poleceń. Autorytet merytoryczny menedżera wypływa z jego wiedzy i motywacji. Autorytet przywódcy natomiast, wynika z jego cech¹⁷⁶.

Źródłem różnic między menedżerami i liderami są odmienności osobowości, wynikające z innych doświadczeń życiowych, przy czym obydwie funkcje są komplementarne tzn. że organizacje potrzebują zarówno jednych jak i drugich¹⁷⁷. Mimo różnic między omówionymi typami zarządzających, w niniejszym opracowaniu zostało zastosowane uproszczenie. Terminy: kierownik, menedżer czy zarządzający używane są jako synonimy, gdyż wskazane w powyższych rozważaniach różnice nie są przedmiotem badań pracy. Ze względu na szczególną rolę przywódców/liderów w organizacji, a także

¹⁷⁴ M. Jasiukiewicz i inni, op. cit., s. 63.

¹⁷⁵ K. Kubik, *Menedżer w procesie...* op. cit., s.52

¹⁷⁶ A. Pochtowski, *Sylwetka menedżera personalnego wobec nowych wyzwań* (w:) S. Borkowska, P. Bohdziewicz (red.) *Menedżer u progu XXI wieku*, Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, Łódź 1998, s. 130.

¹⁷⁷ A. Zaleznik, *Managers and leaders: Are they different?*, Harvard Business Review, Maj-Czerwiec 1997 (za:) T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami: teoria i praktyka*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 159-160.

ich miejsce w badaniach oraz opracowaniach naukowych posługiwanie się tymi terminami zostało zaniechane.

W literaturze przedmiotu, ale i w praktyce zarządzania dokonuje się podziału menedżerów. Najczęściej są to podziały z punktu widzenia dwóch aspektów¹⁷⁸:

- ze względu na szczebel zarządzania oraz
- ze względu na obszar zarządzania.

W ramach pierwszej kategoryzacji wyróżnia się menedżerów pierwszej linii (operacyjnych), którzy bezpośrednio zarządzają pracownikami, ale nie innymi menedżerami. Są to tzw. supervisorzy, kontrolerzy. Poświęcają oni dużo czasu na komunikację z wykonawcami zadań. To oni odpowiedzialni są za wykonanie, ocenę zadań operacyjnych powierzonych im przez menedżerów średniego szczebla. Menedżerowie średniego szczebla z kolei realizują politykę i decyzje menedżerów wysokiego szczebla zarządzania. Średni szczebel zarządzania odpowiedzialny jest za wykonanie taktycznych i operacyjnych planów poprzez kompetentne delegowanie zadań menedżerom pierwszej linii. Ostatni szczebel, tzw. top management (menedżerowie wysokiego szczebla zarządzania) jest to najmniej liczna grupa zarządzających w każdej organizacji. Reprezentowani są przez członków zarządu, prezesa zarządu, ewentualnie z zastępcą prezesa, dyrektora zarządzającego. W „ich rękach leżą” najważniejsze – strategiczne decyzje dotyczące organizacji, reprezentowania interesów właścicieli i formowania polityki organizacji¹⁷⁹.

Oprócz tego, że menedżerowie zajmują jeden z opisanych wyżej szczebli zarządzania, pracują również w różnych obszarach organizacji. Podział menedżerów ze względu na obszar zarządzania jest drugim z najczęściej stosowanych. A zatem można mówić o kierujących: marketingiem, finansami, zasobami ludzkimi, administracją i in.¹⁸⁰. Warto w tym miejscu wspomnieć o menedżerach ogólnych, zarządzających całą organizacją np. w ramach mikro, małego lub średniego przedsiębiorstwa. Ci muszą wykazywać się wszechstronnością w wykonywaniu zadań, gdyż poza zarządzaniem personelem, marketingiem, finansami czy sprawami administracyjnymi niejednokrotnie

¹⁷⁸ M. Jasiukiewicz i inni, op. cit, s. 64-66.

¹⁷⁹ A. Giedraitis, The influence of the first levee manager competences to organization's activity, Bridges/Tiltai, 2010. 52(3), s. 91-92; T. Oleksyn, op. cit., s. 168-175.

¹⁸⁰ M. Jasiukiewicz i inni, op. cit, s. 65-66; B. Nogalski, J. Śniadecki, *Umiejętności menedżerskie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza, Bydgoszcz 2001, s. 78-79.

pełnią również funkcje operacyjne. Często ilość zatrudnionych przez nich podwładnych nie jest wystarczająca do przekazania części obowiązków. Obowiązki o takim charakterze wymagają od nich rozległej wiedzy i często nienormowanego czasu pracy¹⁸¹.

W obliczu ciągle zmieniającego się otoczenia, praca kierownicza jest stresogenna, trudna, odpowiedzialna oraz wymagająca szybkich i zdecydowanych reakcji¹⁸². Współczesna rzeczywistość gospodarcza stawia przed menedżerami coraz wyższe wymagania. Nieustannie prowadzone są badania na temat tego, co naprawdę zarządzający robią na co dzień. Wnioski z tych badań prowadzą do konkluzji dotyczących przeciętnego dnia pracy menedżera, podczas którego wymienia się¹⁸³:

- kołowrót bieżących zdarzeń, w którym problemy bieżące wypierają te ważne,
- trudny do zaplanowania dzień pracy pełen czynności, rozmów i nieplanowanych spotkań,
- w zasadzie praca nienormowana,
- mówienie, czyli większość czasu poświęcona rozmowom, słuchaniu i zadawaniu pytań,
- złożoność i niejednoznaczność,
- samotność,
- odpowiedzialność,
- ustalanie priorytetów,
- postępowanie rozjemcze, czyli taktowane i umiejętne rozwiązywanie konfliktów wśród pracowników,
- dyplomacja,
- koncepcyjność,
- myślenie polityczne oraz
- występowanie w roli symbolu, czyli personalizacja sukcesu lub porażki z osobą menedżera.

¹⁸¹ A. Gurba, J. Kowal, Z. Knecht, *Menedżer w procesie zarządzania zmianą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Gospodarka Rynek Edukacja, 2016, s. 15.

¹⁸² A. Rybowska, *Współczesny menedżer w opinii pracowników organizacji*, „Marketing i zarządzanie”, 2016, s. 438.

¹⁸³ J.D. Antoszkiewicz, Z. Pawlak, *Techniki Menedżerskie/Skuteczne Zarządzanie Firmą*, Poltext, Warszawa 2001, s. 31-32.

W związku ze wspomnianymi, wysokimi wymaganiami ze strony interesariuszy organizacji, a w konsekwencji trudów codziennej pracy, literatura przedmiotu bogata jest w rozważania dotyczące tego, jaki powinien być menedżer XXI wieku, aby mógł sprostać postawionym przed nim wyzwaniom, a nawet zostać nazwanym profesjonalistą. Cechą profesjonalizmu natomiast jest „zbiór umiejętności pozwalających na samodzielne rozwiązywanie złożonych, nierutynowych problemów (...) mających często charakter zadań eksperckich. Umiejętności te są wynikiem wykształcenia zawodowego na poziomie wyższym, uzupełnionego ciągłym samokształceniem i praktyką zawodową. (...)”¹⁸⁴.

A zatem, od współczesnego menedżera wymaga się umiejętności współpracy, zdolności do podejmowania decyzji, myślenia długofalowego, zaangażowania i elastyczności, umiejętności dostosowywania się do zmieniających warunków, równocześnie powinien kształtować te same postawy u pozostałych członków organizacji, pozostając wzorem do naśladowania, nie popełniając błędów, nie doświadczając niepowodzeń ani ludzkich słabości¹⁸⁵. Ponadto jest zobligowany do racjonalnego ochraniać członków zespołu, stwarzania poczucia bezpieczeństwa, wzbudzania zaufania, bycia solidnym i ukierunkowanym na realne zadania. Przy tym powinien wykazywać się dojrzałością i odpornością na pokusy odgrywania onnipotentnego władcy, być przyjazny dla wszystkich członków grupy, a także szanować ich odrębność, wzmacniać indywidualną odpowiedzialność, budować poczucie więzi i współodpowiedzialności w zespole. Poprzez współpracę, emocjonalną wrażliwość i wzajemne zaufanie jest w stanie kierować z satysfakcją dla siebie, podwładnych i całej organizacji¹⁸⁶.

Według K. Kubik współczesny menedżer oprócz bycia profesjonalistą powinien umieć rozmawiać z ludźmi, okazywać im szacunek, motywować do pracy oraz wraz z zespołem uczyć się zmian i wprowadzania innowacji. Powinien także posiadać

¹⁸⁴ Cz. Sikorski, *Profesjonalizm. Filozofia zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 15.

¹⁸⁵ A. Barabasz, Dylematy współczesnego menedżera–dobry menedżer czyli kto, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, Wrocław, 2012 (273), s. 9.

¹⁸⁶ Ibidem, s. 17; G. Broniewska, Nowoczesny kierownik–menedżer czy przywódca?, „Acta Univesitis Lodzensis Folia Oeconomica”, 283, 2013, s. 50.

umiejętność zarządzania samym sobą, rozwijania się, posiadania nowej wiedzy z zakresu zarządzania i korzystania z nowoczesnych technik komunikacji¹⁸⁷.

Międzynarodowa Agencja Pośrednictwa Menedżerów w Brukseli po przeprowadzonej ankiecie wyróżniła cechy menedżera XXI wieku: kompetentny, wizjoner, przedsiębiorczy, cierpliwy, otwarty na zmiany, podejmujący szybkie decyzje, praktyk znający realia¹⁸⁸.

Ponadto, względem zarządzającego oczekuje się realizacji strategii organizacji poprzez efektywne gospodarowanie jej zasobami. Źródłem jego sukcesu są: wiedza, umiejętności, doświadczenie. Współczesny menedżer jest zatem: liderem, wizjonerem, analitykiem, strategiem, motywatorem, inspiratorem, psychologiem, coachem, koordynatorem¹⁸⁹.

Metaforyczne ujęcie współczesnego menedżera przedstawiają B.R. Kuc i M. Żemigła, którzy w sytuacji coraz bardziej złożonych i skomplikowanych warunków funkcjonowania organizacji nazywają go: „trenerem zwycięskiej drużyny, mentorem pomagającym się uczyć, graczem w pracowniczym zespole, opiekunem entuzjastów pracy twórczej, administratorem ogarniającym pełny obraz sytuacji”¹⁹⁰.

Inne źródło mówi o tym, że współczesnego menedżera powinny między innymi cechować: „wysokie standardy etyczne, skupienie na celach długookresowych, niezależność, autonomiczność, umiejętność zarządzania złożonymi sytuacjami, duża intuicyjność w działaniu, zdolności analityczne w nowych, często zmieniających się warunkach, indukcyjne myślenie, postrzeganie całościowe sytuacji, szacunek dla człowieka - przyznanie ludziom prawa głosu, wzajemny szacunek - tworzenie w organizacjach społeczności interesów i rozwiązywanie konfliktów wynikających ze złego komunikowania się, proceduralna sprawiedliwość - zajmowanie się wszystkimi

¹⁸⁷ K. Kubik, Profesjonalizm menedżera determinantą sukcesu organizacji, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Administracja i zarządzanie, nr 93, 2012, s. 22-23.

¹⁸⁸ A. Szejniuk, Etyka menedżerska w zarządzaniu zasobami ludzkimi, „Journal of Modern Science”, 2016, s. 94.

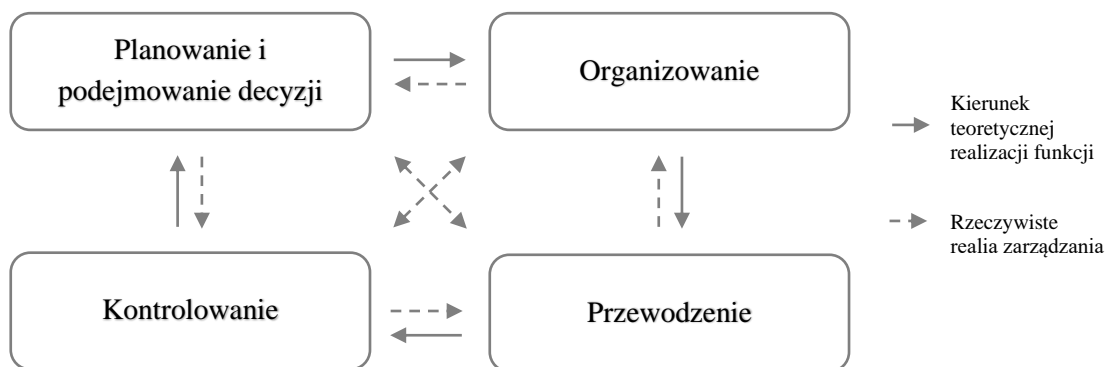
¹⁸⁹ E. Gołębiowska, Rola kadry menedżerskiej w kształtowaniu zrównoważonego rozwoju organizacji jutra, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2013, 14 (12, Cz. 1 Zarządzanie w XXI wieku. Menedżer Innowacyjnej Organizacji. Część I), s. 36-37.

¹⁹⁰ B.R. Kuc, M. Żemigła, Menedżer nowych czasów. najlepsze metody i narzędzia zarządzania, Wydawnictwo Onepress – Helion, Gliwice, 2010 (za:) K. Żak, Kluczowe kompetencje kadry menedżerskiej jako źródło tworzenia wartości, „Zarządzanie Wartością Przedsiębiorstw”, 2016, s. 86.

kwestiami dotyczącymi sposobów traktowania ludzi, przejrzystość - otwartość i wyjaśnianie pracownikom propozycji, decyzji i procedur kadry kierowniczej”¹⁹¹.

Kolejnym etapem rozważań dotyczących pracy menedżera są pełnione przez niego funkcje w organizacji. W klasycznym ujęciu zadań i funkcji kierowniczych, menedżer zajmuje się realizacją podstawowych funkcji zarządzania, czyli planowaniem i podejmowaniem decyzji, organizowaniem, (zatrudnianiem), przewodzeniem (kierowaniem, motywowaniem), oraz kontrolowaniem¹⁹². W ramach planowania i podejmowania decyzji ustala cele oraz wytycza działania, programy i sposoby ich realizacji dla całej organizacji lub jego części. Następnie organizuje, czyli dokonuje podziału pracy, porządkowania i koordynacji elementów organizacji, aby współprzyczyniały się do realizacji celów. Dzięki przewodzeniu motywuje pracowników, oddziałując na ich postawy i zachowania. Kontrola natomiast umożliwia bieżący nadzór nad postępem pracy i ewentualną korektę działań¹⁹³. Trudność pracy menedżera tkwi jednak w tym, że omawiane funkcje są złożone, przenikają się i niejednokrotnie w działaniu muszą być wykonywane równocześnie. Przebieg procesu zarządzania prezentuje rysunek 4.

Rysunek 4. Przebieg procesu zarządzania



Źródło: B. Nogalski, J. Śniadecki, Umiejętności... op. cit., s. 74.

¹⁹¹ M.M. Kluska, *Rola menedżera XXI w organizacji przyszłości – w organizacjach uczących się* (w:) Waściński T. (red.) *Menedżer XXI wieku*, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2005, s. 172.

¹⁹² A. Barabasz, op. cit., s. 12.

¹⁹³ A. Gurba i inni, op. cit., s.14; M. Jasiukiewicz i inni, op. cit., s. 67-68; J.D. Antoszkiewicz, Z. Pawlak, op. cit., s. 40.

Według P. Bartkowiaka i P. Niewiadomskiego menedżer, będąc realizatorem procesu zarządzania: sprawnie i skutecznie przekształca zasoby (ludzkie, finansowe, rzeczowe, informacyjne) w założone rezultaty, a istotą jego pracy jest znalezienie i zastosowanie najlepszego sposobu przekształcenia dysponowanych zasobów w zaplanowane wyniki końcowe¹⁹⁴.

Z pracą menedżera nieodzownie związana jest problematyka efektywności i skuteczności działań. Zagorzała dyskusja nauki i praktyki zarządzania w tym zakresie nie przyniosła jednoznacznych i precyzyjnych definicji dla jednego i drugiego terminu. Pojęcie skuteczności odnosi się do pozytywnych skutków działań, które wynikają z przyjętych celów. Nieco bardziej skomplikowana sytuacja jest z efektywnością, która również jest cechą działań, dających pozytywny skutek, ale bez względu na to czy był zamierzony czy nie¹⁹⁵. Inne podejścia do efektywności prezentuje U. Skurzyńska-Sikora¹⁹⁶:

- ekonomiczne: jako relacja między rezultatami a nakładami wyrażanymi przez podstawowe miary, tj.: produktywność, wydajność, rentowność itd.,
- systemowe: stopień wykorzystania zasobów organizacyjnych oraz tworzenia określonych relacji z otoczeniem,
- kompleksowe: zdolność do osiągnięcia swoich celów operacyjnych (uwzględniając ujęcie systemowe i celowościowe).

Istotę pracy menedżera z uwzględnieniem pojęć: skuteczność i efektywność, przedstawia rysunek 5.

Odmienne funkcje wyróżnił H. Fayol¹⁹⁷:

- techniczne, czyli wytwarzanie dóbr i usług,
- handlowe, czyli kupowanie surowców i półproduktów, a także sprzedawanie gotowych produktów,
- finansowe, czyli pozyskiwanie i używanie zasobów finansowych,

¹⁹⁴ P. Bartkowiak, P. Niewiadomski, op. cit., s. 31.

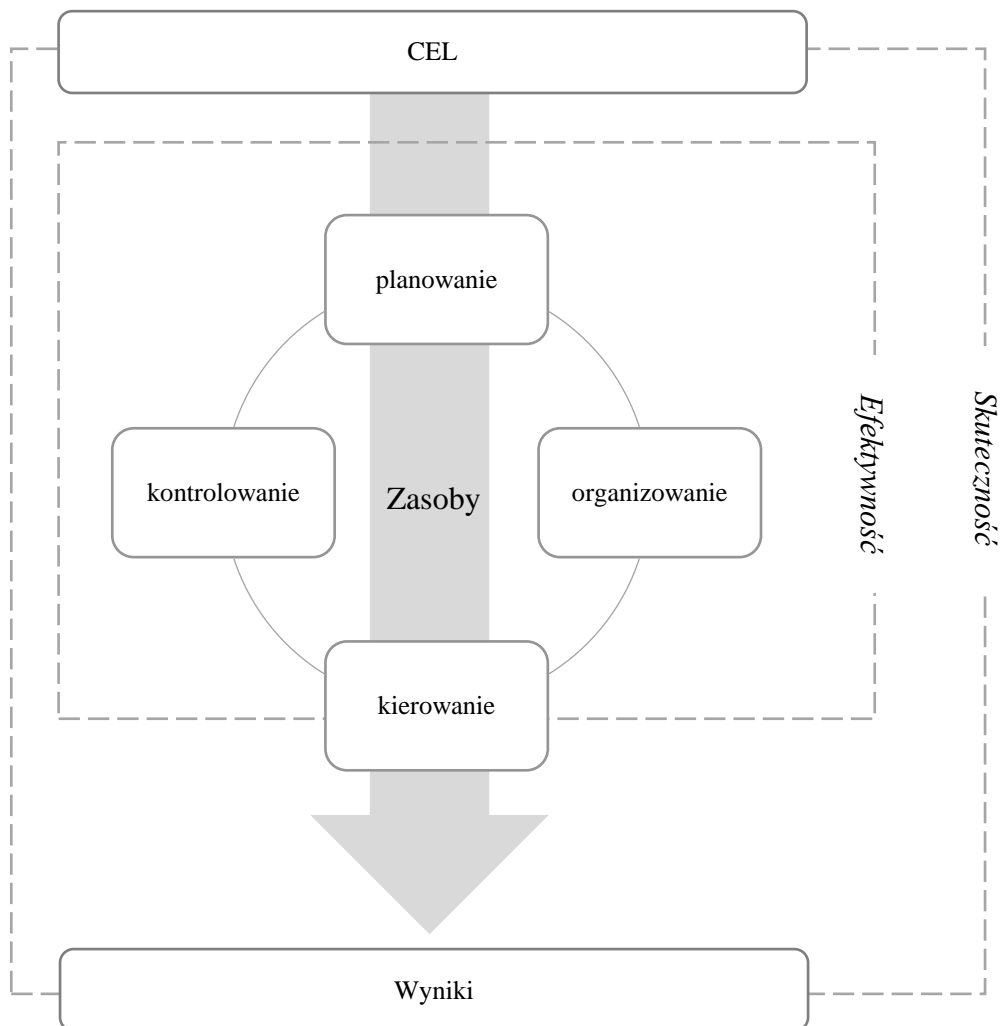
¹⁹⁵ J.M. Moczyłowska, *Efektywność zarządzania kapitałem ludzkim jako element efektywności organizacyjnej* (w:) Cisek M., Marciniuk-Kluska A. (red.) *Efektywność organizacji*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa, 2013, s. 186.

¹⁹⁶ U. Skurzyńska-Sikora, *Poprawa efektywności organizacji przy wykorzystaniu PEMM*, „Organizacja i Zarządzanie” 2008, nr 3, s. 8-9 (za:) J.M. Moczyłowska, *Efektywność...* op. cit., s. 187.

¹⁹⁷ B. Kuc, M. Żemigala, *Menedżer nowych czasów, Najlepsze metody i narzędzia zarządzania*. Helion, Gliwice 2010, s. 67-68 (za:) R. Wolniak, *Postrzeganie ról i funkcji menedżera we współczesnej organizacji przez osoby na stanowiskach kierowniczych*, *Organizacja i zarządzanie: Kwartalnik Naukowy*, 2017, s. 133-134.

- ochronne, czyli strzeżenie pracowników,
- rachunkowe, czyli związane z rejestracją majątku, kosztów, przychodów, zobowiązań i sporządzanie raportów finansowych,
- kierownicze, czyli planowanie, organizowanie, koordynowanie, kontrolowanie, rozkazywanie.

Rysunek 5. Istota pracy menedżera



Źródło: Opracowanie własne.

Realizując funkcje kierownicze zarządzający pełnią również wiele ról w organizacji. Jedną z najważniejszych typologii ról menedżera do której odnosi się wielu autorów literatury opracował H. Mintzberg. Wyróżnił on¹⁹⁸:

- role interpersonalne, związane z kontaktami z ludźmi, takie jak: reprezentowanie organizacji na zewnątrz (rola reprezentanta), motywowanie podwładnych (rola przywódcy), utrzymywanie sieci relacji organizacyjnych: wewnętrznych i zewnętrznych (rola łącznika),
- role informacyjne, skoncentrowane wokół zbierania, przetwarzania i rozpowszechniania informacji, takie jak: poszukiwanie, rejestrowanie i analizowanie informacji (rola obserwatora), przekazywanie odpowiednich informacji wewnątrz organizacji (rola propagatora) i poza nią (rola rzecznika),
- role decyzyjne, czyli rozwiązywanie problemów (rola przedsiębiorcy rozwiązującego problemy), dysponowanie zasobami (rola rozdzielającego zasoby) oraz prowadzenie negocjacji (rola negocjatora).

Inny podział ról menedżerskich, w kontekście współczesnych organizacji przedstawia A. Rakowska. Wymienia ona następujące role: agent zmian, menedżer wiedzy, menedżera-przedsiębiorca, menedżer zarządzający projektami i zespołami, coach, mentor, menedżer-dyplomata i euromenedżera¹⁹⁹.

Menedżerowie w swej pracy pełnią wiele ról, niejednokrotnie kilka z nich muszą „odgrywać” w tym samym czasie. Wnioski z badań wskazują, że uczą się oni swej roli od oddziałujących na nich elementów otoczenia i są zdolni do szybkiej zmiany roli. Z drugiej strony często odczuwają konflikt ról, kiedy są one ze sobą sprzeczne. Swoje działania menedżerowie uzależniają od okoliczności i wykorzystują metody odpowiednie dla kluczowych czynników danej sytuacji²⁰⁰. Stąd też ich praca jest nieprzewidywalna, pełna wyzwań, ale i satysfakcji²⁰¹.

¹⁹⁸ A. Barabasz, op. cit., s. 12; T. Listwan, *Menedżer i kierowanie zespołem w warunkach nowej gospodarki, Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 2017, s. 122; Z. Ciekanowski, Rola menedżera w organizacji, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”, Siedlce 2015, s. 187; M. Jasiukiewicz i inni, op. cit., s. 68; U. Ornarowicz, op. cit., s. 20; B. Nogalski, J. Śniadecki, *Umiejętności...* op. cit., s. 86-88.

¹⁹⁹ A. Rakowska, *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo UMCS, Lublin, 2008 (za:) T. Listwan, *Menedżer...* op. cit., s. 122.

²⁰⁰ S. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 167 (za:) Z. Ciekanowski, op. cit., s.188.

²⁰¹ K. Kubik, *Menedżer w procesie...* op. cit., s.53.

Przedstawione powyżej wymagania w stosunku do menedżerów XXI wieku, z jednej strony ukazują zadania, jakie menedżer musi wykonywać w swojej pracy. Z drugiej strony prezentują zdolności, umiejętności, kompetencje, jakie powinien posiadać. A zatem pracę menedżera można analizować z perspektywy: funkcji, ról, wymagań i kompetencji. Właśnie te ostatnie będą przedmiotem zainteresowania dalszej części niniejszego rozdziału.

2.2. Definicje terminu „kompetencje”

Na początku lat 90 tych XX wieku rozwinął się Resources – based View (RBV), czyli tzw. nurt zasobowy. Jego przedstawicielami są między innymi: E.T. Penrose, J.B. Barney, R.M. Grant, H. Hamel i C.K. Prahalad. Zgodnie z ich poglądami, możliwości działania i rozwoju organizacji są wypadkową posiadanych przez nią kompetencji. Organizacja jest swoistym zbiorem szeroko pojętych zasobów i kompetencji, których wykorzystanie kształtuje efektywność jej funkcjonowania oraz jej przewagę konkurencyjną. A zatem, zasobami jest wszystko to, co jest w posiadaniu organizacji lub jest w jej dyspozycji i stanowi podstawę jej działalności. Kompetencje natomiast zapewniają skoordynowane i efektywne wykorzystanie zasobów organizacji w procesie realizacji jej celów²⁰². W duchu tego podejścia, badane są właściwości umiejętności i zasobów, którymi dysponuje organizacja.

Według powyższego podejścia, rozważania dotyczące kompetencji można analizować z perspektywy podejścia szerokiego i wąskiego. Szerokie podejście dotyczy kompetencji na szczeblu organizacji w powiązaniu z jej konkurencyjnością. Węższe podejście natomiast traktuje kompetencje organizacji w kontekście kompetencji pracowników, czyli indywidualnego potencjału pracy. Właśnie węższe podejście zostało przyjęte do dalszej analizy kompetencji w ramach niniejszej pracy.

Rozważania dotyczące kompetencji należy rozpocząć od przybliżenia teoretycznego źródła pochodzenia tegoż zagadnienia. Zarządzanie jest nauką interdyscyplinarną. Według J. Kottera na poglądy związane z kierowaniem menedżerów wywarły wpływ trzy szkoły myślenia: strukturalizm, behawioryzm i fenomenologia.

²⁰² A. Adamik, I. Bednarska-Wnuk, Luka kompetencyjna a kompetencje kierownicze w MŚP, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego”, 2014, s. 63-64; R. Sanchez, Research in competence-based management, „Emerald Group Publishing”, 2008, Vol. 4, s.79-81.

Strukturalizm obejmuje wiele teorii psychologicznych i socjologicznych. Odnosi się do kontekstu działania i jego wpływu na aktywności ludzi. Skupia się na środowisku pracy menedżera. Zgodnie z tą teorią menedżer, aby działać sprawnie powinien: poznać i zrozumieć strukturę społeczną organizacji, obowiązujące zasady i umieć je stosować, funkcjonować w ramach społecznej struktury. Fenomenologia z kolei, ma swoje początki w filozofii społecznej i teoriach psychologicznych. Punktem koncentracji jest jednostka, która kontroluje swoje przeznaczenie, a jej aktywności uzależnione są od indywidualnego stylu interpretacji i postrzegania. Fenomenologia odnosi się do percepcji aktualnych celów i motywów organizacji. Według tego nurtu, menedżerowie, aby być skutecznymi powinni: poznać i zrozumieć sposób postrzegania siebie, rozumieć jak postrzegają ich inni oraz wiedzieć, w jaki sposób postrzegania wpływają na ich własne działania oraz działania innych. Ostatnią szkołą jest behawioryzm. To z niej wywodzi się dzisiejsze rozumienie zagadnienia kompetencji. Behawioryzm obejmuje reakcje jednostek w postaci zachowań, ich kompetencji oraz umiejętności. Bardziej szczegółowo ujmując: podkreśla zachowania jednostki, ignoruje postawy oraz uczucia, koncentruje się na umiejętnościach i zachowaniach pod kątem ich końcowych rezultatów, wąsko spogląda na jednostkę, co może powodować niedostrzeżenie subtelnych, ale istotnych aspektów życia ludzkiego²⁰³.

Termin „kompetencje” pochodzi od angielskiego słowa „competence”, który oznacza: być zdolnym do zrobienia czegoś dobrze²⁰⁴. Po raz pierwszy o umiejętnościach (kompetencjach; w odniesieniu do menedżerów) mówił twórca nauk o zarządzaniu F. W. Taylor w 1911 roku²⁰⁵. Od ponad stu lat kompetencje są przedmiotem badań i dociekań naukowców, stąd też bogactwo różnych definicji terminu kompetencje, które wybiórczo zostaną zaprezentowane poniżej w tabeli 6.

²⁰³ A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 13-15.

²⁰⁴ <https://Dictionary.Cambridge.Org/Pl/Dictionary/English-Polish/Competent?Q=Competence>; dostęp z dnia: 21 czerwca 2019.

²⁰⁵ A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, *Doskonalenie...* op. cit., s. 10.

Tabela 6. Wybrane definicje terminu „kompetencje”

Autor	Definicja
Boyatzis (1982)	Kompetencje stanowią sumę ogólnej wiedzy, motywacji, cech, wyobrażeń o sobie, ról społecznych i umiejętności, które są niezbędne do prawidłowego wykonywania określonej pracy.
Montmollin (1984)	Kompetencje to ustalone zbiory wiedzy i umiejętności, typowych zachowań, standardowych procedur, sposobów rozumowania, które można zastosować bez nowego uczenia się.
Thierry, Sauret, Mond (1993)	Kompetencje to ogół wiedzy, zdolności do działania i postaw tworzących całość w zależności od celów i warunków działania. To zdolność pracownika do działania zmierzającego do osiągnięcia zamierzonego celu w danych uwarunkowaniach za pomocą określonych środków.
Spencer, Spencer (1993)	Kompetencja to podstawowa charakterystyka jednostki, która zwykle jest związana z efektywnymi i/lub ponadprzeciętnymi wynikami w pracy lub sytuacji. Kompetencje obejmują motyw, cechy, koncepcje siebie, postawy lub wartości, wiedzę merytoryczną lub poznawczą lub umiejętności behawioralne - każdą indywidualną cechę, którą można zmierzyć lub wiarygodnie policzyć i które można wyraźnie rozróżnić między wykonawcami ponadprzeciętnymi i przeciętnymi lub między skutecznymi i nieefektywnymi.
Armstrong, Baron (1995)	Kompetencje dotyczą tego, co pracownik powinien robić i jak pracownik powinien to robić. Pojęcie kompetencji odnosi się do wiedzy i umiejętności stosowanych, dostarczania wyników i zachowań potrzebnych do bardzo dobrego wykonania zadań.
Armstrong (1995)	Kompetencje stanowią potencjał przyczyniający się do osiągnięcia określonych, wymiernych wyników.
Hartle (1995)	Kompetencja jest „cechą osoby, która wykazała dążenie do ponadprzeciętnego wykonania pracy”. Obejmuje zarówno widoczne „kompetencje” związane z „wiedzą i umiejętnościami” oraz „podstawowe elementy kompetencji”, takie jak „cechy i motyw”.
Levy-Leboyer (1996)	Kompetencje dotyczą zintegrowanego wykorzystania zdolności, cech osobowości, a także nabytej wiedzy i umiejętności w celu doprowadzenia do pomyślnego wykonania założonej myśli w ramach przedsiębiorstwa. Kompetencje są zbiorem zachowań, które określone osoby opanowują lepiej niż inne, co sprawia, że w określonej sytuacji działają one skuteczniej i sprawniej.
Jahja, Kleiner (1997)	Kompetencje to cechy charakterystyczne, demonstrowane przez pracownika, zawierające wiedzę, umiejętności i zachowania umożliwiające mu właściwe wykonywanie zadań.
McLogan (1997)	Kompetencje są produktami analizowania zadań i łączą pracę ludzi i strategię w celu poprawy wydajności po ich wygenerowaniu.
Batton (1998)	Kluczowe kompetencje osobiste – jakkolwiek wiedza, umiejętność, cecha, motyw, postawa, wartość lub inna, osobista cecha charakterystyczna istotna w wykonaniu pracy.
McClelland 1998	Kompetencja ujmuje umiejętności i dyspozycje, poza zdolnościami poznawczymi, takimi jak samoświadomość, samoregulacja i umiejętności społeczne; podczas gdy niektóre z nich można również znaleźć w taksonomiach

	osobowości, kompetencje są zasadniczo behawioralne i, w przeciwieństwie do osobowości i inteligencji, można się nauczyć poprzez szkolenia i rozwój.
Nogalski, Śniadecki (1998)	Kompetencje - przypisany do danego stanowiska i wymagany w praktycznym działaniu zakres uprawnień, obowiązków i odpowiedzialności.
Bratnicki (2000)	Kompetencje - „złożone wzorce zachowań organizacyjnych, łączące zasoby, procesy i zdolności”
Abraham (2001)	Kompetencje zawierają całą gamę charakterystyk, zachowań i cech niezbędnych do skutecznego wykonywania pracy. W rzeczywistości zaletą używania terminu kompetencja jest to, że nie trzeba rozróżniać tych trzech; wszystkie są objęte słowem kompetencja.
Becker, Huselid, (2002)	Kompetencje to wiedza, umiejętności, zdolności lub cechy osobowości, które bezpośrednio wpływają na efekty wykonywanej pracy przez daną osobę.
Whiddett, Hollyforde (2003)	Kompetencja w zakresie wykonywanej pracy to zespół cech danej osoby, na który składają się charakterystyczne dla tej osoby elementy, jak motywacja, cechy osobowości, umiejętności, samoocena związana z funkcjonowaniem w grupie oraz przyswojona i używana wiedza.
Pocztowski (2003)	Kompetencje obejmują ogół względnie trwałych właściwości człowieka tworzących związek przyczynowo-skutkowy z osiąganymi przez niego wysokimi lub ponadprzeciętnymi efektami pracy, które mają wymiar uniwersalny.
Rostowski (red.) (2004)	Kompetencje to wszystkie cechy pracowników, wiedza, umiejętności, ambicje, wyznawane wartości, przyjęte style działania, których posiadanie i wykorzystywanie przez pracowników umożliwia realizację strategii firmy, w której są zatrudnieni.
Filipowicz (2004)	Kompetencje – dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, które pozwalają na realizację zadań zawodowych na odpowiednim poziomie.
Sitko-Lutek (2008)	Kompetencje można zdefiniować jako połączenie wiedzy i umiejętności, które odzwierciedlają zarówno pokłady wiedzy podstawowej (ukrytej) jak i umiejętności niezbędne do wykonania potrzebnych działań. Kompetencje bazują na wiedzy tkwiącej w zestawach umiejętności pojedynczych pracowników, jak i będącej w dyspozycji poszczególnych jednostek organizacyjnych.
Giedraitis (2010)	Kompetencja jest rozumiana jako kombinacja zdolności i technologii, oparte na cichych i wyraźnych słowach, wiedza. Jest to zestaw umiejętności zachowania, które pomagają wykonać pracę z powodzeniem.
Walczak (2010)	Kompetencje to zdolność skutecznego wykorzystania przez człowieka jego wiedzy, umiejętności, zdolności, systemu wartości i cech osobowości do osiągnięcia celów, wyników oraz standardów oczekiwanych w związku z zajmowanym przez niego miejscem w organizacji. Innymi słowy, jest to pewien wewnętrzny potencjał, przejawiający się w zachowaniach organizacyjnych pracownika, umożliwiający szybkie uczenie się nowych umiejętności oraz adaptację do wymagań zmieniającego się otoczenia, szczególnie w nowych realiach gospodarki opartej na wiedzy.

Źródło: Z. Witaszek, op. cit., s. 305, 306; G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004, s. 17; W. Walczak, Kompetencje jako element wiedzy, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, 2010, nr 5, s. 6; S.E. Abraham i inni, Managerial competencies and the managerial performance appraisal process, „*Journal of Management Development*”, 2001, 20(10), s. 843; M-A. Sanda, J. Sackey,

Y. Fältholm, Managerial competence and non-performance of small firms in a developing economy, "International Journal of Contemporary Business Studies", 2011. 2(3), s. 8-9; A. Giedraitis, op. cit. s. 90; F.D. Le Deist, J. Winterton, What is competence? „Human resource development international”, 2005. 8(1), s. 27-46; B. Nogalski, J. Śniadecki, *Kształtowanie kompetencji menedżerskich*, wyd. TNOIK, Bydgoszcz 1998, s. 98; A. Sitko-Lutek, *Istota i cechy kompetencji organizacji*, (w:) S.A. Witkowski, T. Listwan (red.) *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa 2008, s. 420; M. Czarnecki, M. Rajchelt, Kluczowe kompetencje zarządcze i pracownicze w kontekście faz rozwoju organizacji, „Research Papers of the Wrocław University of Economics/Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2014(359), s. 54.

W tabeli 6 przedstawione zostały wybrane definicje autorów polskiej i zagranicznej literatury przedmiotu. Różnią się one stopniem szczegółowości, podejściem naukowym, indywidualnym punktem widzenia autora. Warto jednak zauważyć, że najczęściej pojawiającymi się elementami w zaproponowanych definicjach są: wiedza, umiejętności, zachowania, cechy osobowości, postawy i motywacja/motywy. Warto pochylić się nad każdą z wyżej wymienionych składowych, gdyż rozumienie każdej z nich wpływa na postrzeganie terminu kompetencje.

Wiedza, jest szerokim pojęciem, głęboko rozważanym już przez filozofów w starożytnej Grecji. Współcześnie, na nowo jest w kręgu zainteresowań jako jedno z kluczowych terminów w aspekcie zasobów organizacji²⁰⁶. W literaturze przedmiotu „wiedza” omawiana jest w towarzystwie terminów: dane i informacja, przy czym niezmiernie ważne jest zrozumienie różnic między nimi. Wiedza jest spersonalizowana, i aby mogła być zinterpretowana i przydatna dla odbiorców musi być podana przez osobę lub grupę w zrozumiałej formie. Wartość gromadzonych informacji jest niewielka, ale aktywnie przetworzona w umyśle jednostki nabiera znaczenia²⁰⁷.

T. Davenport i in., definiuje wiedzę jako informację połączoną z doświadczeniem, kontekstem, interpretacją i refleksją. Jest wysokowartościową informacją gotową do użycia przy podejmowaniu decyzji lub działania²⁰⁸.

²⁰⁶ A. Alavi, D.E. Leidner, Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues, "MIS Quarterly", Vol. 25, No. 1 (Mar., 2001); s. 107, 108-109.

²⁰⁷ Ibidem, s. 110.

²⁰⁸ T.H. Davenport, D.W. De Long, M.C. Beers, Successful Knowledge Management Projects, „Sloan Management Review”, 1998, 39(2): s. 43.

Według W. Walczaka, „wiedza jest czymś co rozwija się w umyśle człowieka poprzez łączenie przemyślenia danych, informacji, zrozumienia, intuicji oraz doświadczenia i, ze względu na swoją złożoność, jest trudna do sformalizowania”²⁰⁹.

E. Skrzypek wyjaśnia, iż wiedza jest terminem łączonym z informacją, danymi i możliwością wykorzystania ich w logiczny sposób. Wiedza umożliwia człowiekowi tworzenie wartości dodanej. W przeciwieństwie do danych i informacji, które mają charakter ilościowy, wiedza ma wymiar jakościowy, a „wykorzystywana przez człowieka stanowi źródło kompetencji, skuteczności, efektywności, jest kreatorem twórczej postawy, kreowania nowych rozwiązań i procesów”²¹⁰. W literaturze przedmiotu wiedza dzielona jest na jawną i ukrytą. Wiedza jawna jest wyartykułowana, skodyfikowana, możliwa do nauczania, ale także podatna na naśladowanie. Wiedza ukryta, w odróżnieniu od wiedzy jawnej jest trudna do wyartykułowania, kodyfikacji i nauczania, gdyż pochodzi z osobistego doświadczenia kontekstowego i uczenia się przez działanie. Jest zatem trudna do skopiowania oraz do przekazania (trudno transferowalna)²¹¹.

Podobnie o wiedzy piszą E. Jędrych i J. Berniak-Woźny, które klasyfikują ją dwojako:

- taką, która nabywana jest w drodze formalnej edukacji, utożsamiana jest z wykształceniem, kwalifikacjami. Jest łatwiejsza do pomiaru i przenoszenia między jednostkami,
- oraz tą zakorzenioną w indywidualnych umiejętnościach, integralnie związaną z doświadczeniem zawodowym, obfitą praktyką. Wiedza ta jest wyjątkowa, rzadka, trudna do podrobienia, ale i zmienna. Nie może być transferowana²¹².

Kolejną składową terminu „kompetencje” są „umiejętności” (eng. skills). W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele nieścisłości w posługiwaniu się wspomnianymi terminami. Według A. Rakowskiej i A. Sitko-Lutek może to wynikać z częstszego, w przeszłości używania terminu „umiejętności”. Współcześnie jednak powszechniej sięga się do terminu „kompetencje”. Autorki po przeanalizowaniu wielu poglądów i szkół myślenia wywnioskowały, że większość autorów literatury jest zdania,

²⁰⁹ W. Walczak, *Kompetencje...* op. cit., s. 4.

²¹⁰ E. Skrzypek, *Jakościowy wymiar zarządzania wiedzą – teoria i praktyka*. „Zarządzanie i Finanse”, 2012, 10(3), s. 520.

²¹¹ F.F. Van Den Bosch, R.R. Van Wijk, *Creation of managerial capabilities through managerial knowledge integration: a competence-based perspective*, Oxford University Press, Oksford 2001, s. 161.

²¹² E. Jędrych, J. Berniak-Woźny, op. cit., s. 52.

iż „kompetencje” są terminem szerszym od „umiejętności”, a samo posiadanie umiejętności nie jest wystarczającym warunkiem dla bycia kompetentnym²¹³. Jedną z definicji umiejętności mówi, że jest to „zdolność do realizacji założonych, dobrze zorganizowanych wzorców zachowania w sposób płynny i elastyczny, zapewniający osiągnięcie danego celu lub wyniku. Dotyczy to zarówno aktywności ruchowej, jak i werbalnej czy społecznej”²¹⁴. Prościej rzecz ujmując, umiejętność oznacza połączenie wiedzy praktycznej „wiedzieć jak” z techniczną umiejętnością zrealizowania tego czegoś²¹⁵. Nieco inaczej umiejętności postrzega A. Giedraitis jako umiejętność korzystania z wiedzy podczas realizacji określonych celów, przy czym zaznacza że mogą być one zdobywane i doskonalone przez edukację²¹⁶. S.P. Robbins i P.L. Hunsaker zdefiniowali umiejętność jako system zachowań, które mogą być użyte w sytuacjach o szerokim zasięgu²¹⁷. Według R.E. Boyatzisa z kolei, umiejętność jest własnością osoby, jej zdolnością do wykazania się systemem lub sekwencją zachowań, które są powiązane w sposób funkcjonalny z osiągnięciem celu działania²¹⁸.

Ostatnie dwa komponenty definicji kompetencji to postawy oraz cechy osobowości. Postawę można rozumieć jako „stosunek człowieka do życia lub do pewnych zjawisk, wyrażający jego poglądy, też sposób postępowania lub zachowania wobec określonych zjawisk, zdarzeń lub w stosunku do ludzi”²¹⁹. Osobowość natomiast to „całość stałych cech psychicznych i mechanizmów wewnętrznych regulujących zachowanie człowieka”²²⁰. S. Siech proponuje bardziej konkretną definicję i wskazuje, że jest „to względnie stała i trwała organizacja charakteru, temperamentu, intelektu oraz konstytucji fizycznej osoby, determinując jej specyficzny sposób przystosowania do otoczenia”²²¹.

W sposób przejrzysty zależności pomiędzy poszczególnymi składowymi terminu kompetencje przedstawiły A. Rakowska oraz A. Sitko-Lutek (rysunek 6). Jednak nie

²¹³ A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s.17 (za:) M. Jasiukiewicz i inni, op. cit., s. 69.

²¹⁴ T. Oleksyn, op.cit., s. 65.

²¹⁵ U. Ornarowicz, op. cit., s. 60.

²¹⁶ A. Giedraitis, op. cit., s. 94.

²¹⁷ L. Giustiniano, F. Brunetta, *Rethinking employability: new managerial competencies in a global labour market*, „Sociologia Del Lavoro”, 2015, s. 20.

²¹⁸ Ibidem.

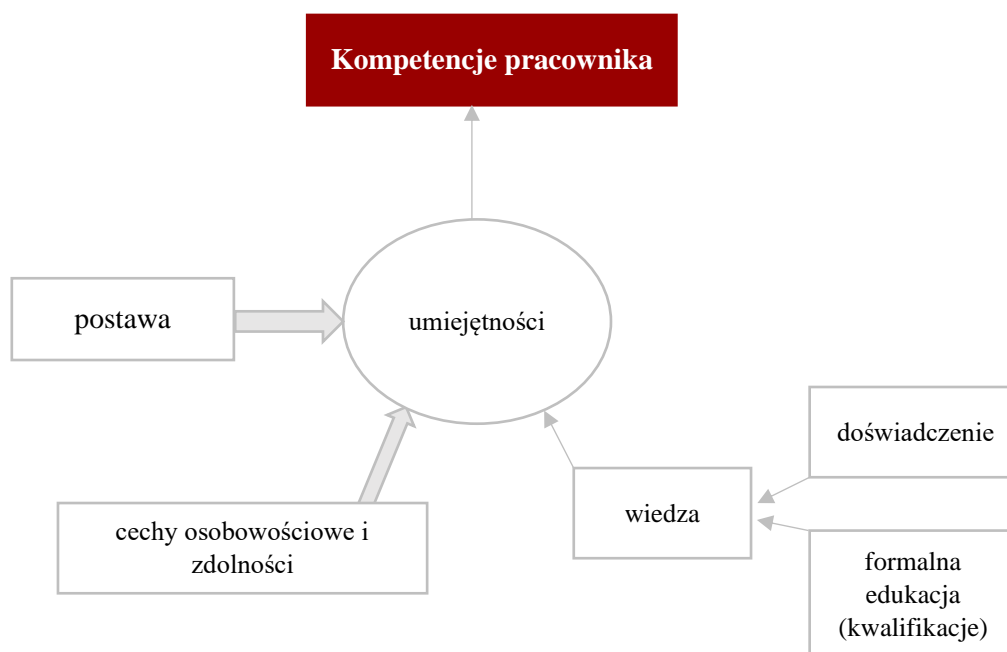
²¹⁹ <https://Sjp.Pwn.Pl/Szukaj/Postawa.Html>; dostęp z dnia 11 sierpnia 2019.

²²⁰ <https://Sjp.Pwn.Pl/Szukaj/Osobowo%C5%9b%C4%87.Html>; dostęp z dnia 11 sierpnia 2019.

²²¹ G. Allport, *Personality. Psychological Interpretation*, Constable and Camp, London 1949, s. 43 (za:) K. Kubik, *Menedżer w procesie...* op. cit., s.54.

wszyscy autorzy w tak jednoznaczny sposób odnoszą się do pojęcia kompetencji, umiejętności czy kwalifikacji. Literatura przedmiotu obfituje w dyskusje na ten temat²²². Nieścisłości, co do rozumienia tych terminów mogą być następstwem różnego rozumienia tych terminów w różnych krajach, interdyscyplinarności nauk o zarządzaniu lub przenoszenia osiągnięć naukowych z innych krajów bez wyraźnego wyjaśnienia dotyczącego pochodzenia omawianych pojęć²²³.

Rysunek 6. Zależności między kompetencjami a umiejętnościami



Źródło: A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, *Doskonalenie...* op. cit., s.18.

A zatem, na wiedzę składa się formalna edukacja (czyli kwalifikacje) oraz doświadczenie. Wiedza wraz z cechami osobowości, zdolnościami i postawami stanowi umiejętności, te z kolei na całościowe kompetencje pracownika.

Kompetencje mają źródło w zachowaniach, wpływają na działania i decydują o ich wynikach²²⁴. Cechami charakterystycznymi kompetencji jest ich mierzalność oraz

²²² R.N. Kanungo, S. Misra, Managerial resourcefulness: a reconceptualization of management skills „Human Relations”, 1992. 45(12), s. 18-20; I. Bieniek, S. Steinerowska, op. cit., s. 35; Z. Antczak, *Kwalifikacje a kompetencje (rozważania metodologiczno-systematyzujące)*(w:) S.A. Witkowski, T. Listwan (red.) *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa 2008, s. 16-19.

²²³ A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, *Doskonalenie...* op. cit., s. 18.

²²⁴ D. Dubois, W. Rothwell, *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2004 (za:) I. Bieniek, S. Steinerowska, op. cit., s. 35.

zmiennosc. Mierzalnosc wiaze sie z mozhliwoscia dokonania ich pomiaru, co daje sposobnosc do oceny aktualnego poziomu kompetencji i ewentualnej potrzeby ich rozwoju w przyszlosci. Wlasnie rozwojem, związana jest cecha „zmiennosci” kompetencji w czasie, czyli mozhliwosci ich podnoszenia²²⁵. Aby dokonac analizy, oceny i porownania kompetencji pracowników, nalezy uporządkowac je w spójne grupy. W ramach danej grupy kompetencje beda wzajemnie wzajemnie wplywaly na swój rozwój²²⁶. Ponadto wskazuje się, że kompetencje [zawodowe menedżera] są obserwowalne, dynamiczne, rozwijają się w ramach doświadczenia²²⁷.

Istotna kwestią w kontekście omawiania tematyki kompetencji jest ich pomiar, który ściśle związany jest z zagadnieniem zarządzania przez kompetencje. M. Armstrong podaje następującą definicję zarządzania kompetencjami: „zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach polega na zastosowaniu pojęcia kompetencji i wyników analizy kompetencji w celach informacyjnych oraz w celu udoskonalenia procesów rekrutacji i selekcji, rozwoju i wynagradzania pracowników”²²⁸. Zarządzanie kompetencjami można zatem traktować jako istotny podsystem zarządzania zasobami ludzkimi.

Wyróżnia się następujące cele zarządzania kompetencjami w organizacji²²⁹:

- określanie właściwych standardów pracy dla poszczególnych stanowisk, które wiążą się ze standardami kwalifikacji i podziałem pracy w organizacji,
- badanie realnego potencjału – kompetencji pracowników i menedżerów, umożliwiającą dobór ludzi na odpowiednie stanowiska w organizacji,
- przygotowywanie pracowników do bieżących i przyszłych zadań, co w dużym stopniu zależy od: sprawnego planowania zatrudnienia, umiejętnej rekrutacji i selekcji pracowników, elastyczności zatrudnienia, sprawnej komunikacji, skutecznego przywództwa, środków finansowych i dyscypliny,

²²⁵ G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami perspektywa firmowa i osobista*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 17-20.

²²⁶ I. Bieniek, S. Steinerowska, op. cit., s. 35.

²²⁷ M. Spychała, Kompetencje zawodowe menedżera przyszłości w wielkopolskim sektorze komunalnym, „Acta Universitatis Lodzianensis Folia Oeconomica”, 283, 2013, s. 187.

²²⁸ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2001 (za:) A. Bienkowska, M.W. Broł, *Zarządzanie przez kompetencje* (w:) M. Hopej, Z. Kral, *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*, Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2011, s. 174.

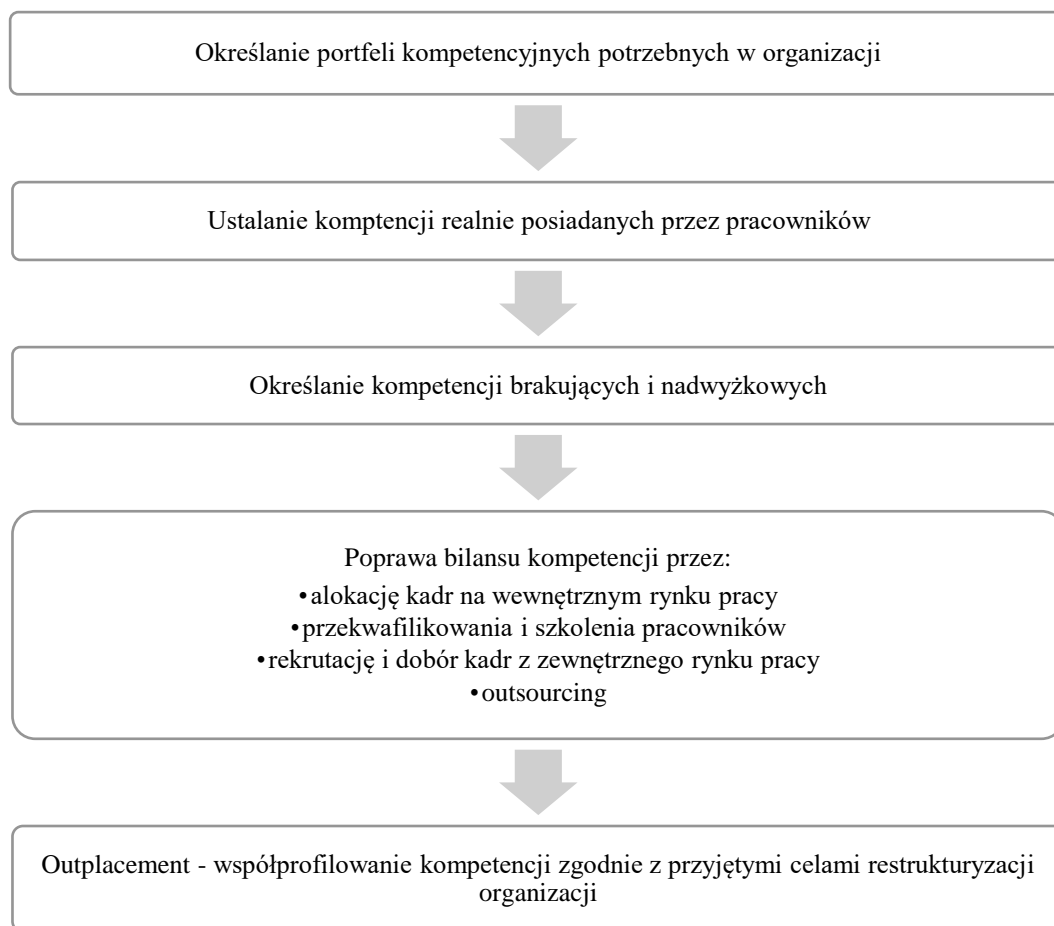
²²⁹ G. Filipowicz, op. cit., s. 142-143.

- zwiększanie wartości organizacji przez zwiększanie wartości kapitału ludzkiego, który to odbywa się poprzez umiejętne inwestycje np. wynagrodzenia, szkolenia, programy integracyjne, promocję kultury organizacyjnej,
- zwiększanie poziomu satysfakcji pracowników i ich pozycji na rynku pracy, dzięki umożliwieniu pracownikowi rozwoju zawodowego lub przekwalifikowania się,
- maksymalne wykorzystanie mocnych stron pracowników i menedżerów oraz minimalizację wpływu ich słabych stron na pracę,
- optymalizacja relacji nakładów na rozwój kapitału ludzkiego i efektów.

Według T. Oleksyna, zarządzanie kompetencjami można rozpatrywać w aspekcie rzeczowym i czynnościowym. Aspekt rzeczowy wiąże się z systemową integracją uwarunkowań wewnętrznych organizacji tzn.: filozofii i koncepcji, projektów i programów, narzędzi i procedur, ludzi obsługujących oraz finansowania podsystemu, a także uwarunkowań zewnętrznych, czyli informacji. Z kolei w ujęciu czynnościowym struktura podsystemu jest zbieżna z celami zaprezentowanymi powyżej i przedstawia ją rysunek 7²³⁰.

²³⁰ T. Oleksyn, op. cit., s. 196.

Rysunek 7. System zarządzania kompetencjami w ujęciu czynnościowym



Źródło: T. Oleksyn, op. cit., s. 200.

F. Draganidis i G. Mentzas wskazują odmienny podział procesów istotnych dla systemu zarządzania opartego na kompetencjach²³¹:

- identyfikacja kompetencji – proces diagnozowania kompetencji niezbędnych dla osiągnięcia pożądaných wyników,
- model kompetencji – opis narracyjny kompetencji dla docelowych kategorii, grup, działów i jednostek,
- ocena kompetencji – proces porównanie kompetencji faktycznie posiadanych do tych zdefiniowanych w modelu kompetencji,

²³¹ F. Draganidis, G. Mentzas, Competency based management: a review of systems and approaches. Information management & computer security, 2006, 14 (za:) K. Tripathi, Kaushiki, M. Agrawal, Competency based management in organizational, „Global Journal of Finance and Management” 6.4 (2014), s. 351; T. Kupczyk, M. Stor, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria, badania i praktyka biznesowa*, Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu, Wrocław 2017, s. 23.

- zarządzanie oparte na kompetencjach - zastosowanie opracowanych zestawów kompetencji w zarządzaniu zasobami ludzkimi tak, aby skutecznie przyczyniało się do osiągnięcia pożądaných wyników,
- standard kompetencyjny - określa podstawowe umiejętności oraz wiedzę, którą powinni posiadać pracownicy, a także określa oczekiwane poziomy osiągnięć, które powinni zdobyć,
- profil kompetencyjny - dokument opisujący konkretny zestaw kompetencji na danym stanowisku.

Pomiar czy ocena kompetencji nastęrcza wiele trudności, stąd w praktyce stosowane są najczęściej zindywidualizowane metody, techniki i narzędzia takie jak: obserwacja, wywiad, samoocena, analiza zdarzeń krytycznych, badanie dokumentacji organizacyjnej, diagnoza za pomocą narzędzi socjopsychologicznych, opinie ekspertów czy opinie samych zainteresowanych²³². Inną możliwością jest wprowadzenie tzw. poziomów spełnienia kompetencji, polegający na stworzeniu zunifikowanych skal punktowych, na przykład: 0 – zdecydowanie poniżej wymagań, 1 – minimalnie spełnione standardy i oczekiwania, 2 – na poziomie wymagań, 3 – spełnione wysokie standardy wymagań, 4 – powyżej wymagań stanowiska²³³. Porównanie profilu kompetencyjnego stanowiska pracy oraz profilu kompetencji posiadanych przez pracownika zatrudnionego na danym stanowisku lub kandydata starającego o pracę na nim, prowadzi do oceny poziomu spełnienia wymagań lub rzeczywistego stopnia posiadanych kompetencji w odniesieniu do ustalonego standardu, natomiast w przypadku ich niespełnienia pozwala na zdiagnozowanie wielkości luki kompetencyjnej²³⁴.

A zatem, luka kompetencyjna to „różnica między kompetencjami wymaganymi (...) a rzeczywistymi oraz między strukturą i poziomem kompetencji posiadanych (...) a kompetencjami pożądanymi czy wymaganymi”²³⁵. Lukę kompetencyjną charakteryzuje ciągłość, dynamizm, wielowymiarowość oraz konieczność ciągłego doskonalenia²³⁶.

²³² R. Walkowiak, *Problemy metodologiczne pomiaru i raportowania kompetencji* (w:) S.A. Witkowski, T. Listwan (red.) *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa 2008, s. 34.

²³³ T. Oleksyn, op. cit., s. 36-37.

²³⁴ B. Markowski, *Metody i sposoby identyfikowania luki kompetencyjnej* (w:) Sitko-Lutek A. (red.) *Polskie firmy wobec globalizacji. luka kompetencyjna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007s. 159.

²³⁵ M. Łoboda, A. Sitko-Lutek, op. cit., s. 23.

²³⁶ *Ibidem*, s. 24.

Rozpoznanie rodzaju, miejsca, roli luki oraz ewentualnego sposobu jej ograniczenia jest istotna dla poprawienia funkcjonowania i konkurencyjności przedsiębiorstwa²³⁷.

W przypadku luki kompetencyjnej zasobów ludzkich, jest ona diagnozowana dla możliwości skutecznego ich doskonalenia w drodze kształcenia. A zatem poza skutkami negatywnymi, luka może motywować i ukierunkowywać do wprowadzania zmian²³⁸.

2.3. Kompetencje menedżerskie i ich typologie

Menedżerowie są istotną grupą pracowników organizacji, którzy planują, podejmują decyzje, organizują, kierują i kontrolują wszystkie zasoby przedsiębiorstwa. Konsekwencją istoty i powagi ich obowiązków jest szerokie zainteresowanie tematyką kluczowych kompetencji menedżerów, których skuteczność działań wpływa bezpośrednio na efektywność zasobów organizacji, w tym pracowników, a w konsekwencji na jej wyniki.

Kompetencje menedżerskie to kompetencje odnoszące się do menedżerów. Wybrane definicje terminów „menedżer” oraz „kompetencje” zostały zaprezentowane w uprzednim podrozdziałach. Kompetencje menedżerskie to kompetencje odnoszące się do menedżerów i są one strategicznym czynnikiem dla sprawnego zarządzania organizacjami²³⁹.

Według B. Nogalskiego i J. Śniadeckiego, umiejętności menedżerskie to „konglomerat zdolności, wiedzy, wykształcenia, doświadczenia, innych predyspozycji i cech osobowości”²⁴⁰. J. Penc, uważa że kompetencje to jeden z trzech elementów postawy menedżera obok pozycji w przedsiębiorstwie i celów osobistych. S. Chęłpa z kolei używając terminu „kwalifikacje” twierdzi, że jest to „system interpersonalnych właściwości kierownika, posiadanych przez niego dyspozycji (cech psychologicznych i wiedzy), które dzięki interakcji i wykorzystaniu w zachowaniach mogą objawiać się umiejętnościami (sprawnościami) zawodowymi”²⁴¹.

Na cele niniejszej pracy przyjęto, że kompetencje menedżerskie to: wiedza, umiejętności i postawy wynikające z wykształcenia, doświadczenia, wieku, płci

²³⁷ A. Adamik, I. Bednarska-Wnuk, op. cit., s. 67.

²³⁸ Ibidem.

²³⁹ J. Szupilo, op. cit., s. 81.

²⁴⁰ A. Rakowska, *Kompetencje...* op. cit., s. 50.

²⁴¹ Ibidem.

i posiadanej narodowości oraz zajmowanego miejsca w organizacji przez menedżera, czyli osoby zajmującej stanowisko zarządcze i posiadającą odpowiedzialność za część lub całość działalności organizacji.

W literaturze przedmiotu można znaleźć ponad 400 różnych kompetencji.²⁴² Dostępnych jest wiele typologii, które grupują kompetencje menedżerskie, wskazując te, zdaniem autorów najważniejsze, kluczowe dla pracy menedżerów. Jedną z pierwszych takich typologii, do której odwołuje się wielu autorów jest podział kompetencji według R.L. Katza, który wskazuje na umiejętności: techniczne, interpersonalne i koncepcyjne²⁴³. Lekkiej korekty tej typologii dokonał R.W. Griffin do wspomnianych grup umiejętności dodał jeszcze umiejętności diagnostyczne²⁴⁴. Kolejną typologię, wywodzącą się z modelu kompetencji R.L. Katza, przedstawiają T.O. Peterson i D. Van Fleet. Propozycja autorów zawiera najważniejsze kompetencje skutecznego menedżera współczesnej organizacji: analityczne, techniczne, podejmowania decyzji, komunikacji, społeczne, interpersonalne, elastycznego dostosowywania się do złożonych i niejasnych sytuacji, koncepcyjne, diagnostyczne, administracyjne²⁴⁵.

Inny podział zaproponował M. Abraham, który wymienił 10 najważniejszych kompetencji, takich jak: elastyczność/adaptacja, umiejętności interpersonalne, koncentracja na klienta, praca w zespole, komunikacja werbalna i pisana, rozwiązywanie problemów, przywództwo, wiarygodność, orientację na wyniki oraz dążenie do jakości²⁴⁶. Ważną klasyfikację zaproponowali D.A. Whetten i K.S. Cameron dzieląc kompetencje w dwie grupy:²⁴⁷

- umiejętności osobiste: doskonalenie samoświadomości, kierowanie stresem, twórcze rozwiązywanie problemów,

²⁴² M. Laguna, M. Wiechetek, W. Talik, The competencies of managers and their business success, „Central European Business Review”, 2012. 1(3), s. 8.

²⁴³ A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, *Doskonalenie...* op. cit., s.19; T. Listwan, op. cit., s. 122; A. Giedraitis, op. cit., s. 93.

²⁴⁴ A. Rybowska, op. cit., s. 438; A. Adamik, I. Bednarska-Wnuk, op. cit., s. 69.

²⁴⁵ A. Rakowska, *Kompetencje...* op. cit., s. 68-69.

²⁴⁶ I. Bakanauskiene, J. Martinkiene, Determining managerial competencies of management professionals: business companies managers' approach in Western Lithuania Region, „Organizacijø Vadyba: Sisteminiai Tyrimai”, 2011(60), s. 31.

²⁴⁷ D.A. Whetten, K.S. Cameron, op. cit; T. Kupczyk, *Competencies of management staff in the knowledge-based economy*, Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu, Wrocław 2014, s. 85-86.

- umiejętności interpersonalne: ustanawianie wspierającej komunikacji, zdobywanie władzy i wpływu, kierowanie konfliktami, motywowanie innych, skuteczne delegowanie, grupowe podejmowanie decyzji.

Pożądane cechy menedżerskie określił również D. Stewart, wymieniając wśród nich: umiejętność podejmowania decyzji, prawość, przywództwo, wyobraźnię, entuzjazm, chęć do ciężkiej pracy, umiejętności analityczne, zrozumienie dla innych, chęć sprostania nieprzyjemnym sytuacjom, umiejętność dostrzegania okazji, szybkie przystosowywanie się do zmian, skłonność do ryzyka, umiejętność jasnego mówienia, przedsiębiorczość, otwartość i bystrość umysłu, umiejętność sprawnego administrowania, wytrwałość, skłonność do pracy przez wiele godzin, ambicję, konsekwencję w dążeniu do celu, umiejętność jasnego pisania, umiejętność posługiwania się liczbami, ciekawość i umiejętność abstrakcyjnego myślenia²⁴⁸.

Nieco odmienną, typologię kompetencji rozpatrywaną przez pryzmat psychologii i szeroko pojętej inteligencji proponuje R. E. Boyatzis. Kategoryzuje on kompetencje w następujące grupy^{249,250}:

- samoświadomość – sprawność w rozpoznawaniu swoich wewnętrznych stanów, preferencji, zasobów i intuicji; w ramach tej grupy znajduje się jedna kompetencja: samoświadomość emocjonalna, czyli rozpoznawanie własnych emocji i ich skutków,
- samozarządzanie emocjonalne - czyli zarządzanie wewnętrznymi impulsami i zasobami; kompetencje w ramach grupy to: samokontrola emocjonalna, zdolność adaptacji, orientacja na osiągnięcia, pozytywna perspektywa (optymistyczne nastawienie),
- świadomość społeczna – w grupie takie kompetencje jak: empatia i świadomość organizacyjna,
- zarządzania relacjami: coaching i mentoring, inspirujące przywództwo, wywieranie wpływu na innych, zarządzanie konfliktem, praca zespołowa,

²⁴⁸ D. Stewart, Jak kierować sobą, innymi i firmą, PWE, Warszawa 1994. (za:) K. Kubik, Profesjonalizm... op. cit., s. 25.

²⁴⁹ Dosłownie: Cluster

²⁵⁰ R.R. Sharma, R.E. Boyatzis, Managerial and leadership competencies. Vision, „The journal of business perspective”, 2011. 15(2), s. 94.

- kompetencje związanych z inteligencją poznaczą, czyli myślenie systemowe i rozpoznawanie wzorców.

Z kolei, w jedenastopunktowej typologii kompetencji menedżerskich R.J. Dainty prezentuje: przywództwo, nawiązywanie kontaktów, budowanie zespołu, praca w zespole, nastawienie na wyniki, rozwój osobisty, planowanie, efektywność, nastawienie na sprzedaż, podejmowanie decyzji oraz nastawienie na klienta²⁵¹.

Interesujące podejście w postaci hierarchicznego zestawu kompetencji przedstawia R. Viitala, który zgodnie z koncepcją Spencerów uważa, że kompetencje mają charakter góry lodowej, której niewielka część jest łatwo dostrzegalna i mierzalna. R. Viitala, zaprezentował piramidę kompetencji, na którą składają się istotne, w kontekście realizacji funkcji kierowniczych, kompetencje. U podstawy piramidy znajdują się kompetencje interpersonalne, uwarunkowane wewnętrzną osobowością jednostki, cechujące się trudną mierzalnością i największą trwałością, następnie kompetencje społeczne, kreowania i nadzoru, zarządzanie wiedzą, biznesowe, na szczycie natomiast ulokowano kompetencje techniczne - łatwo zauważalne i proste do nabycia lub rozwoju²⁵².

²⁵¹ R. Gholipur i inni, Presentation model of managerial competency approach in management development, „Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research in Business”, 2012, 3(9), s. 508.

²⁵² R. Viitala, Perceived development needs of manager compared to an integrated management competency model, *Journal of Workplace Learning*, 2005, 17, 7/8, s. 439 (w:) A. Springer, Kompetencje wymagane wobec kierowników zespołów projektowych – ocena potencjału pracowników, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XIV, Zeszyt 11, Część I, Wydawnictwo San, Łódź 2013, s. 198.

Tabela 7. Zestawienie typologii kompetencji menedżerskich wg wybranych zagranicznych autorów

Hasilt (2000)	Gaffarian (2000)	Abraham (2001)	Peterson i Van Fleet (2004)	Caproni (2004)	Viitala (2005)	Dainty (2005)	
doświadczenie	wiedza i informacja zawodowa						1. Wiedza i doświadczenie
	umiejętności		techniczne administracyjne		techniczne		2. Umiejętności techniczne i zawodowe
konstruktywna kreatywność	cechy osobowościowe nastawienie	elastyczność/ adaptacja	elastycznego dostosowywania się do złożonych i niejasnych sytuacji			efektywność	3a. Osobowość
				umiejętność rozwijania samoświadomości kierowanie karierą życiową		samorozwój	3b. Samorozwój
		umiejętności interpersonalne	interpersonalne	kierowanie relacjami z szefem, podwładnymi i współpracownikami	interpersonalne		4a. Interpersonalne
		koncentracja na klienta	społeczne		społeczne	nawiązywanie kontaktów nastawienie na klienta	4b. Społeczne
		praca w zespole		kierowanie zespołami wirtualnymi		praca w zespole	4c. Praca w zespole
		komunikacja werbalna i pisana	komunikacji	umiejętność skutecznej komunikacji			4d. Komunikacja
podejmowanie decyzji		rozwiązywanie problemów	podejmowania decyzji			podejmowanie decyzji	5a. Podejmowanie decyzji
przywódca zespołu		przywództwo		um. zdobywania i utrzymywania władzy i		przywództwo	5b. Przywództwo

				wpływów w sposób etyczny			
				budowanie efektywnych zespołów		budowanie zespołu	5c. Budowanie zespołów
organizacyjne i koordynacyjne			konceptyjne		kreowania i nadzoru	planowanie	6a. Planowanie i koordynacja działań
wszechstronne myślenie			analityczne				6b. Zintegrowane myślenie
			diagnostyczne				
	wiarygodność	wiarygodność		umiejętność budowania zaufania			7. Wizerunek
		orientacja na wyniki			biznesowe	nastawienie na wyniki nastawienie na sprzedaż	8. Biznesowe
rozwiązywanie konfliktów		dążenie do jakości		kierowanie kulturą różnorodnością	zarządzanie wiedzą		9. Inne

Źródło: K. Ławicka, Współczesne modele kompetencji menedżerskich, „Organizacja i Zarządzanie: kwartalnik naukowy”, 2017, s. 72-74.

Uniwersalną listę, dziewięciu kompetencji menedżerskich opracował również S. Motowidło, wyróżniając: przywództwo, pracę w zespole, zdecydowanie, umiejętność prowadzenia negocjacji, organizację, pomysłowość, energię i motywację, odporność na stres, komunikację pisemną i komunikację werbalną²⁵³. Z kolei D. Goleman wskazuje trzy kategorie umiejętności menedżerskich: czysto techniczne, typu: rachunkowość, planowanie działalności, poznawcze, np. myślenie analityczne oraz odzwierciedlające inteligencję emocjonalną, tj.: współdziałanie z innymi czy wprowadzanie zmian²⁵⁴.

Inną perspektywę proponują E. Steiner i R. Weber, którzy dominującą rolę przypisują twórczym umiejętnościom menedżerów, wymieniając: ciągłe poszukiwanie nowych rozwiązań, umiejętność generowania dużej liczby pomysłów w krótkim czasie, oryginalność – tworzenie nowatorskich pomysłów i powiązań, umiejętność wybrania optymalnego rozwiązania, wytrwałość w pokonywaniu trudności, motywację jako problem i wyzwanie, konsekwencję, systematyczność, odwagę, energiczność i operatywność, tolerancję i poszanowanie odmiennych poglądów, niezależność sądów, unikanie przedwczesnego zajmowania stanowiska w sprawie, otwartość na krytykę, realistyczne spojrzenie na rzeczywistość²⁵⁵. Zestawienie typologii kompetencji menedżerskich według wybranych zagranicznych autorów przedstawia tabela 7.

Krajowa literatura przedmiotu, również jest bogata w propozycje typologii kompetencji menedżerskich. Reprezentantem klasycznego podejścia jest A. Poczrowski, który wymienia cztery grupy umiejętności menedżerskich: techniczne, interpersonalne, koncepcyjne, diagnostyczne i analityczne²⁵⁶. Podobne podejście podzielają B. Nogalski i J. Śniadecki twierdząc, iż menedżerowie powinni posiadać określone umiejętności: techniczne, organizacyjne, administracyjne, interpersonalne i koncepcyjne²⁵⁷.

Dosyć ogólne podejście prezentuje T. Oleksyn, który wymienia najbardziej istotne dla menedżerów umiejętności, takie jak: kreatywność i innowacyjność, odpowiedzialność, samodzielność, orientację biznesową, przedsiębiorczość,

²⁵³ K. Pająk, *Kierownik XXI wieku*, Wydawnictwo Elipsa, Warszawa-Poznań 2003, s. 148-150 (za:) Z. Ciekanowski, op. cit., s. 89-190.

²⁵⁴ Z. Ciekanowski, op. cit., s. 191.

²⁵⁵ D., Nawrat, *Kształtowanie kompetencji innowacyjnych w świetle badań biografii menedżerów, Przedsiębiorczość i Zarządzanie*. Wydawnictwo San, Łódź, 2013 (za:) K. Szczepańska-Woszczyńska, *Kompetencje menedżerskie w obszarze kreatywności i innowacyjności*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas”, 2014, s. 104-105.

²⁵⁶ A. Poczrowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2005, s. 132.

²⁵⁷ B. Nogalski, J. Śniadecki, *Kształtowanie kompetencji menedżerskich*, wyd. TNOiK, Bydgoszcz 1998, s. 127 (za:) A. Adamik, I. Bednarska-Wnuk, op. cit., s. 69.

profesjonalizm, decyzyjność, zdolność do współpracy, komunikatywność, motywowanie, etyczne postępowanie, inteligencję, kulturę osobistą, kulturę pracy, asertywność, przywództwo, i inteligencję emocjonalną²⁵⁸.

K. Kubik dzieli kompetencje na sześć grup: wykształcenie, znajomość języków obcych, oraz umiejętności: interpersonalne, koncepcyjne, techniczne, diagnostyczne i analityczne. Ponadto, przytacza opinię psychologów, według której u podstaw skuteczności menedżera leżą pewne cechy osobowości mogące potencjalnie zwiększyć prawdopodobieństwo jego sukcesu. Wymienia tutaj: ogólną wysoką aktywność, giętkość, elastyczność, umiejętność logicznego myślenia, szybkość podejmowania decyzji, dojrzałość społeczną, tendencję do ulepszeń, a także: poczucie umiejscowienia kontroli, autorytaryzm, makiawelizm, samokontrola, skłonność do ryzyka. Zaznacza także, że menedżerowie powinni kierować się wysokim morale i przestrzegać kodeksu etycznego menedżera, charakteryzować się prawością, uczciwością, rzetelnością, pozytywnie postrzegać drugiego człowieka, a w pracy traktować go jak partnera, a nie podwładnego²⁵⁹.

Bardziej szczegółowego zestawienia najważniejszych kompetencji dokonuje J. Penc. W ramach kluczowych kompetencji polskiego menedżera wymienia: wysokie kwalifikacje zawodowe (doskonały specjalista), szeroką wiedzę psychologiczną i zdolności organizatorskie, umiejętność komunikowania się z ludźmi i rozumienia ludzi, uznania dla ich poczucia wartości i osobistego znaczenia, poczucie odpowiedzialności społecznej i pracy zespołowej, umiejętność stwarzania pozytywnej motywacji do pracy i dbania o właściwą atmosferę w pracy, bezpośrednie, odważne angażowanie się w problemy, gotowość do ponoszenia ryzyka i odpowiedzialności za podjęte decyzje, dbałość o wspólne interesy i uznanie wartości, poczucie wspólnoty przy rozwiązywaniu problemów, umiejętność kalkulacji i analizowania poziomu ryzyka (ryzyko antycypowane i kontrolowane) poszukiwanie szans i szybkie reagowanie na pojawiające się okazje, koncentrację działań na podstawie ustalonych priorytetów oraz cierpliwość, wytrwałość i upór w dążeniu do osiągnięcia wytyczonych celów, zdolność działania pod naciskiem zewnętrznym, utrzymanie sprawności w sytuacjach pełnych napięć i świadomość granic własnych możliwości (odporność na frustracje i obciążenia

²⁵⁸ G. Filipowicz, op. cit., s. 98-99.

²⁵⁹ K. Kubik, *Menedżer w przedsiębiorstwie przyszłości*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa "Dom Organizatora", Toruń 2005, s. 85-86.

fizyczne), uczciwość w załatwianiu spraw z innymi partnerami (uczciwość i godność poczynań), w tworzeniu atmosfery szczerości i otwarcia, uprzejmości, wyrozumiałości przy jasnym wyrażaniu swoich myśli, poczucie własnej wartości, pewności siebie, przedsiębiorczości myślenia, zdolności przewidywania i przekonywania, umiejętności godzenia racjonalności z intuicją, posiadanie wizji rozwoju przedsiębiorstwa i rozumienie konieczności zmian jako podstawy kreatywnych i zyskowych działań oraz łączenia zagadnień perspektywicznych, odczuwanie potrzeby uzupełniania zdobytej już wiedzy oraz rozszerzania praktycznych umiejętności kierowniczych i dążenia do osiągnięcia wysokiego poziomu profesjonalizmu (swoistego mistrzostwa w działaniu)²⁶⁰. Tenże autor w publikacji „Decyzje w zarządzaniu” szczególną rolę przypisywał predyspozycjom psychicznym takim jak: umiejętność komunikowania się i rozumienie ludzi, poczucie odpowiedzialności, zmysł pracy zespołowej, cierpliwość, wytrwałość i upór w dążeniu do osiągnięcia celów, odporność na frustracje i obciążenie psychiczne, twórcze myślenie, jasne wyrażanie swoich myśli. Do najważniejszych cech osobowości należą: temperament, potrzeby, motywacje i inteligencja²⁶¹.

Warto przyrzeć się także cechom i umiejętnościom niezbędnym u menedżerów według B.R. Kuca²⁶²:

- cechy psychologiczne, m.in. odporność na zmęczenie, zdolność do koncentracji, zdolność do wykonywania zróżnicowanych zadań, szybkiego reagowania, nieuleganie emocjom, odporność na stres,
- umiejętność i chęć kierowania innymi i związane z tym umiejętności komunikacji;
- kwalifikacje i umiejętności intelektualne, w szczególności: prawidłowa interpretacja, szybkie uczenie się, zdolność generowania ogólnych koncepcji, symulowanie przyszłości, generowanie pytań, współpraca z zespołem i doradcami;
- konkretne umiejętności: znajomość języków obcych, obsługa komputera, samodzielnego tworzenia dokumentów organizacyjnych, biegła znajomość

²⁶⁰ J. Penc, *Menedżer w działaniu*, C.H. Beck, Warszawa 2003, s. 76 (za:) K. Kubik, *Menedżer w przedsiębiorstwie...*, op. cit., s. 124.

²⁶¹ J. Penc, *Decyzje w zarządzaniu*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1995, s. 62.

²⁶² A. Rakowska, *Kompetencje...* op. cit., s. 72-73.

dokumentacji, umiejętności przekonywania, opanowanie zasad i procedur, umiejętność posługiwania się statystycznymi technikami analizy danych;

- właściwe dysponowanie własnymi zasobami;
- zdobywanie reputacji, która ma odzwierciedlenie w zaufaniu do menedżera.

Interesującą typologię najważniejszych kompetencji menedżerskich prezentuje A. Rakowska. Według autorki do kluczowych kompetencji należą następujące elementy: wiedza dotycząca najnowszych trendów i rozwiązań z zakresu organizacji i zarządzania, wiedza dotycząca technologii informatycznej, chęć i motywacja do uczenia się nowości, gotowość do podejmowania ryzyka, co najmniej przeciętna pewność siebie, przedsiębiorczość, energiczność, duża odporność na stres, otwartość na innych ludzi i głoszone przez nich idee, co najmniej przeciętna niezależność od innych od innych, elastyczność, kierowanie sobą, budowanie relacji z innymi ludźmi, negocjacje, twórczo-racjonalne rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji, motywowanie zespołów, rozwiązywanie konfliktów, planowanie, przewidywanie i zarządzanie zmianami²⁶³.

Tabela 8 przedstawia wybrane typologie kompetencji menedżerskich polskich autorów literatury przedmiotu.

²⁶³ Ibidem, s. 10; A. Sitko-Lutek, Kompetencje menedżerskie w kontekście innowacyjności przedsiębiorstw, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H Oeconomia”, 2013, 47(1), s. 145.

Tabela 8. Zestawienie typologii kompetencji menedżerskich wg wybranych polskich autorów

Kuc (2003)	Chelpa (2003)	Kubik (2005)	Rakowska (2007)	Morawski (2010)	Nawrat (2013)	
		wykształcenie	wiedza dot. nowych trendów zarządzania oraz technologii informat.	kompetencje merytoryczne		1. Wiedza i doświadczenie
konkretne umiejętności	wiedza zawodowa	znajomość języków obcych umiejętności techniczne				9. Umiejętności techniczne i zawodowe
specyficzna motywacja	cechy psychologiczne	cechy osobowości	cechy osobowości	kompetencje osobowościowe	cechy „dobrego menedżera	10. Osobowość
określone cechy psychologiczne						
właściwe dysponowanie własnymi zasobami						
um. i chęć kierowania innymi i związane z tym um. komunikacji	umiejętności zawodowe	umiejętności interpersonalne	umiejętności interpersonalne		kompetencje interpersonalne	11. Kompetencje interpersonalne
					innowacyjne umiejętności zarządcze	12. Kompetencje menedżerskie
kwalifikacje i um. intelektualne		um. koncepcyjne um. diagnostyczne i analityczne	planowanie i przewidywanie		kompetencje twórcze	13. Planowanie i wszechstronne myślenie
zdobywanie reputacji				kompetencje formalne		14. Wizerunek

Źródło: K. Ławicka, op. cit., s. 71; A. Rakowska, *Kompetencje...* op. cit., s. 200.

Podsumowując typologie kompetencji menedżerskich zebranych w tabelach 7 i 8 można wyróżnić kilka podkategorii kompetencji ważnych wg przytoczonych autorów. Są to przede wszystkim kompetencje z grupy: wiedzy i doświadczenia, umiejętności technicznych i zawodowych, umiejętności osobistych (osobowości), rozbudowanej grupy kompetencji interpersonalnych, kompetencji menedżerskich, związanych z zajmowanym stanowiskiem, tj.: umiejętności zarządcze, wprowadzania zmian, planowania i przewidywania, kompetencje wizerunkowe, związane z budowaniem wiarygodności i budowania zaufania wśród współpracowników oraz biznesowe.

Ważne miejsce w literaturze przedmiotu zajmują również rozważania dotyczące kompetencji, jakie powinni posiadać współcześni menedżerowie. W tym kontekście najczęściej autorzy powołują się na wnioski E.H. Shein'a, według którego menedżer XXI wieku powinien cechować się²⁶⁴:

- dużą spostrzegawczością i wnikliwością obserwacji, zrozumieniem otaczającej rzeczywistości i samego siebie,
- rozsądkiem i równowagą emocjonalną,
- umiejętnościami analitycznymi,
- predyspozycjami przywódczymi, umiejętnością angażowania innych w aktywny sposób,
- charyzmą i umiejętnością dzielenia się władzą.

Z kolei, C.K. Prahalad podkreśla znaczenie umiejętności systemowego myślenia i działania w wielokulturowym otoczeniu, gotowości do ustawicznej nauki, pozytywnych cech osobowościowych (jak empatia, zaangażowanie, wrażliwość) oraz wysokich standardów zachowań²⁶⁵.

Według badań B.L. Marquis'a i C. J. Huston'a od menedżerów przyszłości będą wymagane następujące kompetencje²⁶⁶:

- dogłębna wiedza i globalne podejście do swojego miejsca pracy,
- umiejętności technologiczne zapewniające mobilność w kontekście relacji osobistych, interakcji i procesów grupowych,
- umiejętności eksperckie w podejmowaniu decyzji,

²⁶⁴ M. Ziomba, K. Świeszczak, op. cit., s. 340; A. Barabasz, op. cit., s. 12.

²⁶⁵ M. Ziomba, K. Świeszczak, op. cit., s. 340.

²⁶⁶ A.G. Raisiene, Leadership and managerial competences in a contemporary organization from the standpoint of business executives, „Economics & Sociology”, 2014. 7(3), s. 182.

- zdolność tworzenia kultury organizacyjnej w poczuciu bezpieczeństwa zarówno dla klientów, jak i pracowników,
- umiejętność zrozumienia i wpływania na polityczne procesy zachodzące w firmie,
- zdolność do koordynowania osobistej cech jednostki z oczekiwaniami organizacji/pracodawców w odniesieniu do cech osobowych lidera,
- umiejętność tworzenia wizji i inspirowania pracowników w środowisku ciągłych zmian.

Interesujący raport „Future work skills 2020” przedstawił A. Davies i in. Wskazali oni bowiem dziesięć kompetencji przyszłości²⁶⁷:

- nadawanie sensu, czyli umiejętność określania głębszego znaczenia lub nadawanie znaczenia temu co jest wyrażone,
- inteligencja społeczna - umiejętność głębokiego i bezpośredniego łączenia się z innymi, wyczuwania i stymulowania reakcji i pożądanym interakcji,
- kreatywność i adaptacja rozwiązań, czyli biegłość w myśleniu i tworzeniu rozwiązań innych niż już istniejące,
- cross-cultural competency, czyli umiejętność współpracy w środowisku różnorodnym kulturowo,
- umiejętności analityczne związane z wykorzystaniem technologii - umiejętność przetwarzania dużych zbiorów danych i przekładania ich na abstrakcyjne pojęcia,
- biegłość w obsłudze nowych mediów, czyli tworzenie i obsługa nowych form przekazu (filmy, prezentacje, portale itd.) oraz zdolność do krytycznego „czytania” takich treści,
- transdyscyplinarność – umiejętność rozumienia zagadnień z różnych dyscyplin,
- myślenie projektowe, czyli umiejętność reprezentowania i rozwijania zadań i procesów pracy w kierunku pożądanym rezultatów,

²⁶⁷ A. Davies, D. Fidler, M. Gorbis, *Future Work Skills 2020*, Institute for the Future for University of Phoenix Research Institute, 2011, s. 8-12.

- umiejętność rozróżniania i filtrowania informacji pod kątem ważności oraz rozumienie, jak zmaksymalizować funkcjonowanie poznawcze przy użyciu różnych narzędzi i technik,
- współpraca wirtualna, czyli umiejętność efektywnej pracy w wirtualnych zespołach: budowanie zaangażowania, bycie liderem, motywowanie.

2.4. Kompetencje kadry kierowniczej – przegląd badań

Interesujące badanie międzynarodowe przeprowadzili M. Laguna i in., z udziałem 264 menedżerów małych i średnich przedsiębiorstw z różnych branż. Wśród ankietowanych znaleźli się przedstawiciele z Belgii, Polski, Portugalii, Słowenii i Hiszpanii. Badani menedżerowie mieli określić, co i w jakim stopniu jest według nich istotne dla sukcesu przedsiębiorstwa MŚP. Wyniki pokazują, że najważniejsze są ogóle i specyficzne kompetencje menedżerów. Nie mają natomiast znaczenia płeć, wiek czy doświadczenie menedżera ani branża, rozmiar, czas życia przedsiębiorstwa²⁶⁸.

W tym samym roku 2012 swoje wyniki badań dotyczące kompetencji wymaganych od nowozatrudnianych menedżerów w organizacjach wiedzy opublikowała, M. Königová i in. w wyniku analizy 165 ogłoszeń o pracę, w których byli poszukiwani menedżerowie stworzyła ona listę najbardziej pożądanых kompetencji. Trzy kompetencje były zawarte we wszystkich przypadkach: wiedza i doświadczenie w branży, ukończone studia na uczelni wyższej oraz znajomość przynajmniej jednego języka obcego. Pozostałych dziesięć najczęściej wymaganych kompetencji plasowało się następująco: doświadczenie w zarządzaniu, umiejętności komunikacyjne, elastyczność czasowa, dobra prezencja i umiejętności prezentacyjne, wiarygodność i odpowiedzialność, umiejętności organizacyjne, niezależność, pewność siebie, dynamiczna osoba z proaktywnym podejściem i umiejętności negocjacyjne²⁶⁹.

W 2014 roku również w Litwie opublikowane zostało badanie, którego zakres przedmiotowy obejmował małej i średniej wielkości przedsiębiorstwa o działalności produkcyjnej i usługowej, zarejestrowane w Wilnie. Dodatkowym kryterium wyboru była długość działania przedsiębiorstwa, która nie mogła być krótsza niż 10 lat. Do badania wykorzystano metodę wywiadu strukturyzowanego, w którym udział wzięli

²⁶⁸ M. Laguna i inni, op. cit., s. 9-10.

²⁶⁹ M. Königová, H. Urbancová, J. Fejfar, Identification of managerial competencies in knowledge-based organizations, „Journal of Competitiveness”, 2012, 4 (1), s. 134-135.

szeffowie ww. firm. W wyniku badań, autorzy wskazali 10 najważniejszych aktualnie cech zarządzających zdaniem przebadanych menedżerów. Należą do nich następujące cechy: inicjatywa i aktywność, determinacja, uważność na potrzeby pracowników, odpowiedzialność, oddanie pracy, szczerość, równowaga emocjonalna, praktyczność, uważność i elastyczność. Ponadto, wskazali pięć umiejętności, jakie powinni posiadać współcześni menedżerowie litewskich firm, aby osiągnąć sukces. Są to: komunikacja, grupowe podejmowanie decyzji, współpraca, pomoc pracownikom w osiąganiu rezultatów oraz umiejętność pokonywania różnych przeciwności²⁷⁰.

Interesujące wyniki badań w 2013 roku opublikował E. Chong. Przebadał on 120 singapurskich menedżerów sektora publicznego oraz 100 brytyjskich menedżerów, uczestniczących w różnych kursach doszkalających dla kierowników. W badaniu wykorzystano Job Competency Survey, przy pomocy którego za pomocą pięciostopniowej skali, spośród 40 różnych kompetencji badani oceniali i wskazywali te ich zdaniem najważniejsze. Dziesięć najważniejszych kompetencji według brytyjskich menadżerów to odpowiednio: zmysł biznesowy, rozwijanie podwładnych, decyzyjność, wpływ, odporność, planowanie, świadomość pozaorganizacyjna, analizowanie problemów, wystąpienia publiczne i negocjowanie. Z kolei według singapurskich menedżerów najważniejszych dziewięć kompetencji to: wystąpienia publiczne, uczciwość, komunikacja interpersonalna, świadomość organizacyjna, umiejętność interpretacji danych liczbowych, planowanie, rozwijanie podwładnych, organizowanie, i odporność na stres²⁷¹.

Badanie wśród 73 menedżerów reprezentujących 46 firm ze Słowacji (78%) i innych państw UE: Czechy (7%), Belgia (4%), Dania (3%), Wielka Brytania (3%), Francja (1,25%), Polska (1,25%), Austria (1,25%) i Włochy (1,25%) przeprowadzono w Słowacji w latach 2010–2011. Oceniono w nim miękkie kompetencje menedżerów. Do przeprowadzenia ankiety zastosowano kwestionariusz online lub papierowy (w zależności od preferencji respondentów). Według respondentów następujące umiejętności i cechy motywują ich w pracy: elastyczność, umiejętności analityczne, szanowanie innych, zbiorowego rozwiązywania problemów, stymulowanie zmian organizacyjnych, aktywne słuchanie, opinie, etyczne zachowanie, wsparcie

²⁷⁰ A.G. Raisiene, op. cit., s. 184-185, 187.

²⁷¹ E. Chong, managerial competencies and career advancement: a comparative study of managers in two countries, „Journal of Business Research”, 2013. 66 (3), s. 347-349.

i koncentracja na kliencie. W dalszej kolejności uplasowały się: empatia, wzmocnienie pozycji, poszanowanie innych kultur, wsparcie różnorodności, podkreślenie świadomości, otwartość na informacje, i koncentracja na samorozwoju²⁷².

Interesujące badanie w latach 2004-2005 przeprowadziła A. Rakowska wśród 1066 menedżerów z 76 organizacji. Autorka wykorzystowała metodę kwestionariusza ankiety, stworzonego specjalnie na cele omawianego badania. Uzyskała odpowiedzi ze strony niejednorodnej grupy menedżerów (szczebel zarządzania, typ funkcjonalny, staż pracy) z różnych przedsiębiorstw (branża, wielkość zatrudnienia, zasięg działania). Według zaprezentowanych wyników, postrzegany ideał menedżera ceni kompetencje: organizacyjne, fachowe i społeczne. Najwyżej oceniane kompetencje to: organizacja pracy, rozwijanie kompetencji pracowników oraz fachowa wiedza specjalistyczna. W dalszej kolejności uplasowały się: ciągłe uczenie się i doskonalenie, relacje z partnerami w biznesie oraz umiejętności społeczne. Małe znaczenie badani przypisali kompetencjom związanym z budowaniem innowacji, wykorzystaniem technologii, odkrywaniem nowych produktów oraz przedsiębiorczością. Autorka wnioskuje w związku z tym, iż słabszymi kompetencjami menedżerów są: zarządzanie strategiczne i zarządzanie zmianami²⁷³.

Wyniki badań przeprowadzonych przez K. Kubik wśród menedżerów z województwa podlaskiego (304), mazowieckiego (711) oraz norweskiego okręgu Vestfold (85) ukazują 5 najważniejszych cech menedżera, zdaniem badanych. Norwescy menedżerowie za najważniejsze uważają: fachowość, odpowiedzialność, efektywność działania, charyzmę i uczciwość. Mazowieccy menedżerowie za najważniejsze wskazali: fachowość, sprawiedliwość, charyzmę, efektywność działania i inteligencję, natomiast podlascy: zdolność komunikowania się, fachowość, charyzmę, efektywność działania i inteligencję²⁷⁴.

Kolejne interesujące badanie z zakresu kompetencji menedżerskich, zatytułowane *Kompetencje menedżerskie i innowacje w firmie - przypadek przedsiębiorstw w Polsce*, zostało opublikowane w 2014 r. przez K. Szczepańską-Woszczyńę i Z. Dacko-

²⁷² H. Sajgalikova i inni, Revisiting new managerial competences: is there enough motivation to apply them? „Procedia - Social and Behavioral Sciences”, 2012. 58, s. 944-952.

²⁷³ A. Rakowska, *Samooceńca kompetencji menedżerskich kadry kierowniczej współczesnych organizacji – wyniki badań* (w:) S.A. Witkowski, T. Listwan (red.) *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa 2008, s. 258.

²⁷⁴ K. Kubik, op. cit., s. 31.

Pikiewicza. Autorzy badają temat kompetencji w świetle wdrażania innowacji w firmach. Badanie zostało przeprowadzone wśród menedżerów najwyższych, średnich i operacyjnych szczebla śląskich firm. Wyniki uzyskano na podstawie 101 kwestionariuszy. Kwestionariusz składał się z 10 pytań ze skalą typu Likerta (ocena 5 oznacza „maksymalną zgodność” i 1 „brak zgodności”) oraz zamknięte pytania jednokrotnego wyboru. Oprócz danych demograficznych w kwestionariuszu znalazło się pytanie o rodzaj i zakres innowacji wprowadzanych w firmie. Poszczególne elementy kompetencji, takie jak wiedza, umiejętności, cechy i postawy zostały przedstawione za pomocą listy i podzielone na sześć części: 1) wiedza, 2) analityczne, koncepcyjne, 3) umiejętności interpersonalne, 4) umiejętności osobiste, 5) kompetencje kierownicze, 6) cechy, postawy i zachowanie. K. Szczepańska-Woszczyzna i Z. Dacko-Pikiewicz przedstawili wyniki dla 60 elementów. Menedżerowie, którzy odpowiedzieli w kwestionariuszach, uznali następujące 18 kompetencji za najbardziej poszukiwane: myślenie operacyjne i strategiczne, znajomość branży, dążenie do osiągnięcia wyników, radzenie sobie ze zmianami, umiejętności analityczne, aktywność i inicjatywę, wyznaczanie celów, motywowanie innych i odwaga menedżerska. Istotne są również: zaangażowanie, kreatywne rozwiązywanie problemów, umiejętność rozwijania zaangażowania pracowników, obserwowanie rynku i konkurentów, otwartość na zmiany, motywowanie innych (jako umiejętność interpersonalna), umiejętność słuchania, przyjmowania zamówień i posiadania wizji i wdrożenie²⁷⁵.

Nieco inną perspektywę ukazują wyniki badań A. Rybowskiej, przeprowadzone w 2015 roku wśród 234 pracowników trójmiejskich firm. Respondenci spośród cech oczekiwanych od swoich przełożonych oczekują: uczciwości, dynamizmu, pozytywnego myślenia, asertywności, silnej osobowości i sprawiedliwości w postępowaniu. Z umiejętności organizacyjnych, jakimi powinni się wykazywać opowiedzieli się za umiejętnością koordynowania i nadzoru grupy, organizowaniem pracy własnej i radzeniem sobie w sytuacjach stresowych. Za najcenniejsze umiejętności interpersonalne oceniono: współpracę z ludźmi, wzbudzanie zaufania społecznego oraz nawiązywanie kontaktów. Jeśli chodzi o kategorię umiejętności kierowniczych,

²⁷⁵ K. Szczepańska-Woszczyzna, Z. Dacko-Pikiewicz, Managerial competencies and innovations in the company - the case of enterprises in Poland, „Business, Management And Education”, 2014, 12 (2), s. 266-282.

pracownicy uznali za kluczowe: umiejętność motywowania przez menedżerów oraz dobrą atmosferę pracy²⁷⁶.

Podsumowując powyższe wyniki badań, wśród najczęściej wymienianych kluczowych kompetencji menedżerskich pojawiały się: umiejętności komunikacyjne, elastyczność, odpowiedzialność, umiejętności organizacyjne, inicjatywa i aktywność oraz rozwijanie podwładnych.

2.5. Kompetencje w zarządzaniu różnorodnością

W opracowaniach dotyczących zarządzania różnorodnością jako jedną z barier we wdrażaniu ZR do organizacji podaje się braki w wiedzy lub kompetencjach kadry zarządzającej²⁷⁷. A zatem, nasuwa się pytanie jakie kompetencje w zakresie zarządzania różnorodnością są pomocne wdrożeniu tejże strategii? W literaturze przedmiotu często traktuje się o kompetencjach w odniesieniu do różnic kulturowych. Jednak w opinii autorki niniejszego opracowania, „zamiana” wymiaru różnicującego, jakim jest kultura na jakikolwiek inny nie zdevaluuje wartości poniżej opisanych modeli, typologii czy propozycji kompetencji i mogą one być wykorzystane uniwersalnie, do każdego rodzaju różnorodności.

Rozbudowany model kompetencji w zarządzaniu różnorodnością (dotyczący przede wszystkim różnorodności kulturowych) zaproponowali L.B. Dalton i in. Został on zaprezentowany w tabeli 9²⁷⁸.

Tabela 9. Model kompetencji w zarządzaniu różnorodnością wg L. Dalton

Kwadrat I: Rozumienie siebie	Kwadrat II: Rozumienie innych
<ul style="list-style-type: none"> — umiejętność zrozumienia własnych przekonań i wpływu na własne życie i pracę, — zdolność do obserwowania własnej wrażliwości na różnorodność i jej wpływu na innych, — podejmowanie świadomego wysiłku dla poznania tych, którzy są inni, 	<ul style="list-style-type: none"> — zdolność do zdobywania wiedzy kulturowej, — rozumienie i okazywanie empatii dla norm kulturowych – rozpoznawanie i dostrzeganie norm kulturowych u innych przed i w trakcie interakcji, — wykazywanie odpowiednich do sytuacji działań werbalnych i niewerbalnych

²⁷⁶ A. Rybowska, op. cit., s. 441-443.

²⁷⁷ J. Kubicka i inni, op. cit., s. 240; C.T. Kulik, Working below and above the line: the research practise gap in diversity management, View issue TOC”, Vol. 24 (2) (za:) A. Rakowska, M. Cichorzewska, op. cit., s. 90; N. Bassett-Jones, op. cit., s. 172; M. Syper-Jędrzejak, op. cit., s. 438.

²⁷⁸ L.B. Dalton, D'Netto, R. Bhanugopan, Cultural diversity competencies of managers in the Australian energy industry, „The Journal of Developing Areas”, 2015. 49(6), s. 389.

<ul style="list-style-type: none"> — proaktywność w odniesieniu do własnych doświadczeń kulturowych, — podejmowanie kroków w celu ulepszenia własnej świadomości różnorodności. Elastyczność i otwartość, — orientacja na edukację oraz przeglądanie i poprawę własnych strategii. 	<ul style="list-style-type: none"> w interakcjach z ludźmi z różnych środowisk kulturalnych — posiadanie empatii kulturowej: współdziałanie i wartościowanie różnic — znajomość ekonomicznych, prawnych, wartościowych i społecznych systemów różnych kultur i subkultur, — znajomość języków obcych
Kwadrat III: Analiza miejsca pracy	Kwadrat IV: Wdrożenie miejsca pracy
<ul style="list-style-type: none"> — wiedza o zaletach i wadach w przejawianiu różnorodności w miejscu pracy, — rozumienie różnorodności w miejscu pracy i wartościowanie różnic jako szans biznesowych i edukacyjnych, — identyfikowanie praktyk zarządczych i systemów ZZL dla zapobiegania dyskryminacji, — monitorowanie i przestrzeganie ustawodawstwa związanego z równymi szansami zatrudnienia, — znalezienie szans dla zaznaczenia uczenia kulturowego w funkcjonowaniu miejsca pracy. 	<ul style="list-style-type: none"> — otwarta komunikacja między członkami grupy roboczej, np. „polityka otwartych drzwi”, — zarządzanie konfliktem ponad różnicami. Identyfikacja źródeł konfliktu, zastosowanie kulturowo odpowiednich i delikatnych metod zarządzania konfliktem, — docenianie i bycie zwolennikiem pozytywnych interakcji kulturowych – zachęcanie do debaty na temat różnic kulturowych w miejscu pracy, — edukowanie na temat skutków uprzedzeń i rasizmu oraz podejmowanie działań naprawczych w przypadku rasizmu, nienawiści lub przemocy, — stwarzanie możliwości dla międzykulturowego uczenia się.

Źródło: L.B. Dalton i inni, op. cit., s. 389.

L.B. Dalton zaproponowała model kompetencji indywidualnych, ale również organizacyjnych. Kwadrat I i kwadrat II odnoszą się do kompetencji indywidualnych, pozostałe dwa do miejsca pracy.

Na kompetencje interkulturalne w swym opracowaniu zwracają również uwagę N. Kvedaraitė i V. Jankauskienė. Według podejścia behawioralnego wyróżnić można siedem wymiarów tychże kompetencji²⁷⁹:

- okazywanie szacunku,
- postawa otwarta do interakcji (bez poróżnień i krytycyzmu)
- orientacja na wiedzę (rozpoznawanie, że jednostki widzą i rozumieją otoczenie inaczej; mają różne punkty widzenia na to, co jest "prawdą", a co nie),
- empatia (umiejętność odnalezienia się w cudzej sytuacji),
- zdolność do rozwiązywania problemów dzięki adaptacji,

²⁷⁹ C. Sinicrope, J. Norris, Y. Watanabe, Understanding and Assessing Intercultural Competence. Second Language Studies, 2007, 26(1) (za:) N. Kvedaraitė, V. Jankauskienė, op. cit., s. 885.

- zarządzanie interakcjami (zdolność do inicjowania, kierowania i kończenia komunikacji),
- tolerancja na niejasność, wieloznaczność.

M. Byram odnosi się do pięciu wymiarów międzykulturowej kompetencji komunikacyjnej²⁸⁰:

- postawa (otwartość, ciekawość, jakościowa komunikacja między przedstawicielami z różnych grup, klas społecznych, płci, rasy, uczenie się od innej społeczności),
- wiedza (o społecznościach własnych i różnych kulturach, umiejętność do porównywania i wartościowania postaw innych społeczności),
- umiejętność interpretacji i relacji (interpretacja wydarzeń innej wspólnoty kulturowej w odniesieniu do swojej),
- umiejętność odkrywania i interakcji (komunikowanie się z osobami z innej społeczności, elastyczność i rozumienie mimiki i komunikatów niewerbalnych),
- krytyczna świadomość kulturowa (pomocna w ocenie negatywnych postaw w odniesieniu do innych społeczności, np. na tle religijnym, politycznym).

M. Byram i in. rozwinęli powyższe podejście, wyróżniając następujące sześć wymiarów²⁸¹:

- tolerancja na niejasność, wieloznaczność,
- elastyczność behawioralna,
- świadomość komunikacyjna,
- odkrywanie wiedzy,
- szacunek dla inności,
- empatia.

M. Syper-Jedrzejak wśród kompetencji menedżera zarządzającego różnorodnością wymienia: otwartość na przedstawicieli odmiennej kultury, narodowości, płci, itd.,

²⁸⁰ M. Byram, *Assessing Intercultural Competence in Language Teaching*. Sprogforum, 2000, 18 (6) (za:) N. Kvedaraitė, V. Jankauskienė, op. cit., s. 885.

²⁸¹ C. Sinicrope, J. Norris, Y. Watanabe, *Understanding and Assessing Intercultural Competence*. *Second Language Studies*, 2007, 26(1) (za:) N. Kvedaraitė, V. Jankauskienė, op. cit., s. 885.

akceptacja i zrozumienie dla odmiennych systemów wartości i norm oraz czuwanie nad integrowaniem interkulturowej grupy²⁸².

Podobnie D. Simpson wskazuje, że pracując w kulturowo zróżnicowanym środowisku, również potrzebne są inne kompetencje. Wymienia ona: wiedzę merytoryczną i doświadczenie w zarządzaniu przedsięwzięciami międzynarodowymi, znajomość języków obcych pozwalającą na swobodną komunikację i negocjacje., adaptacyjność, elastyczność i inteligencję kulturową²⁸³.

Według przytoczonych powyżej autorów najważniejszymi kompetencjami w kontekście różnorodności są: szacunek, otwartość, nastawienie na wiedzę, empatia i elastyczność. Wybrane kompetencje zostały zamieszczone w kwestionariuszu ankiety w części badawczej dotyczącej kompetencji i postaw związanych z zarządzaniem różnorodnością.

²⁸² M. Syper-Jędrzejak, op. cit., s. 439.

²⁸³ D. Simpson, Znaczenie inteligencji kulturowej w kierowaniu zespołami międzynarodowymi, „International Business and Global Economy”, 2016. 34, s. 139.

Rozdział III. Opis branży wyrobów medycznych

3.1. Ogólna charakterystyka branży wyrobów medycznych

Branżę wyrobów medycznych, obok farmaceutycznej, można nazwać branżą „wspierającą” system opieki zdrowotnej. Od wykorzystania wyrobów medycznych, zawierających szeroki wachlarz produktów umożliwiających diagnozowanie i leczenie pacjentów zależy bowiem efektywność realizacji celów związanych z ochroną zdrowia społeczeństwa²⁸⁴.

Branża wyrobów medycznych, często zwana również: medyczną lub technologi medycznych obejmuje podmioty oraz sferę ich działań związanych z produkcją i/lub handlem wyrobami medycznymi. Wyrobem medycznym (eng. medical device) natomiast jest produkt spełniający kryteria wyrobu medycznego (dla krajów europejskich wyznaczone przez Dyrektywy Komisji Europejskiej)²⁸⁵. Są to wszelkie instrumenty, aparaty, urządzenia, implanty, odczynniki in vitro, kalibratory, oprogramowanie i tym podobne, które wytwórca wyprodukował z intencją użytkowania tegoż wyrobu jednostkowo lub w kombinacji z innymi, w celu diagnozowania, zapobiegania, monitorowania, leczenia lub złagodzenia objawów chorób²⁸⁶. Mogą to być znane powszechnie przedmioty codziennego użytku, takie jak: plastry, strzykawki lub rękawice lateksowe, ale też bardziej innowacyjne rozwiązania, jak np. testy diagnostyczne, okulary, wózki inwalidzkie czy bardziej zaawansowane technologicznie: skanery, urządzenia do monitorowania, ultradźwięki, maszyny podtrzymujące życie, urządzenia do implantacji itd.²⁸⁷.

Początków wyrobów medycznych, według raportu World Health Organization (dalej: WHO), należy doszukiwać się 7 000 lat p.n.e. Odkryto, że już w tamtym okresie starożytni Egipcjanie posługiwali się skalpelami, temblakami, szynami czy kulami. Za kolejny ważny krok w historii, WHO wskazuje wynalezienie „współczesnego” stetoskopu, laryngoskopu i otoskopu, co prawdopodobnie miało miejsce w latach ok. 1800-1850 n.e. Od tamtego czasu, minęło ponad 200 lat, na przestrzeni których

²⁸⁴ P. Feliczek, Systemowe zarządzanie jakością w branży wyrobów medycznych w obliczu zmian normatywnych, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, 2016. 4(12), s. 110.

²⁸⁵ M. Cheng, op. cit., s. VII.

²⁸⁶ Ibidem.

²⁸⁷ The European Medical Technology Industry. In figures. MedTech, 2015: http://www.medtecheurope.org/sites/default/files/resource_items/files/MEDTECH_FactFigures_ONLINE_3.pdf; dostęp z dnia 11.11.2017.

powstały m. in. nowoczesne aparaty RTG, elektrokardiografy, respiratory, aparaty dializujące, implanty, tomografy, laparoscypy, aparaty do rezonansu magnetycznego, implanty, a także opracowane i wprowadzone zostały dokumenty regulujące obrót tego typu wyrobami²⁸⁸.

Trendy ostatnich dekad prezentują gwałtowny wzrost branży wyrobów medycznych. W latach 80. ubiegłego wieku odnotowano znaczący wzrost liczby wyrobów usprawniających opiekę medyczną pacjentów, szczególnie wysoko rozdzielczych urządzeń do obrazowania (radiograficznych i fluoroskopowych). Standardowym wyposażeniem szpitali stały się monitory do obserwacji parametrów sercowo-naczyniowych, a coraz bardziej powszechne wentylatory, urządzenia do dializy nerek i inkubatory dla noworodków²⁸⁹. W trakcie kolejnego dziesięciolecia większość szpitali w krajach uprzemysłowionych zaadoptowało skomputeryzowane rozwiązania w zakresie tomografii i rezonansu magnetycznego. Wzrosła także liczba wyrobów ortopedycznych, zastępujących części ciała²⁹⁰. W pierwszej dekadzie XXI wieku rzeczywistością stała się robotyka, a wraz z nią pojawili się jej zwolennicy oraz oponenci. Dramatycznie wzrósł wybór urządzeń dla osób z niepełnosprawnościami funkcjonalnymi oraz wszelkie rozwiązania zintegrowane z systemami informatycznymi lub Internetem²⁹¹.

Według raportu WHO kolejne kroki branży będą skierowane w stronę prac na rzecz wynaleźnia mniejszych i bardziej precyzyjnych systemów robotycznych umożliwiających wysoce precyzyjne operacje, zwłaszcza w obszarze ortopedii i neurologii. W projektowaniu urządzeń dominować będzie innowacyjność połączona z synergią i miniaturyzacją. Nanotechnologia i genetyka będą współpracowały w celu zwiększenia stopnia personalizacji opieki nad pacjentem, a nauki biologiczne, kognitywne, informacyjne, nanotechnologia i materiałoznawstwo zintegrują się na rzecz produktów inżynierii tkankowej²⁹².

Aktualnie, branża wyrobów medycznych najczęściej określana jest jako heterogeniczna, innowacyjna i dynamiczna, której rynek globalny jest ogromny

²⁸⁸ *Medical devices: managing the mismatch: an outcome of the priority medical devices project*. 2010: World Health Organization, s. 8-9.

²⁸⁹ L.R. Atlas, *A Practicum for biomedical engineering and technology management issues*. Dubuque, Kendall Hunt Publishing, 2008 (za:) *Medical devices: managing the mismatch...* op. cit., s. 9-10.

²⁹⁰ J. Gaev, *Technology in health care*. In: Dyro J, ed. *Clinical engineering handbook*. Burlington, Elsevier Academic Press, 2004: 342–345 (za:) *Medical devices: managing the mismatch...* op. cit., s. 10.

²⁹¹ *Medical devices: managing the mismatch...* op. cit., s. 10.

²⁹² *Ibidem*, s. 10-11.

z tendencją do dalszego rozwoju i wzrostu znaczenia w przyszłości²⁹³. Determinantami rozwoju branży są przede wszystkim²⁹⁴:

- postęp w medycynie,
- wzrost zapadalności populacji ludzkiej na choroby cywilizacyjne,
- starzenie się społeczeństw,
- rozwój nowych schorzeń.

Powyższe tendencje i dodatkowo bogacenie się społeczeństw prowadzą do wzrostu zapotrzebowania na usługi opieki zdrowotnej, co z kolei przekłada się na wzrost kosztów ochrony zdrowia²⁹⁵. W konsekwencji niezbędne staje się poszukiwanie sposobów na ich ograniczenie poprzez optymalizację wartości klinicznej tj. usprawnienie diagnozowania, leczenia i rehabilitacji pacjentów poprzez zachowanie optymalizacji ekonomicznej przy jednoczesnym użyciu wysokich technologii²⁹⁶. Z kolei, wspomniana poprawa efektywności systemu opieki zdrowotnej przyspiesza diagnozowanie i leczenie schorzeń, dzięki czemu społeczeństwo żyje dłużej, zdrowiej i bardziej produktywnie, co jest istotne również z punktu widzenia gospodarek krajowych²⁹⁷. Omówiony proces jest uzasadnieniem rozwoju branży w ostatnich latach i wskazuje na globalny wzrost w nadchodzących. Poza szybkim rozwojem, branżę wyrobów medycznych z perspektywy gospodarki globalnej cechuje wysoka rentowność²⁹⁸.

Aktualnie przemysł wyrobów medycznych, obok zbrojeniowego, komputerowego i energetycznego,²⁹⁹ uznawany jest za jeden z najszybciej rozwijających się na świecie³⁰⁰. Rozwój ten wyraża się nie tylko zwiększoną sprzedażą dotychczas dostępnych produktów, ale także projektowaniem i wdrażaniem nowych, innowacyjnych

²⁹³ S. Ramakrishna, et al., *Medical devices: regulations, standards and practices*. 2015: Woodhead Publishing, s. 1.

²⁹⁴ <https://www.medexpress.pl/pharma/rynek-wyrobow-medycznych-na-swiecie/41791/>; dostęp z dnia 16.10.2019; A.K. Chatterji, Spawned with a silver spoon? Entrepreneurial performance and innovation in the medical device industry, "Strategic Management Journal", 2009. 30(2), s. 189.

²⁹⁵ <https://www.medexpress.pl/pharma/rynek-wyrobow-medycznych-na-swiecie/41791/>; dostęp z dnia 16.10.2019.

²⁹⁶ A.K. Chatterji, op. cit., s. 189.

²⁹⁷ <https://www.advamed.org/issues/value-medical-technology>; dostęp z dnia 16.10.2019.

²⁹⁸ A. Gacek i inni, Ocena stanu innowacyjności i warunków rozwoju przemysłu wyrobów medycznych w Polsce, „Acta Bio-Optica et Informatica Medica. Inżynieria Biomedyczna”, 2013. 19(4), s. 166.

²⁹⁹ <http://www.rynekapteki.pl/marketing-i-zarzadzanie/innowacje-to-nie-tylko-domena-farmacji,22571.html>; dostęp z dnia 16.10.2019.

³⁰⁰ P. Feliczek, op. cit., s. 111; <https://warszawa.naszemiasto.pl/wyroby-medyczne-wzrost-rynku-problemy-z-regulacjami/ar/c3-2431127>; dostęp z dnia 16.10.2019.

wyrobów, wprowadzanych w duchu postępu technicznego i technologicznego³⁰¹. Przemysł wyrobów medycznych określa się więc mianem przemysłu zaawansowanych technologii. Szczególnie intensywnie rozwija się w krajach o wysoko uprzemysłowionych, innowacyjnych gospodarkach i wysokim dochodzie narodowym na jednego mieszkańca³⁰².

Branża wyrobów medycznych nie wiąże się jedynie z działalnością stricte produkcyjną czy handlową. Jej innowacyjność i zaawansowanie technologiczne jest związane z wysoce rozwiniętą aktywnością badawczo-naukową. Zmaterializowane produkty branży, niejednokrotnie są efektem wieloletnich badań naukowych, co często wiąże się z czynną współpracą ze środowiskiem naukowo-akademickim. Silny trzon naukowy wymaga kreowania wysoko specjalistycznych i dobrze płatnych miejsc pracy zarówno w omawianym sektorze jak i sektorach powiązanych, współpracujących³⁰³. Warty zaznaczenia jest fakt, że w związku z rozbudowaną i kosztowną działalnością badawczo-technologiczną i wprowadzaniem nowych innowacyjnych produktów, zgłaszanie patentów przez podmioty branży jest kluczowym elementem strategii firmy produkującej nowe wyroby medyczne³⁰⁴. Całkowite wydatki na badania i rozwój mają osiągnąć poziom 39 mld USD w 2024 roku³⁰⁵. Największe firmy w branży przeznaczają 7-10% przychodów na badania i rozwój (ang. research and development, dalej: R&D). Szacuje się, że największa firma w branży – Medtronic ponosi największe wydatki na R&D. W 2017 roku wydano 2,25 mld USD (ang. billion), co stanowiło 7,5% sprzedaży³⁰⁶. Są jednak przedsiębiorstwa, które wydają większy niż Medtronic odsetek swoich przychodów ze sprzedaży na R&D. I tak, w przypadku Abbott jest to 10,2% sprzedaży, Boston Scientific – 10,8%, Edwards Lifesciences – 16,1%, zaś Intuitive Surgical – 10,5%³⁰⁷.

Mimo pozytywnego wpływu społeczno-ekonomicznego, branżę wyrobów medycznych określa się jako trudną do działania. Wysokie nakłady inwestycyjne, wspomniana działalność naukowa, szeroki zakres potencjalnych odbiorców produktów

³⁰¹ P. Feliczek, op. cit., s. 111.

³⁰² A. Gacek i inni, op. cit., s. 166.

³⁰³ <https://ecipe.org/publications/regulatory-divergences-medical-devices/>; dostęp z dnia 16.10.2019.

³⁰⁴ A.K. Chatterji, op. cit., s. 189.

³⁰⁵ <https://www.medtechdive.com/news/global-device-industry-set-to-grow-56-a-year-through-2024-report/533240/>; dostęp z dnia 17.10.2019.

³⁰⁶ Ibidem.

³⁰⁷ Ibidem.

(publiczne jednostki, prywatne organizacje oraz klienci indywidualni) sprawia, że wiele firm nie jest w stanie sprostać uwarunkowaniom rynku, a mnóstwo pomysłów nie ogląda światła dziennego lub nie generuje oczekiwanego zwrotu z inwestycji³⁰⁸. Ponadto istotną barierą wejścia na rynek są rozbudowane wymagania prawne. Jest to jedna z najbardziej uregulowanych branż³⁰⁹. Dodatkowo różnice legislacyjne w różnych krajach są barierą dla swobodnego międzynarodowego przepływu handlowego wyrobów³¹⁰.

3.2. Światowy rynek wyrobów medycznych

Spełnienie funkcji zapewnienia ochrony zdrowia społeczeństwa oraz organizacji systemu opieki zdrowotnej jest ważnym zadaniem każdego aparatu państwowego. A zatem obieg wyrobów medycznych, które są niezbędne do prawidłowego funkcjonowania tegoż systemu, dotyczy każdej gospodarki narodowej.

Szacunkowe wartości ukazują, że w 2000 roku wartość rynku wynosiła 169 mld USD³¹¹, w 2006 roku 260 mld USD, w 2017 roku 380-390 mld USD i wg prognoz w ciągu kolejnych pięciu lat wzrośnie do 520 mld USD³¹². Analizy Evaluate Ltd. wskazują, że roczny wskaźnik wzrostu branży wynosi 5,6% i w 2024 roku wartość rynku światowego wyniesie 595 mld USD, co uplasuje branżę jako najszybciej rosnącą, w ramach której działają największe podmioty gospodarcze oraz najwięksi inwestorzy w badania i rozwój³¹³. Z kolei, według danych Precedence Research globalny rynek wyrobów medycznych w roku 2019 wyceniony został na 447,63 mld USD, a jego prognozowana wielkość na rok 2027 rok to 671,49 mld USD³¹⁴.

Rysunek 8 ukazuje podział globalnego rynku wyrobów medycznych wg kontynentów³¹⁵.

³⁰⁸J. Eatock, D. Dixon, T. Young, An exploratory survey of current practice in the medical device industry, "Journal of Manufacturing Technology Management", 2009. 20(2), s. 219.

³⁰⁹ Ibidem.

³¹⁰ S. Ramakrishna i inni, op. cit., s. 1.

³¹¹ J. Eatock i inni, op. cit., s. 219.

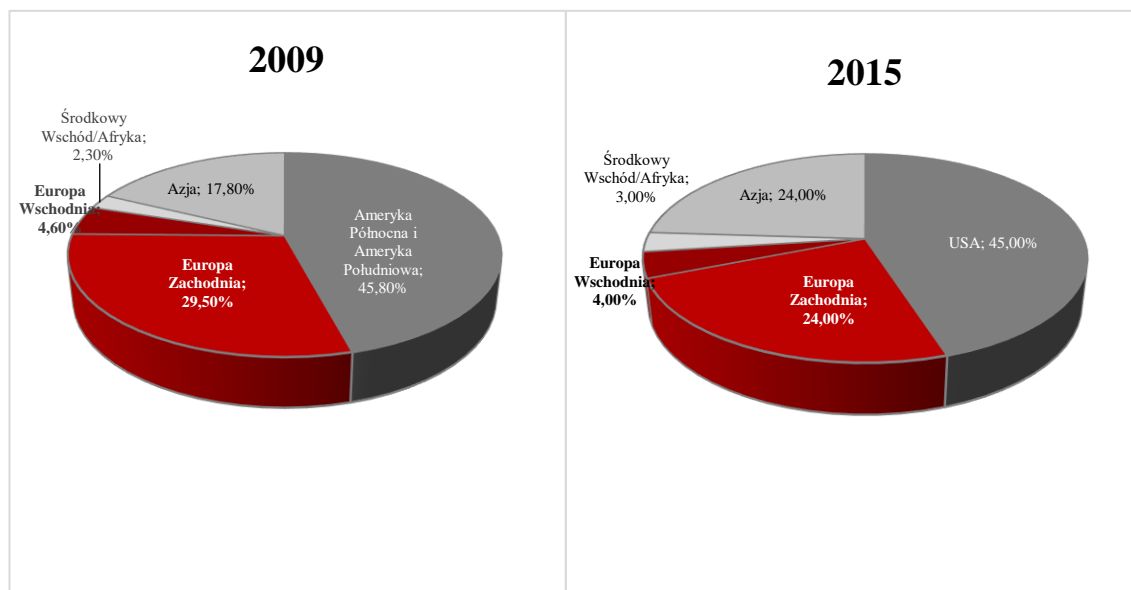
³¹² <https://www.healthandwealthresearch.com/free-research/the-medical-devices-sector-is-on-fire>; dostęp z dnia 17.10.2019; <https://www.phaidoninternational.com/industryinsights/the-growing-importance-of-quality-in-the-medical-device-industry-87415204022>; dostęp z dnia 22.10.2019.

³¹³ <https://www.medtechdive.com/news/global-device-industry-set-to-grow-56-a-year-through-2024-report/533240/>; dostęp z dnia 17.10.2019.

³¹⁴ <https://www.precedenceresearch.com/medical-devices-market>; dostęp z dnia 19.04.2021.

³¹⁵ *Medical devices: managing the mismatch...* op. cit., s. 14; <https://www.slideshare.net/Vickysoni11/medical-device-industry-web>; dostęp z dnia 29.10.2019.

Rysunek 8. Globalny rynek medyczny – podział geograficzny w latach 2009 i 2015



Źródło: *Medical devices: managing the mismatch... op. cit.*, s. 14; <https://www.slideshare.net/Rushikeshmarkad/medical-device-industry-2015>; dostęp z dnia 02.10.2020.

Zgodnie z rysunkiem 8, największy udział w globalnym rynku wyrobów medycznych mają Ameryka Północna i Południowa (ok 45%), przy czym kluczowe znaczenie ma rynek USA, następnie Europa Zachodnia (2009: 29,5%; 2013: 24%) oraz Azja (2009: 17,8%; 2013: 24%). Zmieniając perspektywę na wymiar krajowy największe przychody ze sprzedaży wyrobów medycznych osiągnął rynek USA, następnie Japonia oraz Niemcy. Szczegółowe dane zawiera tabela 10.

Tabela 10. Top 10 krajów z największymi przychodami ze sprzedaży wyrobów medycznych w 2009 roku

Przychody ze sprzedaży			
		USD (miliony)	
		%	
1.	USA	91 316	40,7
2.	Japonia	22 721	10,1
3.	Niemcy	18 147	8,1
4.	Francja	8 625	3,8
5.	Włochy	8 004	3,6
6.	Wielka Brytania	7 628	3,4
7.	Chiny	6 161	2,7

8.	Hiszpania	4 887	2,2
9.	Kanada	4 757	2,1
10.	Szwajcaria	4 063	1,8
Suma Top 10		176 309	78,6
Suma światowa (dla 67 krajów³¹⁶)		224 103	100

Źródło: *Medical devices: managing the mismatch...* op. cit., s. 15.

Charakterystyka największych rynków wyrobów medycznych zostanie omówiona w dalszej części pracy.

Istotną cechą branży jest jej heterogeniczność. Większość podmiotów w branży (USA: 80%³¹⁷, Europa: 95%³¹⁸) to mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa. Pozostałe firmy to duże przedsiębiorstwa i korporacje transnarodowe. Największą firmą w branży, ze sprzedażą na poziomie 30 mld USD w roku 2017 jest wspomniany wcześniej Medtronic. Według raportu Evaluate, ich oczekiwana sprzedaż w 2024 roku osiągnie 38,9 mld USD³¹⁹. Największymi wytwórcami wyrobów medycznych, zaraz za Medtronic (uwzględniając wielkość sprzedaży) są: Johnson & Johnson, Abbott Laboratories, Siemens Healthineers, Philips, Stryker, Roche, Becton Dickinson, General Electric and Boston Scientific³²⁰.

Nieco inne zestawienie 10 największych firm branży przedstawia raport Proclinical (rysunek 9), opracowany na bazie wartości całkowitych przychodów ze sprzedaży, osiągniętych w 2018 roku. Podobnie jak w raporcie Evaluate, za lidera rynku wskazano Medtronic. Pełne zestawienie przedstawia rysunek 9.

³¹⁶ W oparciu o *The world medical market fact book 2009*, w której prowadzi się oszacowania dotyczące najważniejszych 67 krajów dla których dane te są dostępne i których przychody ze sprzedaży wyrobów medycznych stanowią 90% sprzedaży światowej.

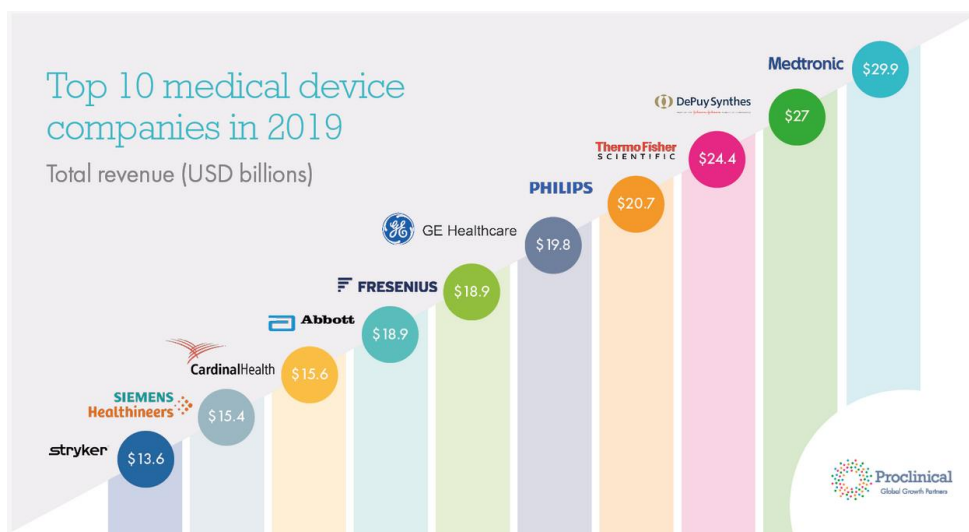
³¹⁷ <https://articles2.marketrealist.com/2015/11/must-read-overview-medical-device-industry/>; dostęp z dnia 17.10.2019.

³¹⁸ *The European Medical Technology Industry. In figures.* MedTech, 2019, s. 21.

³¹⁹ <https://www.medtechdive.com/news/global-device-industry-set-to-grow-56-a-year-through-2024-report/533240/>; dostęp z dnia 17.10.2019.

³²⁰ Ibidem

Rysunek 9. Top 10 największych firm w branży wyrobów medycznych



Źródło: <https://www.proclinical.com/blogs/2019-5/the-top-10-medical-device-companies-2019>, dostęp z dnia 17.10.2019.

Branża wyrobów medycznych dzieli się na specjalności. Jako 10 największych i najszybciej rosnących podawane są: diagnostyka in vitro, kardiologia, diagnostyka obrazowa, ortopedia, okulistyka, chirurgia ogólna i plastyczna, endoskopia, dostawa leków (ang. drug delivery), stomatologia i opieka nad diabetkami³²¹. Szacuje się, że specjalnością numer jeden będzie diagnostyka in vitro³²², której wartość rocznej sprzedaży osiągnie poziom 79,6 mld USD, co będzie stanowiło 13,4% udziału w sprzedaży całej branży. Z kolei, najszybciej rosnącą specjalnością jest neurologia, która osiąga wskaźnik wzrostu na poziomie 9,1% z oczekiwanym poziomem sprzedaży w 2024 roku w wysokości 15,8 mld USD. Najwolniej rosnące segmenty z top 15 to diagnostyka obrazowa i okulistyka, których oczekiwany roczny wzrost będzie kształtował się na poziomie 3,7% między rokiem 2017 a 2024³²³.

Liderem wśród krajowych rynków wyrobów medycznych są USA, ze sprzedażą na poziomie około 136 mld USD, stanowiącą około 45% sprzedaży rynku światowego,

³²¹ Ibidem.

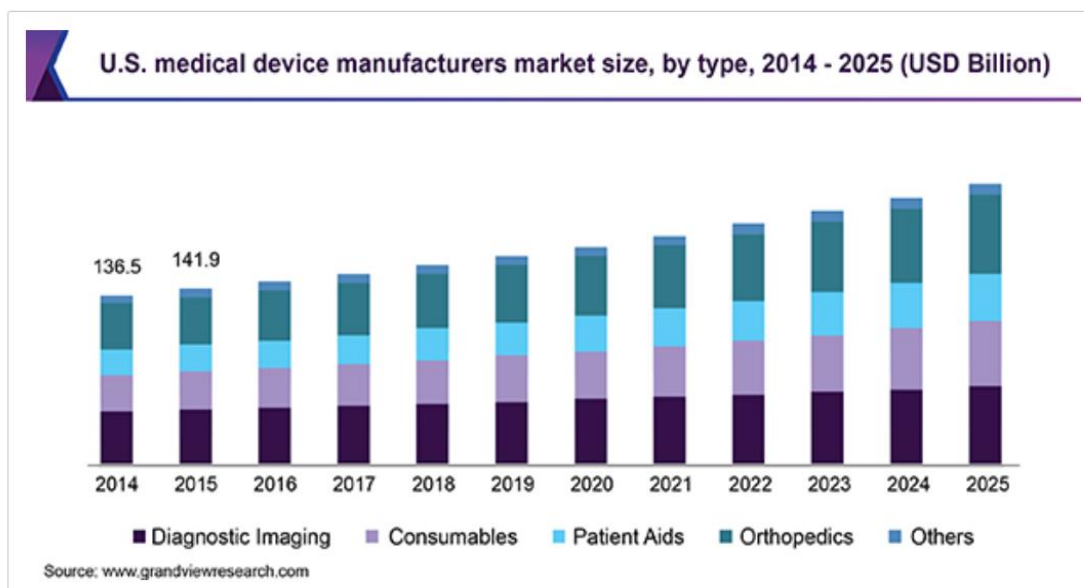
³²² „Wyrób medyczny do diagnostyki in vitro oznacza wyrób medyczny będący odczynnikiem, produktem odczynnikowym, kalibratorem, materiałem kontrolnym, zestawem, narzędziem, przyrządem, sprzętem, oprogramowaniem lub systemem, stosowany pojedynczo lub łącznie, przewidziany przez producenta do stosowania in vitro do badania próbek pobranych z organizmu ludzkiego (...).” [Rozporządzenie 2017/745, art. 2.2.]

³²³ <https://www.medtechdive.com/news/global-device-industry-set-to-grow-56-a-year-through-2024-report/533240/>; dostęp z dnia 17.10.2019.

zgodnie ze statystykami Biura Odpowiedzialności Rządu US na rok 2014. Według raportu Espicom 2014, roczny wskaźnik wzrostu w latach 2014-2017 szacowany jest na 6.1%. W branży działa ponad 7 tys. firm, które w 80% stanowią małe i średnie przedsiębiorstwa zatrudniając 356-400 tys. osób w sposób bezpośredni oraz więcej niż 2 miliony w sposób pośredni, w przemysłach powiązanych³²⁴. Drugim i trzecim największym rynkiem w branży są odpowiednio rynek europejski i chiński³²⁵.

Grand View Research podaje, że w 2017 roku wartość rynku wyrobów medycznych w USA osiągnęła 154 mld USD. Rysunek 10 przedstawia wielkość rynku wytwórczego wyrobów medycznych USA. Rokiem bazowym jest rok 2017. Dane dla okresu 2014-2016 są danymi historycznymi. Kolejne lata zawierają wartości prognozowane.

Rysunek 10. Wielkość rynku wytwórczego wyrobów medycznych USA



Źródło: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/us-medical-device-manufacturers-market>; dostęp z dnia 22 października 2019.

Prognozy Fitch Solutions z czerwca 2019 zapowiadają roczny wskaźnik wzrostu dla rynku USA na poziomie 4,9% w nadchodzących latach i wzrost wartości rynku ze 168 mld USD w roku 2018 do 200 mld USD w 2023 roku, opierając swoje szacunki na

³²⁴ <https://articles2.marketrealist.com/2015/11/must-read-overview-medical-device-industry/>; dostęp z dnia 17.10.2019; <https://www.phaidoninternational.com/industryinsights/the-growing-importance-of-quality-in-the-medical-device-industry-87415204022>; dostęp z dnia 22.10.2019.

³²⁵ <https://articles2.marketrealist.com/2015/11/must-read-overview-medical-device-industry/>; dostęp z dnia 17.10.2019.

aktualnych trendach demograficznych oraz korzystnych zmianach regulacyjnych. Ponadto Fitch oczekuje, że producenci urządzeń medycznych osiągną prognozowaną wyższą sprzedaż poprzez wzrost sprzedaży przypadającą na jednego pacjenta (w 2018: 502 USD na pacjenta, w 2023: 615 USD na pacjenta) jak i dzięki dotarciu do większej liczby pacjentów³²⁶.

Rynek urządzeń medycznych w Chinach również jest w fazie wzrostu. W 2017 roku był wart 66,4 mld USD i według TF Securities w ostatnim dziesięcioleciu średnia roczna stopa wzrostu sektora wyniosła 24%, przy globalnej stopie 5%³²⁷. Sektor wyrobów medycznych jest jednym z najszybciej rosnących sektorów w kraju. Chiny zaczynają mierzyć się z podobnymi problemami demograficznymi jak kraje w pozostałych częściach świata. Rosnący odsetek ludności Chin wkrótce przekroczy 60 r.ż. Rosnące standardy życia spowodowały gwałtowny wzrost popytu na wyroby i usługi medyczne, a rząd chiński priorytetowo potraktował rozwój sektora opieki zdrowotnej zwiększając wydatki publiczne na opiekę zdrowotną. Obecnie Chiny stanowią 2-3% światowego rynku urządzeń medycznych³²⁸.

Japoński rynek wyrobów medycznych to drugi największy rynek krajowy w branży. Szacuje się, że z wartości 54,5 mld USD w 2018 roku, osiągnie 74,7 mld USD w 2025. Roczny wskaźnik wzrostu oceniany jest na 4,6%³²⁹. Rząd japoński zachęca i promuje rozwój wyrobów medycznych w ramach nowej strategii rozwoju. Efektem jest zajęcie przez Japonię trzeciego miejsca wśród największych producentów wyrobów medycznych z 4% udziałem w rynku, zaraz po USA i Niemczech³³⁰. Według raportu Global Data przepisy dotyczące opieki zdrowotnej oraz refundacji tworzą otwarte i atrakcyjne środowisko dla ulepszania wyrobów medycznych, podejmowania nowych inwestycji technologicznych dla lepszej opieki nad pacjentami. W Japonii, podobnie jak

³²⁶ <https://www.medtechdive.com/news/us-medtech-market-forecast-to-top-200b-by-2023/557652/>; dostęp z dnia 22.10.2019.

³²⁷ <https://www.chinadaily.com.cn/a/201811/08/WS5be39320a310eff30328751b.html>; dostęp z dnia 22.10.2019.

³²⁸ <https://www.china-briefing.com/news/market-overview-medical-devices-china/>; dostęp z dnia 22.10.2019.

³²⁹ <https://drug-dev.com/japans-medical-device-market-set-to-reach-74-7-billion-in-2025/>; dostęp z dnia 29.10.2019.

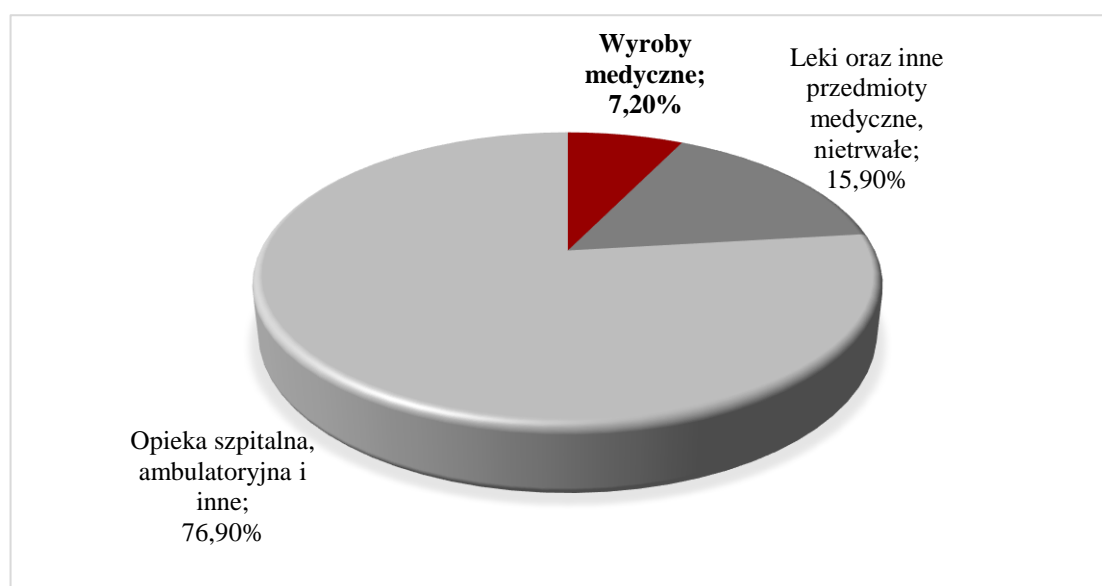
³³⁰ https://www.who.int/medical_devices/global_forum/3rd_gfmd/RolesofCEmedicaldevice.pdf; dostęp z dnia 29.10.2019.

w innych krajach, starzenie się społeczeństwa oraz rosnąca liczba zachorowań na choroby przewlekłe powoduje wzrost liczby pacjentów³³¹.

3.3. Europejski sektor wyrobów medycznych

W krajach europejskich średnio 10% PKB jest wydatkowane na opiekę zdrowotną. Z kolei, z całości tych wydatków 7,2% jest przeznaczone na zakup wyrobów medycznych (co stanowi mniej niż 1% PKB)³³². Podział wydatków na opiekę zdrowotną przedstawia rysunek 11.

Rysunek 11. Podział całkowitych wydatków na opiekę zdrowotną w Europie (2017)



Źródło: *The European Medical Technology Industry. In figures.* MedTech, 2019, s. 24.

Mimo niskiego odsetka wydatków, europejski rynek wyrobów medycznych jest dynamiczny i szybko się rozwija³³³. Na tle rynku globalnego, stanowi ok. 27% udziału. Według danych Rady Unii Europejskiej³³⁴:

- wielkość rynku wg cen producentów w 2017 roku wyniosła 115 mld EUR,

³³¹ <https://drug-dev.com/japans-medical-device-market-set-to-reach-74-7-billion-in-2025/>; dostęp z dnia 29.10.2019.

³³² *The European Medical Technology Industry. In figures.* MedTech, 2019, s. 24.

³³³ R. Atun, S. Shah, N. Bosanquet, The medical devices sector: coming out of the shadow, "European Business Journal", 2002. 14(2), s. 63.

³³⁴ <https://www.consilium.europa.eu/pl/policies/new-rules-medical-in-vitro-diagnostic-devices/>; dostęp z dnia 30.10.2019.

- na rynku dostępnych jest ponad 500 tys. wyrobów medycznych i wyrobów do diagnostyki *in vitro*,
- zatrudnienie w branży wynosi ponad 500 tys. osób, pracujących w ok. 25 tys. przedsiębiorstw, z których większość to mikroprzedsiębiorstwa oraz małe i średnie przedsiębiorstwa,
- ok. 6-8% dochodu z rocznej sprzedaży wyrobów medycznych i 10% dochodu z rocznej sprzedaży wyrobów *in vitro* jest co roku ponownie inwestowane w badania.

Bardziej optymistyczne, ale też i bardziej szczegółowe dane na temat branży przedstawia w raportach swego autorstwa MedTech Europe³³⁵. Tabela 11 przedstawia branżę wyrobów medycznych w liczbach, według raportów MedTech dla wybranych lat.

Tabela 11. Europejski rynek wyrobów medycznych w liczbach³³⁶

	2012	2014	2016	2017	2019
Liczba zgłoszeń patentowych złożonych w EPO	10 412	11 124	12 263	13 090	13 833
Zatrudnienie (w tys.)	>575 tys.		>675 tys.		> 730
Ilość przedsiębiorstw (w tys.)	ok. 25		ok. 27		ok. 32
Wielkość rynku (w mld EUR)	100		110	115	120 (w 2018)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *The European Medical Technology Industry. In figures.* MedTech, 2012; *The European Medical Technology Industry. In figures.* MedTech, 2014; *The European Medical Technology Industry. In figures.* MedTech, 2018; *The European Medical Technology Industry. In figures.* MedTech, 2019; https://ec.europa.eu/growth/sectors/medical-devices_pl dostęp z dnia 30.10.2019; *The European Medical Technology Industry. In figures.* MedTech, 2020.

Powyższe dane są dowodem na wzrost europejskiego rynku wyrobów medycznych. Każdy z wymienionych parametrów w tabeli na przestrzeni ostatnich lat – rósł. Liczba złożonych zgłoszeń patentowych w latach: 2012, 2014, 2016, 2017 i 2019 roku wynosiła odpowiednio: 10,4 tys., 11,1 tys., 12,2 tys., 13,1 tys. i 13,8 tys. Tym samym branża wyrobów medycznych, we wskazanych latach była najprężniej działającą branżą pod

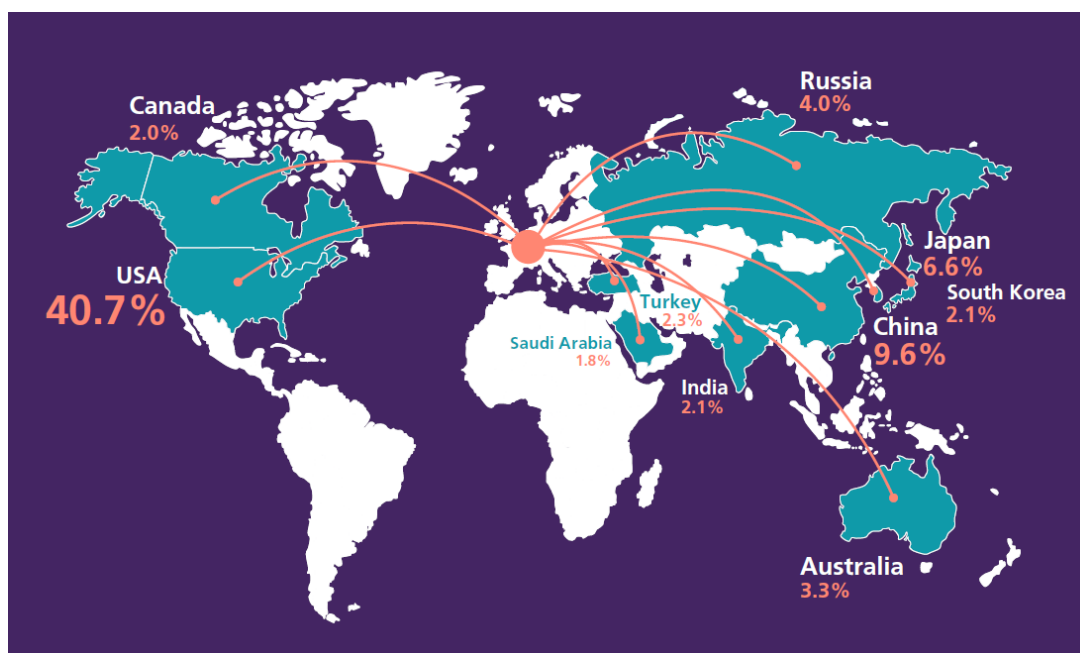
³³⁵ MedTech Europe jest europejskim stowarzyszeniem handlowym reprezentującym producentów wyrobów medycznych i wyrobów do diagnostyki *in vitro*.

³³⁶ Dane odnoszą się do krajów: EU28, Norwegii i Szwajcarii.

kątem wnioskowania patentowego, wyprzedzając m. in. branże: komunikacji cyfrowej, technologii komputerowych, urządzeń elektronicznych czy farmaceutyczną³³⁷.

W 2018 roku w branży w krajach europejskich zatrudnionych było ok. 675 tys. pracowników. Największymi pracodawcami w branży w 2017 roku były: Niemcy (ok. 200 tys.), Wielka Brytania (ok. 100 tys.), Francja (ok. 85 tys.), Włochy (ok. 76 tys.), Szwajcaria (ok. 58,5 tys.) i Irlandia (ok. 38,5 tys.).³³⁸ Szacuje się, że w branży działa ok. 27 tys. przedsiębiorstw. Większość z nich zarejestrowana jest w Niemczech, Wielkiej Brytanii, Włoszech, Szwajcarii, Hiszpanii i Francji, z czego 95% stanowią małe i średnie przedsiębiorstwa³³⁹.

Rysunek 12. Główne kierunki eksportu wyrobów medycznych (bez diagnostyki in vitro) z Europy w 2017 roku



Źródło: *The European Medical Technology Industry. In figures.* MedTech, 2019, s. 36.

Szacuje się, że w 2017 roku europejski rynek wyrobów medycznych osiągnął wartość 115 mld EUR³⁴⁰, co stanowiło 27% udziału rynku światowego i uplasowało Europę na drugiej pozycji po USA (43%). Do osiągnięcia tego wyniku najbardziej

³³⁷ *The European Medical Technology Industry. In figures.* MedTech, 2012; *The European Medical Technology Industry. In figures.* MedTech, 2014; *The European Medical Technology Industry. In figures.* MedTech, 2018; *The European Medical Technology Industry. In figures.* MedTech, 2019.

³³⁸ *The European Medical Technology Industry. In figures.* MedTech, 2019, s. 20.

³³⁹ Ibidem, s. 21.

³⁴⁰ W oparciu o ceny producentów.

przyczyniły się: Niemcy (27,4%), Francja (15,0%), Wielka Brytania (11,0%) i Włochy (10,2%)³⁴¹.

Bilans handlowy w 2017 roku zamknął się nadwyżką, szacowaną na 19,7 mld EUR (bez diagnostyki in vitro)³⁴². Główne kierunki eksportu przedstawia rysunek 12.

Głównymi kierunkami eksportu wyrobów medycznych z Europy są: USA (40,7%), Chiny (9,6%), Japonia (6,6%), Rosja (4,0%) i Australia (3,3%), z kolei importu: USA (52,6%), Chiny (12,2%), Japonia (6,2%), Meksyk (5,1%) oraz Singapur (3,7%)³⁴³.

Liderem w dziedzinie wyrobów medycznych na tle Europy są Niemcy. Wartość produkcji w 2017 wyniosła ok. 31,5 mld EUR. Zatrudnionych jest niemal 200 tys. pracowników, co daje 24 pracowników przypadających na 10 tys. mieszkańców. Niemcy są również jednym z krajów, gdzie zarejestrowanych jest najwięcej firm w branży. Bilans handlowy w 2017 roku był dodatni i wynosił 9,1 mld EUR, przy wartości eksportu 25,8 mld EUR i importu 16,7 mld EUR³⁴⁴.

Francja zajmuje drugie miejsce, po Niemczech na liście krajów Europy z najprężniej rozwijającymi się rynkami wyrobów medycznych. Jej wkład w produkcję europejską wynosił 15% w 2017 roku, czyli ok. 17,5 mln EUR. Francja jest także trzecim największym pracodawcą w branży. Zatrudnia ok. 85 tys. pracowników, także zalicza się do czołówki państw, w których zarejestrowanych jest najwięcej firm w branży. Bilans handlowy Francji jest jednak ujemny. Wartość importu wyniosła 9,8 mld EUR i przekroczyła wartość eksportu o 2,8 mld EUR³⁴⁵.

Rynek Wielkiej Brytanii, trzeci co do wielkości w Europie, wygenerował produkcję wyrobów medycznych na poziomie 11,0 % (ok. 12,65 mln EUR). Podobnie jak rynek niemiecki i francuski, zalicza się do szóstki krajów w których zarejestrowanych jest najwięcej firm w Europie. Wielka Brytania jest także drugim największym pracodawcą. Zatrudnia w branży ok. 10 tys. pracowników. Bilans handlowy w 2017 roku, podobnie jak w przypadku Francji był ujemny. Eksport wyniósł 5,5 mld EUR, natomiast import 7,3 mld EUR. Sytuacja ta może się wkrótce zmienić w związku ze zmianą regulacji dotyczących wymiany handlowej po wyjściu Wielkiej Brytanii z Unii Europejskiej³⁴⁶.

³⁴¹ *The European Medical Technology Industry. In figures.* MedTech, 2019, s. 27-28.

³⁴² *Ibidem* s. 36.

³⁴³ *Ibidem*, s. 36-37.

³⁴⁴ *Ibidem*, s. 19, 28, 38-39.

³⁴⁵ *Ibidem*, s. 17-18, 27-28, 38-39.

³⁴⁶ *Ibidem*, s. 17-18, 27-28, 38-39.

3.4. Branża wyrobów medycznych w perspektywie krajowej

Początków branży wyrobów medycznych w Polsce doszukuje się 200 lat temu. Pierwszym udokumentowanym dowodem na ten fakt jest istnienie w 1819 roku firmy FARUM, zarejestrowanej w Warszawie. Firma działa do dziś oferując m. in. wysokiej klasy EKG. Niemal 100 lat później prof. Bronisław Sabat wynalazł metodę prześwietlenia za pomocą promieni RTG³⁴⁷. Od tamtej pory zaczęły tworzyć się przedsiębiorstwa oferujące nowoczesny sprzęt medyczny na arenie międzynarodowej. Z drugiej strony utworzone zostały struktury administracyjno-prawne regulujące działanie sektora w kraju.

W branży wyrobów medycznych na obszarze Unii Europejskiej zastosowanie mają trzy dyrektywy³⁴⁸:

- MDD (ang. Medical Device Directive, 93/42/EEC) – dyrektywa dla wyrobów medycznych (w polskiej legislacji zwanych wyrobami medycznymi do różnego przeznaczenia),
- AIMD (ang. Active Implantable Medical Device, 90/385/EEC) – dyrektywa dla aktywnych implantowanych wyrobów medycznych,
- IVD (ang. In Vitro Diagnostic Device Directive, 98/79/EC) – dyrektywa dla wyrobów medycznych do diagnostyki in vitro.

Dodatkowo dokumentem obowiązującym na terenie Polski jest Ustawa z dnia 20 maja 2010 o wyrobach medycznych (DZ. U. 2010 Nr 107 poz. 679)³⁴⁹. Rynek UE, w tym rynek polski czeka jednak nie lada wyzwanie, albowiem 5 maja 2017 roku w Dzienniku Urzędowym Unii Europejskiej zostały opublikowane dwa, nowe rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie wyrobów medycznych i wyrobów medycznych do diagnostyki in vitro. Celem wprowadzenia nowych aktów prawnych jest zwiększenie bezpieczeństwa związanego z korzystaniem z wyrobów medycznych przez pacjentów. Oba rozporządzenia weszły w życie 26 maja 2017 roku i od tego terminu rozpoczęły się okresy przejściowe przewidziane w przepisach. Rozporządzenie 2017/745 w sprawie wyrobów medycznych, zmienia dyrektywę

³⁴⁷ *Medical devices and equipment industry in Poland*, Polska Agencja Przedsiębiorczości, 2019, s. 9.

³⁴⁸ https://www.tuv.com/poland/pl/lp/baza-wiedzy/main-navigation/magazyn-jako%20C5%9B%20C4%87/jako%20C5%9B%20C4%87_04_2016/proces-zarz%C4%85dzania-ryzykiem-w-bran%C5%BCy-wyrob%C3%B3w-medycznych.html dostęp z dnia 2.11.2019; <http://cemed.info/dyrektywy-dla-wyrobow-medycznych/> dostęp z dnia 2.11.2019.

³⁴⁹ Ustawa z dnia 20 maja 2010 o wyrobach medycznych (DZ. U. 2010 Nr 107 poz. 679)

2001/83/WE, rozporządzenie (WE) nr 178/2002 i 1223/2009 oraz uchyla wspomniane wyżej dyrektywy Rady 90/385/EWG i 93/42/EWG. Okres przejściowy dla tego Rozporządzenia trwa trzy lata – do 26 maja 2020 roku. Drugi dokument to Rozporządzenie 2017/746 w sprawie wyrobów medycznych do diagnostyki in vitro, który uchyla dyrektywę 98/79/WE i decyzję Komisji 2010/227/UE. Okres przejściowy wynosi pięć lat – do 26 maja 2022³⁵⁰. W związku ze zmianami na szczeblu unijnym w trakcie przygotowań jest nowa ustawa o wyrobach medycznych, wdrażająca przepisy nowych Rozporządzeń. Wyzwanie nie stoi jednak jedynie przed państwowym aparatem ustawodawczo-administracyjnymi. Największe zmiany dopasowujące dotyczą przede wszystkim wytwórców, dystrybutorów i importerów wyrobów medycznych. Dla tych, którzy w znacznym stopniu odbiegają od nowo przyjętych standardów i norm produkcyjnych, wprowadzających czy handlowych, wdrożenie odpowiednich procedur może okazać się istnym wyścigiem z czasem o byt na rynku.

Z ekonomicznego punktu widzenia, rynek polski określany jest mianem „niedojrzałego” w stosunku do krajów Europy o zbliżonych rozmiarach³⁵¹. Wzrost rynku w latach 2008-2013 oszacowano na 2,1%, przy czym jego wartość w 2013 roku wyceniono na 1,8 mld EUR³⁵², w 2014 na 2 mld EUR^{353,354}. W 2017 roku rynek

³⁵⁰<http://www.rynekapteki.pl/prawo/ue-nowe-procedury-wprowadzania-na-rynek-wyrobow-medycznych,18929.html> dostęp z dnia 2.11.2019; <https://wyrobymedyczneokiemtemidy.pl/nowe-rozporzadzenia-ue-w-sprawie-wyrobow-medycznych/>; dostęp z dnia 2.11.2019; Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2017/745 z dnia 5 kwietnia 2017 r. w sprawie wyrobów medycznych, zmiany dyrektywy 2001/83/WE, rozporządzenia (WE) nr 178/2002 i rozporządzenia (WE) nr 1223/2009 oraz uchylecia dyrektyw Rady 90/385/EWG i 93/42/EWG; Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2017/746 z dnia 5 kwietnia 2017 r. w sprawie wyrobów medycznych do diagnostyki in vitro oraz uchylecia dyrektywy 98/79/WE i decyzji Komisji 2010/227/UE

³⁵¹ <https://www.emergogroup.com/resources/market-poland> z dnia 19.11.2017.

³⁵² W źródle: 2 mld USD; przeliczono na EUR dla porównywalności danych z pozostałymi krajami europejskimi (23.12.2019).

³⁵³ <https://www.emergogroup.com/resources/market-poland> z dnia 19.11.2017; <http://www.rynekzdrowia.pl/Aparatura-i-wyposazenie/Rynek-wyrobow-medycznych-wymagajacy-ale-perspektywiczny,149921,5.html> dostęp z dnia 2.11.2019; <https://www.medexpress.pl/start/rynek-wyrobow-medycznych-znow-na-plusie/61557/> dostęp z dnia 2.11.2019; <https://analizarynku.eu/rynek-produkcji-wyrobow-medycznych> dostęp z dnia 2.11.2019.

³⁵⁴ W źródle: 2,2 mld USD; przeliczono na EUR dla porównywalności danych z pozostałymi krajami europejskimi (23.12.2019).

wyceniono na 2,5 mld EUR³⁵⁵. Prognozy na lata 2018-2020 oscylują wokół wartości 2,7 mld EUR^{356,357}.

W strukturze polskiego rynku około 85% urządzeń medycznych jest importowanych, głównie z krajów UE, przede wszystkim z Niemiec³⁵⁸. Tylko 15% to produkcja krajowa (w 2013 roku szacowana 0,33 mld EUR³⁵⁹). Polskie firmy specjalizują się w szerokiej gamie wyrobów tanich, jednorazowych oraz sprzętu elektrodiagnostycznego³⁶⁰. Bilans handlowy w 2017 roku, szacowano na ok. 1,3 mld EUR eksportu i 1,6 mld EUR importu³⁶¹. Ponad 60% wyrobów medycznych produkowanych w Polsce, eksportowanych jest do Niemiec, Danii i Norwegii. Największym zainteresowaniem zagranicznych klientów cieszą się: meble szpitalne, precyzyjne narzędzia chirurgiczne, materiały medyczne, sprzęt rehabilitacyjny, aparatura bioelektroniczna, soczewki i oprawki elektroniczne, cewniki, a także implanty³⁶². Aktualniejsze analizy Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu wyceniają szacunkową wartość rynku producentów wyrobów medycznych w Polsce w 2018 roku na ok. 2,6 mld EUR³⁶³. Eksport wzrósł o 18,9% w porównaniu do poprzedniego roku i osiągnął poziom 2,2 mld EUR, przy średniej dla całego eksportu na poziomie +7%. W 2018 roku do grona największych odbiorców polskich urządzeń dołączyły: Francja i Wielka Brytania, Stany Zjednoczone, Kanada i Ukraina³⁶⁴.

³⁵⁵ *Medical devices and equipment industry in Poland*, Polska Agencja Przedsiębiorczości, 2019, S. 12

³⁵⁶ <http://www.rynekzdrowia.pl/Aparatura-i-wyposazenie/Rynek-wyrobow-medycznych-wymagajacy-ale-perspektywiczny,149921,5.html> dostęp z dnia 2.11.2019; <https://e-medycyna.pl/aktualnosci/run,rynek-wyrobow-medycznych-wymagajacy-ale-perspektywiczny,article,639.html>, dostęp z dnia 2.11.2019; <https://www.pb.pl/zdrowe-lata-dla-wyrobow-medycznych-788220> dostęp z dnia 2.11.2019.

³⁵⁷ W źródle: 3 mld USD; przeliczono na EUR dla porównywalności danych z pozostałymi krajami europejskimi (23.12.2019).

³⁵⁸ <https://e-medycyna.pl/aktualnosci/run,rynek-wyrobow-medycznych-wymagajacy-aleperspektywiczny,article,639.html> dostęp z dnia 2.11.2019.

³⁵⁹ W źródle: 1,4 mld PLN; przeliczono na EUR dla porównywalności danych z pozostałymi krajami europejskimi (23.12.2019).

³⁶⁰ <https://e-medycyna.pl/aktualnosci/run,rynek-wyrobow-medycznych-wymagajacy-aleperspektywiczny,article,639.html> dostęp z dnia 2.11.2019.

³⁶¹ <http://www.rynekapteki.pl/marketing-i-zarzadzanie/innowacje-to-nie-tylko-domena-farmacji,22571.html>, dostęp z dnia 4.11.2019.

³⁶² <https://analizarynku.eu/rynek-produkcji-wyrobow-medycznych>, dostęp z dnia 4.11.2019; <https://www.rp.pl/arttykul/1130646-Polskie-wyroby-medyczne-ida-w-swiat.html>, dostęp z dnia 4.11.2019; Potencjał eksportowy polskiej branży wyrobów medycznych, Briefing prasowy, Polska Agencja Inwestycji i Handlu, s. 11-18.

³⁶³ W źródle: 2,9 mld USD; przeliczono na EUR dla porównywalności danych z pozostałymi krajami europejskimi (23.12.2019).

³⁶⁴ <https://www.gov.pl/web/przedsiębiorczosc-technologia/czas-na-wsparcie-eksportu-urządzen-medycznych>, dostęp z dnia 4.11.2019; <https://www.rp.pl/arttykul/1130646-Polskie-wyroby-medyczne-ida-w-swiat.html>, dostęp z dnia 4.11.2019.

Rynek wyrobów medycznych jest bardzo zróżnicowany³⁶⁵. Z danych Urzędu Rejestracji Produktów Leczniczych, Wyrobów Medycznych i Produktów Biobójczych, któremu przyjmuje powiadomienia o wprowadzeniu nowych wyrobów do obrotu wynika, że na rynku polskim dostępnych jest 350-500 tys. wyrobów medycznych³⁶⁶.

Istotnym hamulcem rozwoju polskiego rynku wyrobów medycznych jest ich finansowanie. Ponad 90% zakupów jest pokrywana ze środków publicznych, źródeł unijnych lub środków własnych samorządów. Poziom tych wydatków jest trudny do oszacowania, ponieważ ponoszone są one w drodze: procedur szpitalnych, refundacji oraz zakupów w sklepach medycznych. Wydatki te oscylują w kwocie kilkunastu miliardów złotych rocznie³⁶⁷. Poziom nakładów jest jednak niewystarczający, co sprawia, że wiele nowych technologii omija rynek polski, a te które zostały stworzone w kraju w pierwszej kolejności sprzedawane są za granicą³⁶⁸. Bez wdrożenia konkretnych rozwiązań, w przyszłości może się to przyczynić do zacofania polskiej opieki zdrowotnej w stosunku do krajów sąsiadujących. Już dziś duża część innowacyjnych i pomocnych wyrobów nie jest dostępnych dla polskich pacjentów³⁶⁹.

Drugim kluczowym problemem rynku wyrobów medycznych w Polsce są bariery administracyjne i biurokracja³⁷⁰. Zwłaszcza w przypadku wytwórców krajowych „droga od pomysłu do wprowadzenia” jest długa i kosztowna, a zmieniające się prawo i brak premiowania w wycenie procedur innowacyjnych demotywuje do inwestycji w rodzimy rynek³⁷¹. Mimo to, polską produkcję wyrobów medycznych charakteryzuje dynamiczny wzrost³⁷², a myśl techniczna w branży oceniana jest na bardzo wysokim poziomie³⁷³.

³⁶⁵ <http://www.rynekdrowia.pl/Finanse-i-zarzadzanie/Eksperci-polski-rynek-wyrobow-medycznych-wymaga-wsparcia-i-uporzadkowania,192524,1.html>, dostęp z dnia 4.11.2019.

³⁶⁶ Ibidem, dostęp z dnia 2.11.2019.

³⁶⁷ Ibidem, dostęp z dnia 4.11.2019; <https://opm.elamed.pl/artukul/rynek-wyrobow-medycznych-2018-2020-r-z-perspektywy-przemyslu/41034>, dostęp z dnia 4.11.2019.

³⁶⁸ Ibidem.

³⁶⁹ <https://www.termedia.pl/mz/Rosnie-rynek-wyrobow-medycznych-jego-wartosc-juz-przekracza-2-mld-dolarow,19049.html>, dostęp z dnia 4.11.2019; <https://www.rp.pl/artukul/1130646-Polskie-wyroby-medyczne-ida-w-swiat.html>, dostęp z dnia 4.11.2019.

³⁷⁰ <https://www.termedia.pl/mz/Rosnie-rynek-wyrobow-medycznych-jego-wartosc-juz-przekracza-2-mld-dolarow,19049.html>, dostęp z dnia 4.11.2019; <https://www.rp.pl/artukul/1130646-Polskie-wyroby-medyczne-ida-w-swiat.html>, dostęp z dnia 4.11.2019, <http://www.rynekaptek.pl/marketing-i-zarzadzanie/innowacje-to-nie-tylko-domena-farmacji,22571.html>, dostęp z dnia 4.11.2019.

³⁷¹ <https://e-medycyna.pl/aktualnosci/run,rynek-wyrobow-medycznych-wymagajacy-aleperspektywiczny,article,639.html>, dostęp z dnia 4.11.2019.

³⁷² <https://analizarynku.eu/rynek-produkcji-wyrobow-medycznych>, dostęp z dnia 4.11.2019.

³⁷³ <https://www.politykzdrowotna.com/43205,z-sabilllo-rynek-wyrobow-medycznych-nalezynowoczesnic>, dostęp z dnia 4.11.2019.

Wyroby wyróżnia wysoka jakość, tania eksploatacja, uniwersalność i elastyczność. Ponadto Ministerstwo Gospodarki umieściło branżę wyrobów medycznych wśród czternastu innych branż jako jedną z najbardziej innowacyjnych i o największym potencjale eksportowym³⁷⁴. Według Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu oraz Narodowego Banku Polskiego w Polsce jest 300 producentów wyrobów medycznych, w tym ponad połowa to firmy zatrudniające do 49 pracowników³⁷⁵. Dane dotyczące ilości firm dystrybuujących lub importujących wyroby do kraju jest trudna do oszacowania.

Mimo iż wymagający, polski rynek wyrobów medycznych oceniany jest jako atrakcyjny i perspektywiczny³⁷⁶. Na tle Europy, również ze względu na liczebność populacji jako jeden z najbardziej konkurencyjnych³⁷⁷. Starzejące się społeczeństwo, wzrost świadomości zdrowotnej Polaków oraz postęp w medycynie pociągnie ze sobą wzrost popytu³⁷⁸. Konieczność podniesienia konkurencyjności usług wymusi zmiany zużytego i przestarzałego sprzętu, a tym samym zmiany w sposobie jego finansowania³⁷⁹. W najbliższym czasie rozwiną się następujące zjawiska w branży³⁸⁰:

- rozwój telemedycyny,
- podniesienie jakości niektórych segmentów produktów oraz standaryzacja jakości usług serwisowych,
- rozwój polskich firm,
- rozwój systemu dodatkowych ubezpieczeń zdrowotnych.

Wszystkie powyższe przesłanki przyczynią się do wzrostu branży. Spodziewany roczny wzrost rynku polskiego szacowany jest na 6%, a wartość rynku w 2021 roku na 3,2 mld EUR^{381,382}.

³⁷⁴ <https://analizarynku.eu/rynek-produkcji-wyrobow-medycznych>, dostęp z dnia 4.11.2019.

³⁷⁵ Medical devices and equipment industry in Poland, Polska Agencja Przedsiębiorczości, 2019, S. 12.

³⁷⁶ <https://e-medycyna.pl/aktualnosci/run,rynek-wyrobow-medycznych-wymagajacy-aleperspektywiczny,article,639.html>, dostęp z dnia 4.11.2019.

³⁷⁷ <http://www.rynekapteki.pl/marketing-i-zarzadzanie/innowacje-to-nie-tylko-domena-farmacji,22571.html>, dostęp z dnia 4.11.2019.

³⁷⁸ <https://www.termedia.pl/mz/Rosnie-rynek-wyrobow-medycznych-jego-wartosc-juz-przekracza-2-mld-dolarow,19049.html>, dostęp z dnia 4.11.2019.

³⁷⁹ <http://www.rynekzdrowia.pl/Aparatura-i-wyposazenie/Rynek-wyrobow-medycznych-wymagajacy-aleperspektywiczny,149921,5.html>, dostęp z dnia 4.11.2019.

³⁸⁰ <https://opm.elamed.pl/artypk/rynek-wyrobow-medycznych-2018-2020-r-z-perspektywy-przemyslu/41034>, dostęp z dnia 4.11.2019.

³⁸¹ *Potencjał eksportowy polskiej branży wyrobów medycznych*, Briefing prasowy, Polska Agencja Inwestycji i Handlu, s. 8.

³⁸² W źródle: 3,5 mld USD; przeliczono na EUR dla porównywalności danych z pozostałymi krajami europejskimi (23.12.2019).

Podsumowując, branża wyrobów medycznych jest branżą rosnącą z obiecującymi prognozami na przyszłość. Jako środowisko pracy menedżerów odzwierciedla się wysokim stopniem specjalizacji, innowacyjności i współczesnych technologii. Wymagania dotyczące działań na rynku międzynarodowym, a co za tym idzie pokonywania barier administracyjnych oraz finansowych w różnych krajach. Ponadto mimo przeważającej ilości małych i średnich przedsiębiorstw w branży, firmy charakteryzują się silnie wykształconym pionem naukowo-badawczym.

3.5. Luka badawcza

Branża wyrobów medycznych jest jedną z najbardziej innowacyjnych i dynamicznie rosnących na świecie. Szczególne wymagania rynkowe, istotność działalności naukowej w celu opracowywania nowych, wysoko technologicznych produktów oraz międzynarodowy charakter działalności stawiają przed menedżerami duże oczekiwania. Aby sprostać tym oczekiwaniom, skutecznie zarządzać organizacją w branży, a także wykorzystywać możliwości zarządzania różnorodnością swoich podwładnych, menedżerowie potrzebują wysokich kompetencji oraz ich ciągłego doskonalenia. Optymistyczne prognozy wskazują na wzrost znaczenia branży w kolejnych latach. Mimo to występuje luka badawcza dotycząca kompetencji menedżerów branży wyrobów medycznych.

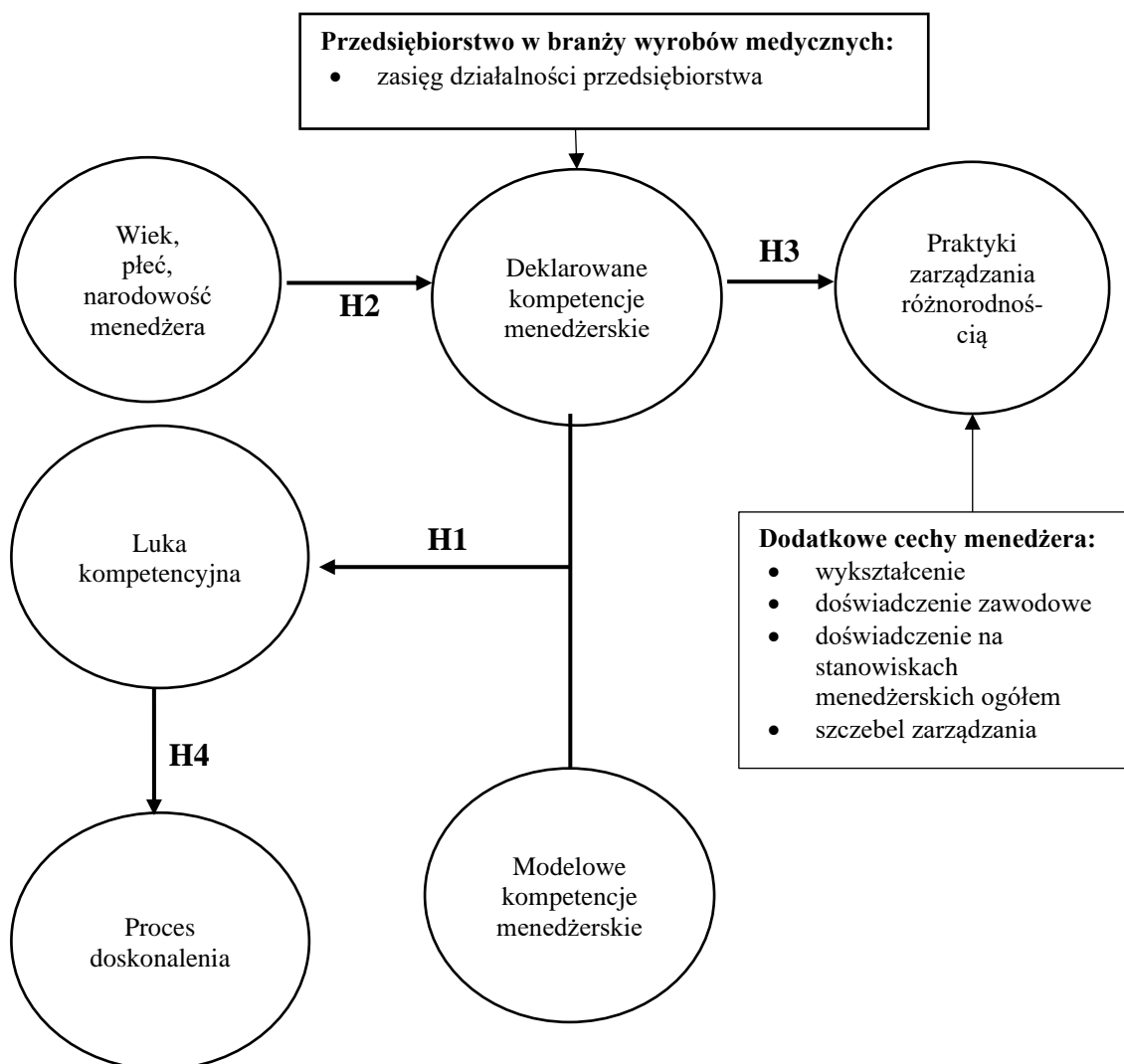
Przeprowadzona analiza literatury wykazała bogate zainteresowanie tematyką kompetencji menedżerskich. Opracowania te dotyczą różnych branż. W obszarze związanym z opieką medyczną dostępne są prace dotyczące menedżerów podmiotów leczniczych oraz przedsiębiorstw z branży farmaceutycznej. Brak jest jednak badań dotyczących kompetencji kadry zarządzającej branży wyrobów medycznych oraz analiz z uwzględnieniem aspektu zarządzania różnorodnością. W następstwie, istnieje również luka dotycząca zaleceń w zakresie doskonalenia tychże kompetencji. Niniejsza praca, rozpatrując kompetencje menedżerów branży wyrobów medycznych w aspekcie zarządzania różnorodnością ma posłużyć do wypełnienia tej luki. Przygotowana rozprawa ma więc pełnić funkcje poznawcze i aplikacyjne.

Rozdział IV. Kompetencje menedżerów branży wyrobów medycznych w świetle wyników badań

4.1. Charakterystyka modelu badawczego

Do realizacji celu skonstruowany został empiryczny model charakterystyki kompetencji menedżerów branży wyrobów medycznych, zawierający zmienne zależne, niezależne, konceptualne i moderujące.

Rysunek 13. Model badawczy



Źródło: Opracowanie własne.

Rysunek 13 przedstawia strukturę i powiązania zmiennych wyróżnionych w zaproponowanym modelu badawczym.

Zmienne zależne modelu:

- 61 kompetencji menedżerskich (skalowanych wg ważności w pracy na stanowisku menedżera branży medycznej, tj. kompetencji pożądaných, modelowych oraz poziomu osiągniętego, tj. kompetencji deklarowanych przez menedżerów),
- poziom luki kompetencyjnej, rozumianej jako różnica w poziomie kompetencji pomiędzy kompetencjami pożądanymi (modelowymi) a poziomem i strukturą kompetencji deklarowanych przez badanych menedżerów,
- stosowane praktyki zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwach, w których pracują badani menedżerowie,
- zalecenia dotyczące procesu doskonalenia menedżerów branży wyrobów medycznych.

Zmienne niezależne modelu - determinanty różnorodności:

- wiek, płeć i narodowość badanych menedżerów,

Zmienne kontekstualne modelu – metryczkowe dane dotyczące przedsiębiorstw, w których pracują badani menedżerowie, takie jak:

- zasięg działalności.

Zmienne moderujące modelu: inne, metryczkowe dane dotyczące badanych menedżerów:

- wykształcenie,
- doświadczenie zawodowe,
- doświadczenie na stanowiskach kierowniczych ogółem,
- szczebel zarządzania.

W pracy poddano weryfikacji następujące **hipotezy badawcze**:

H1. Istnieje luka kompetencyjna między modelowym (pożądanym) zestawem kompetencji

a kompetencjami deklarowanymi (posiadanymi) przez menedżerów branży wyrobów medycznych.

H2. Istnieją różnice w kompetencjach deklarowanych przez menedżerów zależne od płci, wieku i narodowości.

H3. Istnieje zależność między kompetencjami deklarowanymi przez menedżerów branży wyrobów medycznych a stosowanymi praktykami zarządzania różnorodnością w reprezentowanych przez nich przedsiębiorstwach.

H4. Znajomość luki kompetencyjnej umożliwia zaproponowanie rekomendacji w procesie doskonalenia.

Hipotezy badawcze zostały wyprowadzone z literatury przedmiotu³⁸³.

4.2. Cel, przedmiot, zakres badań i hipotezy badawcze

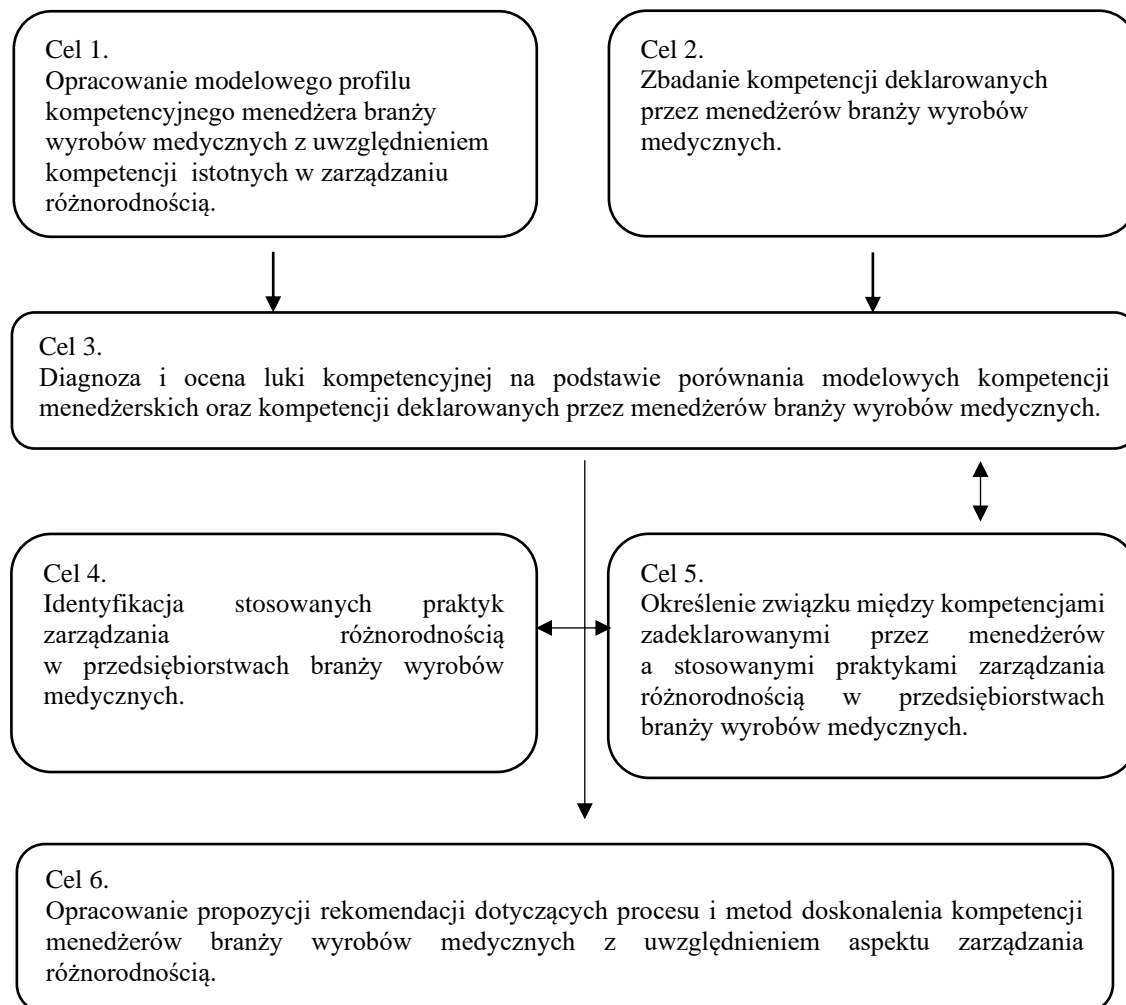
Celem głównym rozprawy była identyfikacja kompetencji menedżerów przedsiębiorstw w branży wyrobów medycznych, aby wskazać proces i metody doskonalenia tychże menedżerów w kontekście zarządzania różnorodnością.

W osiągnięciu celu głównego pomocna była realizacja następujących **celów szczegółowych**:

1. Opracowanie modelowego profilu kompetencyjnego menedżera branży wyrobów medycznych z uwzględnieniem kompetencji istotnych w zarządzaniu różnorodnością.
2. Zbadanie kompetencji deklarowanych przez menedżerów branży wyrobów medycznych.
3. Diagnoza i ocena luki kompetencyjnej na podstawie porównania modelowych kompetencji menedżerskich oraz kompetencji deklarowanych przez menedżerów branży wyrobów medycznych.
4. Identyfikacja stosowanych praktyk zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwach branży wyrobów medycznych.
5. Określenie związku między kompetencjami zadeklarowanymi przez menedżerów a stosowanymi praktykami zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwach branży wyrobów medycznych.
6. Opracowanie propozycji rekomendacji dotyczących procesu i metod doskonalenia kompetencji menedżerów branży wyrobów medycznych z uwzględnieniem aspektu zarządzania różnorodnością.

³⁸³ M. Łoboda, A. Sitko-Lutek, op. cit., s. 23; A. Sitko-Lutek, M. Jakubiak, op. cit., s. 189-200; D. Arditi, op. cit., s. 1-12; T. Angeline, op. cit., s. 249; I. Bieniek, S. Steinerowska, op. cit., s. 119; J. Kubicka, T. Kupczyk, A. Oleszkiewicz, op. cit. S. 237-250; A. Rakowska, M. Cichorzewska, op. cit., s. 93.

Rysunek 14. Model powiązań celów szczegółowych



Źródło: Opracowanie własne.

Celem aplikacyjnym pracy było opracowanie propozycji rekomendacji w zakresie doskonalenia kompetencji menedżerów branży wyrobów medycznych w kontekście zarządzania różnorodnością.

Zakres przedmiotowy rozprawy obejmuje kompetencje menedżerów przedsiębiorstw sektora wyrobów medycznych z uwzględnieniem kompetencji istotnych w zarządzaniu różnorodnością, a także określenie praktyk zarządzania różnorodnością w reprezentowanych przez menedżerów przedsiębiorstwach.

Zakres podmiotowy objął kadre kierowniczą przedsiębiorstw branży wyrobów medycznych. Byli to menedżerowie głównie wysokiego i średniego szczebla zarządzania. Zarówno kobiety, jak i mężczyźni.

Zakres przestrzenny objął wybrane kraje Europy: Niemcy, Francję, Wielką Brytanię i Polskę. Poza Polską do badań zostały wybrane kraje, charakteryzujące się wysoką aktywnością w branży wyrobów medycznych. Niemcy, Francja oraz Wielka Brytania należą do szóstki krajów o największej ilości zarejestrowanych podmiotów gospodarczych zajmujących się wyrobami medycznymi, a także posiadają najwyższy odsetek zatrudnionych w branży na arenie europejskiej. Dokładniejszy opis niniejszych rynków zaprezentowany został w rozdziale III pracy.

Dobór próby celowy. Szacuje się, że w Europie działa ok. 26 tys.³⁸⁴ przedsiębiorstw w branży. Badaniem objęto 130 menedżerów, co stanowi ok. 0,5% populacji. Ankieta została skierowana do menedżerów średniego i wysokiego szczebla przedsiębiorstw medycznych. Badaniami objęci zostali przede wszystkim menedżerowie małych i średnich przedsiębiorstw, z uwagi na strukturę sektora, w której ok. 95% to właśnie podmioty małe i średnie. Zakłada się, że struktura badanej próby pod kątem płci, wieku oraz narodowości odzwierciedliła strukturę sektora.

Charakterystyka badanej zbiorowości (Załącznik 1). Badania ankietowe przeprowadzono wśród 130 menedżerów ze 130 różnych organizacji. Spośród badanych 21% pracuje w mikro przedsiębiorstwach, 46% w małych, 25% w średnich, a 8% w dużych przedsiębiorstwach. Przy czym 71% z tych przedsiębiorstw działa na arenie globalnej, 18% europejskiej, natomiast 11% jedynie na arenie krajowej. Struktura pochodzenia tychże organizacji jest następująca: 34% jest zarejestrowanych w Niemczech, 19% w Wielkiej Brytanii, 26% we Francji, 18% w Polsce oraz 3% z innych krajów.

Spośród badanych menedżerów 11% zajmuje niski szczebel zarządzania, 67% średni lub wysoki, 18% pracuje w ramach kontraktu menedżerskiego, 5% nie udzieliło odpowiedzi. W badaniu wzięło udział 38 kobiet i 91 mężczyzn. Wśród nich 19% to przedstawiciele pokolenia Baby Boomers, 43% to reprezentanci pokolenia X, natomiast 38% pokolenia Y.

Materiał empiryczny zgromadzono na podstawie badań przeprowadzonych w okresie: marzec 2018 – listopad 2018.

³⁸⁴ Dane dla 2016 roku: *The European Medical Technology Industry. In figures.* MedTech, 2016: http://www.medtecheurope.org/sites/default/files/resource_items/files/MedTech_FactsFigures2016_20160105.pdf z dnia 19.11.2017

4.3. Metodyka badań

Niniejsza rozprawa ma charakter teoretyczno-empiryczny. Do realizacji przyjętych celów oraz weryfikacji hipotez badawczych zostały wykorzystane następujące metody badawcze:

- studia literatury przedmiotu (polskiej i światowej),
- analiza raportów i materiałów udostępnionych przez organizacje związane z branżą, np. WHO, IMS Health, Statista, Emergo Group, Eurostat,
- sondaż diagnostyczny, technikami: pogłębionych wywiadów indywidualnych oraz kwestionariusza ankiety.

Badania empiryczne przeprowadzone zostały dwuczęściowo, metodą sondażu diagnostycznego. W pierwszej części wykonane zostały pogłębione wywiady indywidualne (Załącznik 2), w drugiej kwestionariusz ankiety (Załącznik 3).

Pogłębione wywiady indywidualne

Celem przeprowadzenia pogłębionych wywiadów indywidualnych była weryfikacja zaproponowanego kwestionariusza ankiety, w tym modelowego zestawu kompetencji pożądanых u menedżerów branży wyrobów medycznych, opracowanego na bazie literatury. Przeprowadzonych zostało 6 wywiadów indywidualnych z sześcioma menedżerami, o doświadczeniu na stanowisku kierowniczym w branży powyżej 5 lat. Respondenci wskazali zestaw kluczowych kompetencji menedżerów branży oraz określili znaczenie każdej z nich w pracy menedżera wyrobów medycznych, a także zaopiniowali treść pozostałych części ankiety. Przebieg wywiadu oraz przykładowe pytania, zadania zawiera Załącznik 2. Przeprowadzony wywiad umożliwił weryfikację i korektę treści kwestionariusza ankiety do drugiego etapu badań empirycznych.

Kwestionariusz ankiety

Kwestionariusz ankiety składał się z trzech części merytorycznych oraz metryczki.

Pierwsza część kwestionariusza dotyczyła kompetencji menedżerów. Kompetencje zostały podzielone na następujące obszary: wiedza, umiejętności osobiste, umiejętności interpersonalne oraz kompetencje i postawy związane z zarządzaniem różnorodnością.³⁸⁵ Obszar wiedzy zawierał 15 składowych, umiejętności osobistych – 9, interpersonalnych

³⁸⁵ A. Sitko-Lutek, K. Ławicka-Kruk, M. Jakubiak, Identification of competences of the 21st century managers on the basis of medical devices sector, 11th annual International Conference of Education, Research and Innovation 2018, Seville, s. 6098-6105.

– 25, natomiast kompetencje i postawy związane z różnorodnością – 12 składowych.³⁸⁶ Zestaw kompetencji umieszczonych w arkuszu został zaprojektowany na podstawie przeglądu literatury przedmiotu, a następnie zweryfikowany podczas pogłębionych wywiadów indywidualnych.

Menedżerowie zostali poproszeni o zaznaczenie przy każdej pozycji, jakie znaczenie ma dana kompetencja w pracy menedżera omawianej branży oraz poziom każdej z nich, jaki posiada posługując się 7-stopniową skalą pozycyjną.

Druga część kwestionariusza składała się z 8 pytań związanych z zarządzaniem różnorodnością. Pytania dotyczyły stosowanych praktyk zarządzania różnorodnością, korzyści i ewentualnych problemów związanych z wdrożeniem zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwie reprezentowanym przez respondenta.

Kolejna część zawierała 12 pytań dotyczących procesów oraz metod doskonalenia kompetencji.

Ostatnia część kwestionariusza dotyczyła zbioru danych dotyczących respondenta tj.: aktualnie zajmowane stanowisko, liczba podwładnych podległych bezpośrednio i pośrednio, staż zawodowy ogółem i w branży, doświadczenie na stanowiskach menedżerskich ogółem i w branży wyrobów medycznych, wykształcenie, wiek, płeć, kraj pochodzenia oraz informacji o reprezentowanym przez niego przedsiębiorstwie tj. typ, wielkość.

Badania ilościowe zostały przeprowadzone w języku angielskim, w kontakcie bezpośrednim. Jedynie badanie z menedżerami narodowości polskiej zostały przeprowadzone w języku ojczystym.

Metodyka obliczania wyników

Przeprowadzone badania dostarczyły bogatego materiału empirycznego, który został poddany wielowymiarowej analizie statystycznej. Analiza statystyczna odegrała tu głównie rolę instrumentalną, pozwalając opisać badane prawidłowości. Przedmiotem pomiaru i analiz były zmienne jakościowe (metryczkowe) i ilościowe (7-stopniowa skala porządkowa). Uzyskane dane wprowadzono do bazy danych założonej w arkuszu kalkulacyjnym Excel. Relacje między zmiennymi jakościowymi oceniano za pomocą testu niezależności Chi-kwadrat. Dla tabeli o wymiarze 2x2 liczba stopni swobody (df) wynosi 1, natomiast wartość krytyczna testu Chi-kwadrat dla $p < 0,05$ wynosi 3,84. Dla

³⁸⁶ Ibidem.

tabeli 2x3, liczba stopni swobody wynosi 2, wartość krytyczna wynosi 5,99, natomiast dla tabel 2x4 odpowiednio: $df=3$, wartość krytyczna=7,81³⁸⁷.

Rzetelność skal pomiarowych wykorzystanych do oceny poziomu kompetencji wykorzystano współczynniki alfa-Cronbacha³⁸⁸. W zagadnieniach mierzonych za pomocą skali o charakterze ilościowym, przyjmując założenie o istnieniu względnie stałej odległości między wartościami skali, wykorzystano także test t-Studenta. W przypadku analizy różnic między trzema grupami posłużono się jednoczynnikową analizą wariancji testem F-Snedecora. Istotność statystyczną wyników testów statystycznych oceniano na poziomie $p<0,05$. Z kolei analizę zależności między badanymi zmiennymi ilościowymi przeprowadzono wykorzystując współczynnik korelacji Pearsona.

W badaniach przyjęto założenie, że im więcej zmiennych, które dzielają wariancję ze zmienną zależną uda się zidentyfikować i kontrolować, tym efekty badań będą trafniejsze. Kontrolowano głównie zmienne, które w świetle wyników dotychczasowych badań uważane są za korelujące z poziomem kompetencji menedżerów.

Efektem końcowym przeprowadzonych badań było opracowanie rekomendacji umożliwiających doskonalenie kompetencji menedżerów. Równocześnie należy zaznaczyć, że ustalenia badawcze nie aspirują do pełnego opisu procesów zachodzących w badanym sektorze wyrobów medycznych, a jedynie mają na celu przedstawienie tych aspektów, które wydają się być szczególnie interesujące w kontekście postawionych hipotez i celów badawczych.

Przy analizie wyników badań należy wziąć pod uwagę ograniczenia wynikające z doboru próby badawczej, uwzględnienie wybranych aspektów kompetencji menedżerów, co tym samym nie pozwala na uogólnianie wniosków na całą populację.

³⁸⁷ G.A. Ferguson, Y. Takane, *Analiza statystyczna w psychologii i pedagogice*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 233-250, 281.

³⁸⁸ https://mfiles.pl/pl/index.php/Alfa_Cronbacha; dostęp z dnia 26.04.2021.

4.4. Kompetencje menedżerów branży wyrobów medycznych

Pierwszym krokiem w diagnozowaniu kompetencji menedżerów było przeprowadzenie sześciu wywiadów pogłębionych z doświadczonymi menedżerami branży wyrobów medycznych. Najważniejszym celem tego etapu była weryfikacja kwestionariusza ankiety. W wyniku sugestii rozmówców dołożone zostały dwie kompetencje w sekcji kompetencji interpersonalnych, tj. nawiązywanie nowych kontaktów oraz budowa i wykorzystanie swojej sieci kontaktów. Wszyscy respondenci uzupełniający kwestionariusz w części dotyczącej kompetencji deklarowanych przez menedżerów branży wyrobów medycznych, poproszeni zostali o dwojakie ustosunkowanie się do każdej z podanych kompetencji:

- określając znaczenie danej kompetencji w pracy na stanowisku menedżera branży wyrobów medycznych (używając 7-stopniowej skali pozycyjnej),
- oraz oceniając posiadany przez siebie poziom każdej z nich (również posługując się skalą 7-stopniową).

Wyniki pierwszego punktu widzenia - znaczenia w pracy, stały się fundamentem do budowy modelowego, pożądanego profilu kompetencyjnego kierownika branży, natomiast drugiego podejścia – poziomu jaki posiada respondent – do skonstruowania profilu kompetencji deklarowanych, nabytych.

Selekcji najważniejszych kompetencji menedżerskich dokonano przy pomocy metody oceny jakości R. Kolmana, w której tolerancję dla wartości badanej cechy przyjmuje się w obrębie $<0,7;1>$ ³⁸⁹.

Modelowy profil kompetencji menedżera branży wyrobów medycznych

Tabela 12 przedstawia wyniki oceny znaczenia w pracy menedżera branży wyrobów medycznych, piętnastu kompetencji w ramach sekcji - Wiedza. Za najważniejsze obszary wiedzy respondenci wskazali: znajomość języka angielskiego (93,89% respondentów nadała ocenę: 5-raczej ważna, 6-dość ważna lub 7-zdecydowanie ważna), zarządzanie strategiczne (89,06% respondentów), wiedzę na temat marketingu (87,69%) wiedzę na temat branży (87,10%), znajomość przepisów prawnych (80,15%) oraz ogólną wiedzę medyczną (74,62%). Ocena znajomości języka angielskiego oraz przepisów prawnych potwierdza potrzebę dopasowania się do charakterystyki branży,

³⁸⁹ https://mfiles.pl/pl/index.php/Warto%C5%9Bciowanie_jako%C5%9Bci; dostęp z dn. 20.04.2021.

czyli międzynarodowego obszaru działań przedsiębiorstw w branży oraz wysokiego stopnia regulacji prawnych obowiązujących przy wprowadzaniu i obrocie wyrobami medycznymi na rynkach.

Za najmniej ważne w pracy menedżera branży uznano wiedzę medyczną farmaceutyczną (tylko 25,58% respondentów uznało za ważną, a 63,57% nadało ocenę: zdecydowanie nieważna, nieważna lub mało ważna), znajomość języków obcych innych niż język angielski (45,31% badanych uznało ją za ważną, natomiast 39,84% za nieważną), obsługę aplikacji informatycznych zaprojektowanych dla branży (45,38% badanych uznało tą kompetencję jako ważną, natomiast 36,92% jako nieważną) oraz wiedzę medyczną diagnostyczną (47,29% respondentów oceniło jako ważną, a 43,41% jako nieważną).

Tabela 12. Modelowy profil kompetencji menedżerów branży wyrobów medycznych w obszarze wiedza

Wiedza						
L.p.	Kompetencje	n	1+2+3	1-3(%)	5+6+7	5-7(%)
1.	Znajomość jęz. angielskiego	131	5	3,82	123	93,89
2.	Zarządzanie strategiczne	128	7	5,47	114	89,06
3.	Wiedza nt. marketingu	130	10	7,69	114	87,69
4.	Wiedza nt. branży	124	10	8,06	108	87,10
5.	Znajomość przepisów prawnych	131	11	8,40	105	80,15
6.	Ogólna wiedza medyczna	130	18	13,85	97	74,62
7.	Wiedza med. technologiczna	129	23	17,83	89	68,99
8.	Wiedza nt. zarządzania finansami przedsiębiorstwa	129	25	19,38	86	66,67
9.	Wiedza nt. funkcjonowania jednostek gospodarczych	130	15	11,54	86	66,15
10.	Wiedza nt. ZZL	130	28	21,54	86	66,15
11.	Ogólne um. informatyczne	131	31	23,66	81	61,83
12.	Wiedza med. diagnostyczna	129	56	43,41	61	47,29
13.	Obsługa aplikacji informatycznych zaprojektowanych dla branży	130	48	36,92	59	45,38
14.	Znajomość innych jęz. obcych	128	51	39,84	58	45,31
15.	Wiedza med. farmaceutyczna	129	82	63,57	33	25,58

Oznaczenia: n – próba badana, 1+2+3 – suma odpowiedzi opowiadających się za nieważnością danej kompetencji (1-zdecydowanie nieważna, 2-nieważna, 3-mało ważna), 1-3(%) – odsetek odpowiedzi opowiadających się za nieważnością danej kompetencji, 5+6+7 – suma odpowiedzi opowiadających się za ważnością danej kompetencji (5-raczej ważna, 6-dość ważna, 7-zdecydowanie ważna), 5-7(%) – odsetek odpowiedzi opowiadających się za nieważnością danej kompetencji

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 13 przedstawia wyniki dotyczące umiejętności osobistych jako kompetencji ważnych lub nieważnych w pracy na stanowisku menedżera branży wyrobów medycznych. Respondenci byli zgodni, co do pięciu najwyżej ocenionych kompetencji. Za najważniejsze uznano: odporność na stres (92,31% respondentów oceniło jako ważną), samokontrolę (92,13%), biegłość w myśleniu i tworzeniu rozwiązań innych niż już istniejące (90,77%), konsekwencja (90,63%) i przedsiębiorczość (90,63%).

W dalszej kolejności, za ważne uznano także: świadomość własnych słabych i mocnych stron (87,60%), skłonność do podejmowania ryzyka (78,57%) oraz umiejętność przetwarzania dużych zbiorów danych i przekładania ich na abstrakcyjne pojęcia (75,97%). Nieco mniej badanych oceniło za ważną umiejętność tworzenia i obsługi nowych form przekazu (filmy, prezentacje, portale itd.) oraz zdolność do krytycznego „czytania” takich treści (67,69%).

Tabela 13. Modelowy profil kompetencji menedżerów branży wyrobów medycznych w obszarze umiejętności osobistych

Umiejętności osobiste						
L.p.	Kompetencje	n	1+2+3	1-3(%)	5+6+7	5-7(%)
1.	Odporność na stres	130	6	4,62	120	92,31
2.	Samokontrola	127	2	1,57	117	92,13
3.	Biegłość w myśleniu i tworzeniu rozwiązań innych niż już istniejące	130	6	4,62	118	90,77
4.	Konsekwencja	128	3	2,34	116	90,63
5.	Przedsiębiorczość	128	1	0,78	116	90,63
6.	Świadomość własnych słabych i mocnych stron	129	6	4,65	113	87,60
7.	Skłonność do podejmowania ryzyka	126	12	9,52	99	78,57
8.	Um. przetwarzania dużych zbiorów danych i przekładania ich na abstrakcyjne pojęcia	129	11	8,53	98	75,97
9.	Tworzenie i obsługa nowych form przekazu (filmy, prezentacje, portale itd.) oraz zdolność do krytycznego „czytania” takich treści	130	17	13,08	88	67,69

Oznaczenia: n – próba badana, 1+2+3 – suma odpowiedzi opowiadających się za nieważnością danej kompetencji (1-zdecydowanie nieważna, 2-nieważna, 3-mało ważna), 1-3(%) – odsetek odpowiedzi opowiadających się za nieważnością danej kompetencji, 5+6+7 – suma odpowiedzi opowiadających się za ważnością danej kompetencji (5-raczej ważna, 6-dość ważna, 7-zdecydowanie ważna), 5-7(%) – odsetek odpowiedzi opowiadających się za nieważnością danej kompetencji

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Kolejną, najbardziej rozbudowaną grupą kompetencji są umiejętności interpersonalne (tabela 14). Zawiera ona 25 kompetencji i niemal wszystkie zostały

ocenione przez respondentów jako ważne. Za najważniejsze, badani ocenili następujące kompetencje: negocjacje (96,92%), praca w zespole (93,85%), priorytetyzowanie celów (92,86%), skuteczne komunikowanie się (92,31%), etyczne zachowanie (92,19%), budowanie i wykorzystywanie swojej sieci kontaktów (91,20%), aktywne słuchanie (90,77%), budowanie zaufania (90,70%) oraz nawiązywanie nowych kontaktów (90,24%). Wszystkie te kompetencje przez ponad 90% badanych zostały ocenione jako raczej ważne, dość ważne lub zdecydowanie ważne.

Tabela 14. Modelowy profil kompetencji menedżerów branży wyrobów medycznych w obszarze umiejętności interpersonalne

Umiejętności interpersonalne						
L.p.	Kompetencje	n	1+2+3	1-3(%)	5+6+7	5-7(%)
1.	Negocjacje	130	1	0,77	126	96,92
2.	Praca w zespole	130	2	1,54	122	93,85
3.	Priorytetyzowanie celów	126	3	2,38	117	92,86
4.	Skuteczne komunikowanie się	130	3	2,31	120	92,31
5.	Etyczne zachowanie	128	5	3,91	118	92,19
6.	Budowa i wykorzystywanie swojej sieci kontaktów	125	6	4,80	114	91,20
7.	Aktywne słuchanie	130	3	2,31	118	90,77
8.	Budowanie zaufania	129	5	3,88	117	90,70
9.	Nawiązywanie nowych kontaktów	123	5	4,07	111	90,24
10.	Wyznaczanie i przekazywanie zadań	128	5	3,91	115	89,84
11.	Umiejętne rozwiązywanie konfliktów	129	6	4,65	115	89,15
12.	Um. oceny i rozwoju pracowników	128	7	5,47	112	87,50
13.	Motywowanie pracowników – dobór narzędzi	127	8	6,30	110	86,61
14.	Skuteczna prezentacja	128	8	6,25	110	85,94
15.	Identyfikacja potrzeb pracowników	129	8	6,20	109	84,50
16.	Um. sprawnego podejmowania decyzji	128	8	6,25	107	83,59
17.	Um. kreowania wizji i przekazywania jej	129	8	6,20	107	82,95
18.	Um. prowadzenia zebrań	128	9	7,03	105	82,03
19.	Charyzma	128	9	7,03	104	81,25
20.	Identyfikacja źródeł konfliktów	130	10	7,69	105	80,77
21.	Koordinacja/ocena zadań	126	11	8,73	101	80,16
22.	Um. wpływu na innych	124	10	8,06	96	77,42
23.	Asertywność	125	10	8,00	96	76,80
24.	Zarządzanie zmianą	127	12	9,45	95	74,80
25.	Um. efektywnej pracy w wirtualnych zespołach: budowanie zaangażowania, bycie liderem, motywowanie	126	15	11,90	84	66,67

Oznaczenia: n – próba badana, 1+2+3 – suma odpowiedzi opowiadających się za nieważnością danej kompetencji (1-zdecydowanie nieważna, 2-nieważna, 3-mało ważna), 1-3(%) – odsetek odpowiedzi opowiadających się za nieważnością danej kompetencji, 5+6+7 – suma odpowiedzi opowiadających się za

ważnością danej kompetencji (5-raczej ważna, 6-dość ważna, 7-zdecydowanie ważna), 5-7(%) – odsetek odpowiedzi opowiadających się za nieważnością danej kompetencji

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Nieco mniej, bo w przedziale 80-90% ankietowanych za ważne uznali: wyznaczanie i przekazywanie zadań (89,84%), umiejętne rozwiązywanie konfliktów (89,15%), umiejętność oceny i rozwoju pracowników (87,50%), dobór narzędzi w motywowaniu pracowników (86,61%), skuteczną prezentację (85,94%), identyfikację potrzeb pracowników (84,50%), umiejętność sprawnego podejmowania decyzji (83,59%), umiejętność kreowania wizji i przekazywania jej (82,95%), umiejętność prowadzenia zebrań (82,03%), charyzmę (81,25%), identyfikację źródeł konfliktów (80,77%) oraz koordynację/ocenę zadań (80,16%).

W przedziale 70-80% menedżerów uważa, że ważne w pracy jest także: umiejętność wpływu na innych (77,42%), asertywność (76,80%) oraz zarządzanie zmianą (74,80%).

Tabela 15. Modelowy profil kompetencji menedżerów branży wyrobów medycznych w obszarze kompetencji i postaw związanych z zarządzaniem różnorodnością

Kompetencje i postawy związane z zarządzaniem różnorodnością						
L.p.	Kompetencje	n	1+2+3	1-3(%)	5+6+7	5-7(%)
1.	Uczenie się w pracy	125	4	3,20	116	92,80
2.	Rozumienie, tolerancja i szacunek dot. różnic kulturowych	129	14	10,85	109	84,50
3.	Postawa otwarta i elastyczna, a także ciekawość różnorodności	128	11	8,59	106	82,81
4.	Sprawiedliwe i bezstronne traktowanie różnorodności	128	11	8,59	104	81,25
5.	Um. wykorzystania różnic wynikających z różnorodności	121	7	5,79	98	80,99
6.	Świadomość komunikatywna (um. określania związku między językiem, ekspresją i treścią kultury, aby dopasować formę i treść komunikacji do osoby z innego kraju)	126	11	8,73	102	80,95
7.	Wrażliwość i empatia na różnorodność	128	13	10,16	103	80,47
8.	Rozumienie, tolerancja i szacunek dot. różnic płciowych	129	16	12,40	103	79,84
9.	Rozumienie, tolerancja i szacunek dot. różnic wiekowych	128	19	14,84	102	79,69
10.	Rozumienie, tolerancja i szacunek dot. różnic religijnych	128	17	13,28	102	79,69
11.	Integracja, interakcja i wartościowanie odmienności	128	12	9,38	102	79,69

12.	Orientacja na wiedzę (rozpoznawanie, że pracownicy widzą i rozumieją otoczenie inaczej; mają różne punkty widzenia na to, co jest „prawdą”, a co nie)	129	11	8,53	101	78,29
-----	---	-----	----	------	-----	-------

Oznaczenia: n – próba badana, 1+2+3 – suma odpowiedzi opowiadających się za nieważnością danej kompetencji (1-zdecydowanie nieważna, 2-nieważna, 3-mało ważna), 1-3(%) – odsetek odpowiedzi opowiadających się za nieważnością danej kompetencji, 5+6+7 – suma odpowiedzi opowiadających się za ważnością danej kompetencji (5-raczej ważna, 6-dość ważna, 7-zdecydowanie ważna), 5-7(%) – odsetek odpowiedzi opowiadających się za ważnością danej kompetencji

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Ostatnią grupą kompetencji, są kompetencje i postawy związane z zarządzaniem różnorodnością (tabela 15). Zawiera ona 12 pozycji i wszystkie z nich zostały ocenione za ważne przez ponad 70% badanych. Największy odsetek respondentów za ważne uznał: uczenie się w pracy (92,80% badanych). Następnie za ważne oceniono: rozumienie, tolerancja i szacunek dot. różnic kulturowych (84,50%), postawę otwartą i elastyczną, a także ciekawość różnorodności (82,81%), sprawiedliwe i bezstronne traktowanie różnorodności (81,25%), umiejętność wykorzystania różnic wynikających z różnorodności (80,99%), świadomość komunikatywna (80,95%), wrażliwość i empatia na różnorodność (80,47%), rozumienie, tolerancja i szacunek dot. różnic płciowych (79,84%), rozumienie, tolerancja i szacunek dot. różnic wiekowych, rozumienie, tolerancja i szacunek dot. różnic płciowych, rozumienie, tolerancja i szacunek dot. różnic religijnych (79,69%), integracja, interakcja i wartościowanie odmienności (79,69%) oraz orientacja na wiedzę (78,29%).

Analiza kompetencji pożądanых jest jednoznaczna z realizacją celu szczegółowego 1 pracy.

Kompetencje deklarowane przez menedżerów branży wyrobów medycznych

W niniejszej części pracy omówione zostaną wyniki badań dotyczące kompetencji posiadanych przez menedżerów branży wyrobów medycznych.

Tabela 16 przedstawia wyniki poziomu kompetencji, posiadanych (deklarowanych) przez menedżerów branży wyrobów medycznych dla piętnastu kompetencji w ramach obszaru - Wiedza. Ponad 90% badanych oceniło swój poziom kompetencji jako wysoki w przypadku znajomości języka angielskiego (90,84% respondentów). Była to najwyżej oceniana kompetencja z tego obszaru. W następnej kolejności jako wysoki poziom kompetencji, menedżerowie ocenili u siebie: wiedzę na temat marketingu (79,07%), zarządzanie strategiczne (78,29%) oraz wiedzę na temat branży (73,17%).

Tabela 16. Deklarowany poziom kompetencji menedżerów branży wyrobów medycznych w obszarze wiedza

Wiedza						
L.p.	Kompetencja	n	1+2+3	1-3(%)	5+6+7	5-7(%)
1.	Znajomość jęz. angielskiego	131	7	5,34	119	90,84
2.	Wiedza nt. marketingu	129	15	11,63	102	79,07
3.	Zarządzanie strategiczne	129	16	12,40	101	78,29
4.	Wiedza nt. branży	123	14	11,38	90	73,17
5.	Ogólne um. informatyczne	129	32	24,81	80	62,02
6.	Wiedza nt. zarządzania finansami przedsiębiorstwa	128	28	21,88	77	60,16
7.	Znajomość przepisów prawnych	130	26	20,00	78	60,00
8.	Wiedza med. technologiczna	128	31	24,22	75	58,59
9.	Ogólna wiedza medyczna	131	30	22,90	73	55,73
10.	Wiedza nt. ZZL	129	28	21,71	71	55,04
11.	Wiedza nt. funkcjonowania jednostek gospodarczych	130	31	23,85	69	53,08
12.	Obsługa aplikacji informatycznych zaprojektowanych dla branży	128	52	40,63	47	36,72
13.	Wiedza med. diagnostyczna	127	57	44,88	45	35,43
14.	Znajomość innych jęz. obcych	127	69	54,33	44	34,65
15.	Wiedza med. farmaceutyczna	125	80	64,00	26	20,80

Oznaczenia: n – próba badana, 1+2+3 – suma odpowiedzi opowiadających się za nieważnością danej kompetencji (1-zdecydowanie nieważna, 2-nieważna, 3-mało ważna), 1-3(%) – odsetek odpowiedzi opowiadających się za nieważnością danej kompetencji, 5+6+7 – suma odpowiedzi opowiadających się za ważnością danej kompetencji (5-raczej ważna, 6-dość ważna, 7-zdecydowanie ważna), 5-7(%) – odsetek odpowiedzi opowiadających się za nieważnością danej kompetencji

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Najniżej menedżerowie ocenili u siebie poziom posiadania wiedzy medycznej farmaceutycznej (64,00% badanych określiło swój poziom jako bardzo niski, niski lub raczej niski), znajomość języków obcych innych niż język angielski (54,33%), wiedzy medycznej diagnostycznej (44,88%) oraz obsługi aplikacji informatycznych zaprojektowanych dla branży (40,63%).

Tabela 17. Deklarowany poziom kompetencji menedżerów branży wyrobów medycznych w obszarze umiejętności osobiste

Umiejętności osobiste						
L.p.	Kompetencja	n	1+2+3	1-3(%)	5+6+7	5-7(%)
1.	Świadomość własnych słabych i mocnych stron	130	7	5,38	115	88,46
2.	Samokontrola	128	10	7,81	108	84,38
3.	Konsekwencja	128	4	3,13	107	83,59
4.	Przedsiębiorczość	127	4	3,15	106	83,46
5.	Biegłość w myśleniu i tworzeniu rozwiązań innych niż już istniejące	130	6	4,62	106	81,54
6.	Odporność na stres	131	13	9,92	104	79,39
7.	Skłonność do podejmowania ryzyka	127	12	9,45	87	68,50
8.	Um. przetwarzania dużych zbiorów danych i przekładania ich na abstrakcyjne pojęcia	129	15	11,63	83	64,34
9.	Tworzenie i obsługa nowych form przekazu (filmy, prezentacje, portale itd.) oraz zdolność do krytycznego „czytania” takich treści	130	27	20,77	74	56,92

Oznaczenia: n – próba badana, 1+2+3 – suma odpowiedzi opowiadających się za nieważnością danej kompetencji (1-zdecydowanie nieważna, 2-nieważna, 3-mało ważna), 1-3(%) – odsetek odpowiedzi opowiadających się za nieważnością danej kompetencji, 5+6+7 – suma odpowiedzi opowiadających się za ważnością danej kompetencji (5-raczej ważna, 6-dość ważna, 7-zdecydowanie ważna), 5-7(%) – odsetek odpowiedzi opowiadających się za nieważnością danej kompetencji

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Drugą grupę badanych kompetencji przedstawia tabela 17, zawierająca umiejętności osobiste. Respondenci najwyżej ocenili posiadany przez siebie poziom: świadomości własnych słabych i mocnych stron (88,46% ankietowanych oceniło wysoko tę umiejętność), samokontroli (84,38%), konsekwencji (83,59%), przedsiębiorczości (83,46%), biegłości w myśleniu i tworzeniu rozwiązań innych niż już istniejące (81,54%) oraz odporności na stres (79,39%).

Warto zauważyć, że żadnej z umiejętności osobistych menedżerowie nie ocenili u siebie na poziomie niskim.

Tabela 18. Deklarowany poziom kompetencji menedżerów branży wyrobów medycznych w obszarze umiejętności interpersonalne

Umiejętności interpersonalne						
L.p.	Kompetencja	n	1+2+3	1-3(%)	5+6+7	5-7(%)
1.	Etyczne zachowanie	130	3	2,31	120	92,31
2.	Praca w zespole	129	3	2,32	116	89,92
3.	Aktywne słuchanie	130	4	3,08	114	87,69
4.	Skuteczne komunikowanie się	129	6	4,65	113	87,60
5.	Budowanie zaufania	129	5	3,88	110	85,27
6.	Priorytetyzowanie celów	127	7	5,51	106	83,46
7.	Negocjacje	130	8	6,15	105	80,77
8.	Nawiązywanie nowych kontaktów	124	12	9,68	100	80,65
9.	Um. sprawnego podejmowania decyzji	130	8	6,15	103	79,23
10.	Skuteczna prezentacja	129	7	5,43	102	79,07
11.	Umiejętne rozwiązywanie (konfliktów)	130	8	6,15	102	78,46
12.	Motywowanie pracowników – dobór narzędzi	128	15	11,72	93	72,66
13.	Um. kreowania wizji i przekazywania jej	130	13	10,00	94	72,31
14.	Wyznaczanie i przekazywanie zadań	129	9	6,98	92	71,32
15.	Um. oceny i rozwoju pracowników	129	12	9,300	92	71,32
16.	Identyfikacja źródeł konfliktów	131	8	6,11	93	70,99
17.	Um. prowadzenia zebrań	128	12	9,38	90	70,31
18.	Budowa i wykorzystywanie swojej sieci kontaktów	126	14	11,11	88	69,84
19.	Charyzma	128	9	7,03	89	69,53
20.	Identyfikacja potrzeb pracowników	128	12	9,38	89	69,53
21.	Koordinacja/ocena zadań	126	15	11,9	85	67,46
22.	Um. wpływu na innych	125	12	9,60	84	67,20
23.	Um. efektywnej pracy w wirtualnych zespołach: budowanie zaangażowania, bycie liderem, motywowanie	128	15	11,72	85	66,41
24.	Asertywność	125	15	12,00	83	66,40
25.	Zarządzanie zmianą	127	12	9,45	78	61,42

Oznaczenia: n – próba badana, 1+2+3 – suma odpowiedzi opowiadających się za nieważnością danej kompetencji (1-zdecydowanie nieważna, 2-nieważna, 3-mało ważna), 1-3(%) – odsetek odpowiedzi opowiadających się za nieważnością danej kompetencji, 5+6+7 – suma odpowiedzi opowiadających się za ważnością danej kompetencji (5-raczej ważna, 6-dość ważna, 7-zdecydowanie ważna), 5-7(%) – odsetek odpowiedzi opowiadających się za ważnością danej kompetencji

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 18, przedstawia umiejętności interpersonalne. Spośród 25 kompetencji, w stosunku do 68% menedżerowie ocenili swój poziom jako wysoki. Najwyżej ocenioną kompetencją z tego obszaru było etyczne zachowanie (92,31% menedżerów). Ponad 80% ankietowanych, opowiedziało się za wysokim poziomem następujących umiejętności: praca w zespole (89,92%), aktywne słuchanie (87,69%), skuteczne komunikowanie się

(87,60%), budowanie zaufania (85,27%), priorytetyzowanie celów (83,46%), negocjacje (80,77%) oraz nawiązywanie nowych kontaktów (80,65%).

Nieco niżej, ale także wysoko ocenili: umiejętność sprawnego podejmowania decyzji (79,23%), skuteczną prezentację (79,07%), umiejętne rozwiązywanie konfliktów (78,46%), dobór narzędzi w motywowaniu pracowników (72,66%), umiejętność kreowania wizji i przekazywania jej (72,31%), wyznaczanie i przekazywanie zadań (71,32%), umiejętność oceny i rozwoju pracowników (71,32%), identyfikacja źródeł konfliktów (70,99%) oraz umiejętność prowadzenia zebrań (70,31%).

Podobnie, jak w przypadku umiejętności osobistych, żadnej z kompetencji interpersonalnych, respondenci nie wskazali jako swój słaby punkt.

Tabela 19 przedstawia kompetencje i postawy związane z zarządzaniem różnorodnością. Badani menedżerowie ocenili, że na 12 składowych kompetencji w tej sekcji, 11 mają rozwinięte na wysokim poziomie. Są to kolejno: uczenie się w pracy (88,80%), postawa otwarta i elastyczna, a także ciekawość różnorodności (87,50%). Następnie uplasowały się: rozumienie, tolerancja i szacunek dot.: różnic płciowych (86,82%), różnic kulturowych (86,82%), różnic religijnych (83,46%) oraz różnic wiekowych (82,95%), sprawiedliwe i bezstronne traktowanie różnorodności (82,95%), wrażliwość i empatia na różnorodność (80,47%), świadomość komunikatywna (80,31%), integracja, interakcja i wartościowanie odmienności (78,84%) oraz orientacja na wiedzę (71,88%).

Tabela 19. Deklarowany poziom kompetencji menedżerów branży wyrobów medycznych w obszarze kompetencji i postaw związanych z zarządzaniem różnorodnością

Kompetencje i postawy związane z zarządzaniem różnorodnością						
L.p.	Kompetencja	n	1+2+3	1-3(%)	5+6+7	5-7(%)
1.	Uczenie się w pracy	125	8	6,40	111	88,80
2.	Postawa otwarta i elastyczna, a także ciekawość różnorodności	128	5	3,91	112	87,50
3.	Rozumienie, tolerancja i szacunek dot. różnic płciowych	129	6	4,65	112	86,82
4.	Rozumienie, tolerancja i szacunek dot. różnic kulturowych	129	6	4,65	112	86,82
5.	Rozumienie, tolerancja i szacunek dot. różnic religijnych	127	10	7,87	106	83,46
6.	Rozumienie, tolerancja i szacunek dot. różnic wiekowych	129	10	7,75	107	82,95
7.	Sprawiedliwe i bezstronne traktowanie różnorodności	129	7	5,43	107	82,95
8.	Wrażliwość i empatia na różnorodność	128	11	8,59	103	80,47
9.	Świadomość komunikatywna (um. określenia związku między językiem, ekspresją i treścią kultury, aby dopasować formę i treść komunikacji do osoby z innego kraju)	127	14	11,02	102	80,31
10.	Integracja, interakcja i wartościowanie odmienności	127	9	7,09	100	78,74
11.	Orientacja na wiedzę (rozpoznawanie, że pracownicy widzą i rozumieją otoczenie inaczej; mają różne punkty widzenia na to, co jest "prawdą", a co nie)	128	8	6,25	92	71,88
12.	Um. wykorzystania różnic wynikających z różnorodności	120	13	10,83	83	69,17

Oznaczenia: n – próba badana, 1+2+3 – suma odpowiedzi opowiadających się za nieważnością danej kompetencji (1-zdecydowanie nieważna, 2-nieważna, 3-mało ważna), 1-3(%) – odsetek odpowiedzi opowiadających się za nieważnością danej kompetencji, 5+6+7 – suma odpowiedzi opowiadających się za ważnością danej kompetencji (5-raczej ważna, 6-dość ważna, 7-zdecydowanie ważna), 5-7(%) – odsetek odpowiedzi opowiadających się za nieważnością danej kompetencji

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analiza kompetencji deklarowanych przez menedżerów branży jest bezpośrednią realizacją celu szczegółowego 2 rozprawy.

Diagnoza i ocena luki kompetencyjnej

Analiza porównawcza modelowego profilu kompetencji menedżera branży wyrobów medycznych oraz deklarowanego poziomu kompetencji tychże menedżerów wykazała istotne statystycznie różnice w zakresie 46 z 62 kompetencji. Oznacza to lukę w przypadku 74% kompetencji.

Poziom istotności został wyliczony przy pomocy testu t-Studenta. Za graniczną wartość przyjęto 0,05.

Tabela 20. Diagnoza i ocena luki kompetencyjnej menedżerów branży wyrobów medycznych w obszarze wiedza

Wiedza						
L.p.	Kompetencja	Znaczenie w pracy	Poziom deklarowany	Luka	p	p<0,05
1.	Znajomość przepisów prawnych	5,5	4,7	0,83	0,00	*
2.	Ogólna wiedza medyczna	5,3	4,7	0,60	0,00	*
3.	Zarządzanie strategiczne	5,9	5,3	0,59	0,00	*
4.	Wiedza nt. funkcjonowania jednostek gospodarczych	5,2	4,7	0,55	0,00	*
5.	Wiedza nt. marketingu	5,8	5,3	0,51	0,00	*
6.	Wiedza nt. branży	5,8	5,4	0,43	0,00	*
7.	Wiedza med. technologiczna	5,1	4,7	0,38	0,00	*
8.	Wiedza nt. ZZL	4,9	4,6	0,34	0,01	*
9.	Wiedza nt. zarządzania finansami przedsiębiorstwa	5,1	4,8	0,30	0,02	*
10.	Obsługa aplikacji informatycznych zaprojektowanych dla branży	4,1	3,8	0,29	0,01	*
11.	Znajomość jęz. angielskiego	6,4	6,2	0,27	0,02	*
12.	Wiedza med. diagnostyczna	3,9	3,6	0,26	0,01	*
13.	Znajomość innych jęz. obcych	4,3	3,9	0,33	0,40	n.i.
14.	Wiedza med. farmaceutyczna	2,9	2,9	0,03	0,62	n.i.
15.	Ogólne um. informatyczne	4,7	4,7	-0,01	0,85	n.i.

Oznaczenia: p - poziom istotności (p<0,05 różnice istotne statystyczne (*), p>0,05 różnice nie istotne statystycznie (n.i.));

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W ramach obszaru wiedza, tylko w przypadku trzech pozycji nie wykazano istotnych różnic statystycznych, a tym samym brak jest luki kompetencyjnej (tabela 20). Dotyczy to: ogólnych umiejętności informatycznych, wiedzy medycznej farmaceutycznej oraz znajomości języków obcych innych niż język angielski. Warto

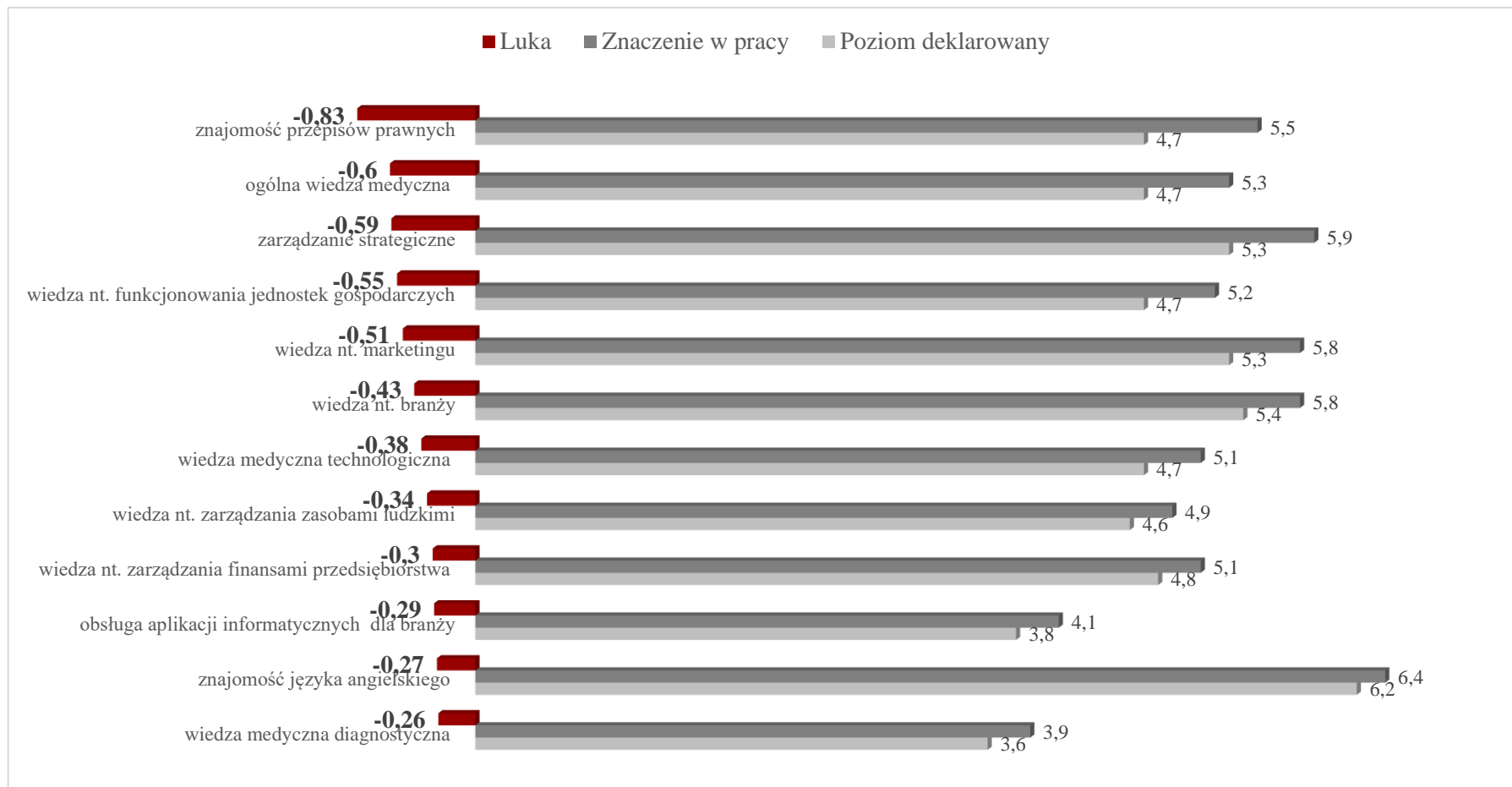
zaznaczyć, że dwie ostatnie kompetencje były również uznane za mało znaczące w pracy menedżera branży wyrobów medycznych.

Największą lukę kompetencyjną zdiagnozowano w przypadku znajomości przepisów prawnych. Średnia ocena (w 7-punktowej skali) dla znaczenia w pracy wyniosła 5,5, natomiast deklarowany przez respondentów poziom 4,7, wynikiem czego jest luka na poziomie 0,83. Na drugim miejscu znalazła się ogólna wiedza medyczna. Średnia ocena dla znaczenia w pracy wyniosła 5,3, natomiast średni deklarowany poziom 4,7, co wskazuje lukę na poziomie 0,60. Trzecia kompetencja to zarządzanie strategiczne. Jest ona drugą najważniejszą kompetencją w pracy menedżera omawianej branży, a średnia ocena dla znaczenia w pracy wynosi 5,9. Deklarowany poziom 5,3. W związku z tym, luka kompetencyjna dla zarządzania strategicznego wynosi 0,59.

Kolejne obszary wiedzy, w których zdiagnozowano lukę kompetencyjną to: wiedza na temat funkcjonowania jednostek gospodarczych (luka na poziomie: 0,55), wiedza na temat marketingu (0,51), wiedza na temat branży (0,43), wiedza medyczna technologiczna (0,38), wiedza na temat zarządzania zasobami ludzkimi (0,34), wiedza na temat zarządzania finansami przedsiębiorstwa (0,3), obsługa aplikacji informatycznych dla branży (0,29), znajomość języka angielskiego (0,27) i wiedza medyczna diagnostyczna (0,26).

Średnie oceny dla znaczenia w pracy, średnie oceny zadeklarowanych kompetencji oraz poziom luki kompetencyjnej w obszarze „Wiedza” zaprezentowane zostały w tabeli 20 oraz na rysunku 15.

Rysunek 15. Luka kompetencyjna menedżerów branży wyrobów medycznych w obszarze wiedza



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W tabeli 21 przedstawione zostały średnie oceny kompetencji z punktu widzenia znaczenia w pracy menedżera branży wyrobów medycznych oraz średniego poziomu deklarowanego przez tychże menedżerów z uwzględnieniem luki kompetencyjnej w obszarze umiejętności osobistych. Tylko w przypadku dwóch kompetencji: świadomości własnych słabych i mocnych stron oraz skłonności do podejmowania ryzyka nie wykazano istotnych różnic statystycznych, a zatem luka nie występuje.

Tabela 21. Diagnoza i ocena luki kompetencyjnej menedżerów branży wyrobów medycznych w obszarze umiejętności osobiste

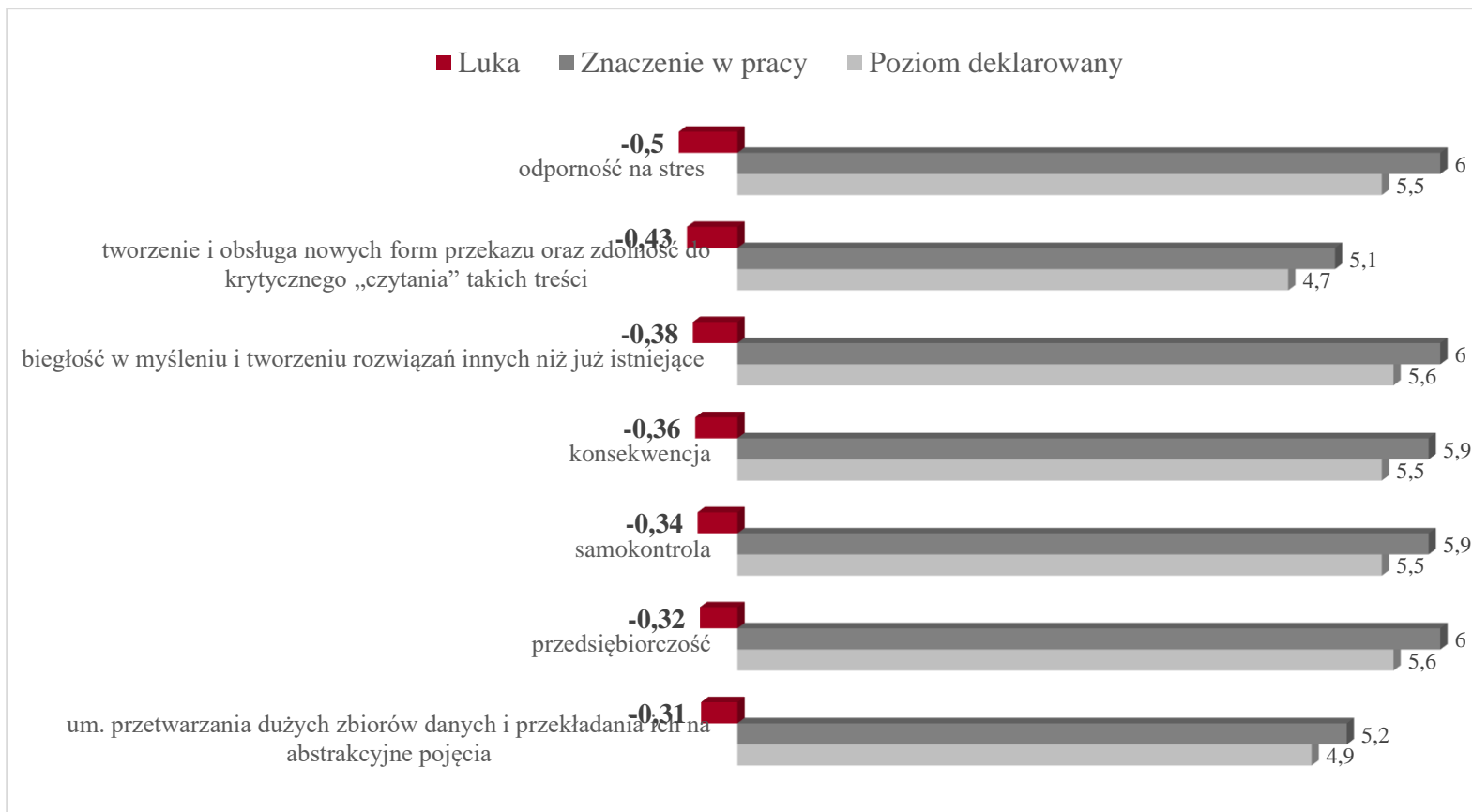
Umiejętności osobiste						
L.p.	Kompetencja	Znaczenie w pracy	Poziom deklarowany	Luka	p	p<0,05
1.	Odporność na stres	6,0	5,5	0,50	0,00	*
2.	Tworzenie i obsługa nowych form przekazu (filmy, prezentacje, portale itd.) oraz zdolność do krytycznego „czytania” takich treści	5,1	4,7	0,43	0,00	*
3.	Biegłość w myśleniu i tworzeniu rozwiązań innych niż już istniejące	6,0	5,6	0,38	0,00	*
4.	Konsekwencja	5,9	5,5	0,36	0,00	*
5.	Samokontrola	5,9	5,5	0,34	0,00	*
6.	Przedsiębiorczość	6,0	5,6	0,32	0,00	*
7.	Um. przetwarzania dużych zbiorów danych i przekładania ich na abstrakcyjne pojęcia	5,2	4,9	0,31	0,00	*
8.	Świadomość własnych słabych i mocnych stron	5,7	5,6	0,14	0,15	n.i.
9.	Skłonność do podejmowania ryzyka	5,4	5,5	-0,15	0,65	n.i.

Oznaczenia: p - poziom istotności (p<0,05 różnice istotne statystyczne (*), p>0,05 różnice nie istotne statystycznie (n.i.));

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W przypadku pozostałych siedmiu kompetencji zdiagnozowano lukę kompetencyjną. Największa luka dotyczy odporności na stres (0,50), następnie: tworzenia i obsługi nowych form przekazu oraz zdolności do krytycznego „czytania” takich treści (0,43), biegłości w myśleniu i tworzeniu rozwiązań innych niż istniejące (0,38), konsekwencji (0,36), samokontroli (0,34), przedsiębiorczości (0,32) oraz umiejętności przetwarzania dużych zbiorów danych i przekładania ich na abstrakcyjne pojęcia (0,31). Poziom powyższych luk kompetencyjnych został zaprezentowany na rysunku 16.

Rysunek 16. Luka kompetencyjna menedżerów branży wyrobów medycznych w obszarze umiejętności osobiste



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W kolejnej, tabeli 22 zaprezentowane zostały średnie oceny kompetencji z punktu widzenia znaczenia w pracy menedżera branży wyrobów medycznych oraz średniego poziomu deklarowanego przez tychże menedżerów z uwzględnieniem luki kompetencyjnej w obszarze umiejętności interpersonalnych. W przypadku aż 92% kompetencji wykazano istotne różnice statystyczne, czyli zdiagnozowano lukę kompetencyjną. Ponadto w przypadku kilku pozycji poziom luki jest dosyć wysoki.

Tabela 22. Diagnoza i ocena luki kompetencyjnej menedżerów branży wyrobów medycznych w obszarze umiejętności osobiste

Umiejętności interpersonalne						
L.p.	Kompetencja	Znaczenie w pracy	Poziom deklarowany	Luka	p	p<0,05
1.	Budowa i wykorzystywanie swojej sieci kontaktów	6,2	5,2	0,97	0,00	*
2.	Um. kreowania wizji i przekazywania jej	5,8	5,1	0,76	0,00	*
3.	Negocjacje	6,3	5,5	0,75	0,00	*
4.	Nawiązywanie nowych kontaktów	6,1	5,4	0,72	0,00	*
5.	Wyznaczanie i przekazywanie zadań	5,9	5,2	0,70	0,00	*
6.	Priorytetyzowanie celów	6,1	5,4	0,64	0,00	*
7.	Um. oceny i rozwoju pracowników	5,7	5,1	0,59	0,00	*
8.	Skuteczne komunikowanie się	6,2	5,6	0,54	0,00	*
9.	Umiejętne rozwiązywanie (konfliktów)	5,9	5,3	0,54	0,00	*
10.	Motywowanie pracowników – dobór narzędzi	5,7	5,1	0,54	0,00	*
11.	Aktywne słuchanie	6,2	5,7	0,51	0,00	*
12.	Identyfikacja potrzeb pracowników	5,6	5,1	0,49	0,00	*
13.	Zarządzanie zmianą	5,4	4,9	0,43	0,00	*
14.	Asertywność	5,5	5,0	0,43	0,00	*
15.	Koordinacja/ocena zadań	5,5	5,1	0,43	0,00	*
16.	Charyzma	5,6	5,2	0,41	0,00	*
17.	Um. wpływu na innych	5,4	5,0	0,38	0,00	*
18.	Praca w zespole	6,2	5,8	0,36	0,00	*
19.	Um. prowadzenia zebrań	5,6	5,2	0,35	0,00	*
20.	Identyfikacja źródeł konfliktów	5,5	5,1	0,35	0,00	*
21.	Um. sprawnego podejmowania decyzji	5,7	5,4	0,34	0,01	*
22.	Skuteczna prezentacja	5,7	5,4	0,28	0,01	*
23.	Um. efektywnej pracy w wirtualnych zespołach: budowanie zaangażowania, bycie liderem, motywowanie	5,2	4,9	0,27	0,03	*
24.	Etyczne zachowanie	6,1	6,1	0,02	0,88	n.i.
25.	Budowanie zaufania	6,0	6,2	-0,18	0,71	n.i.

Oznaczenia: p - poziom istotności ($p < 0,05$ różnice istotne statystycznie (*), $p > 0,05$ różnice nie istotne statystycznie (n.i.));

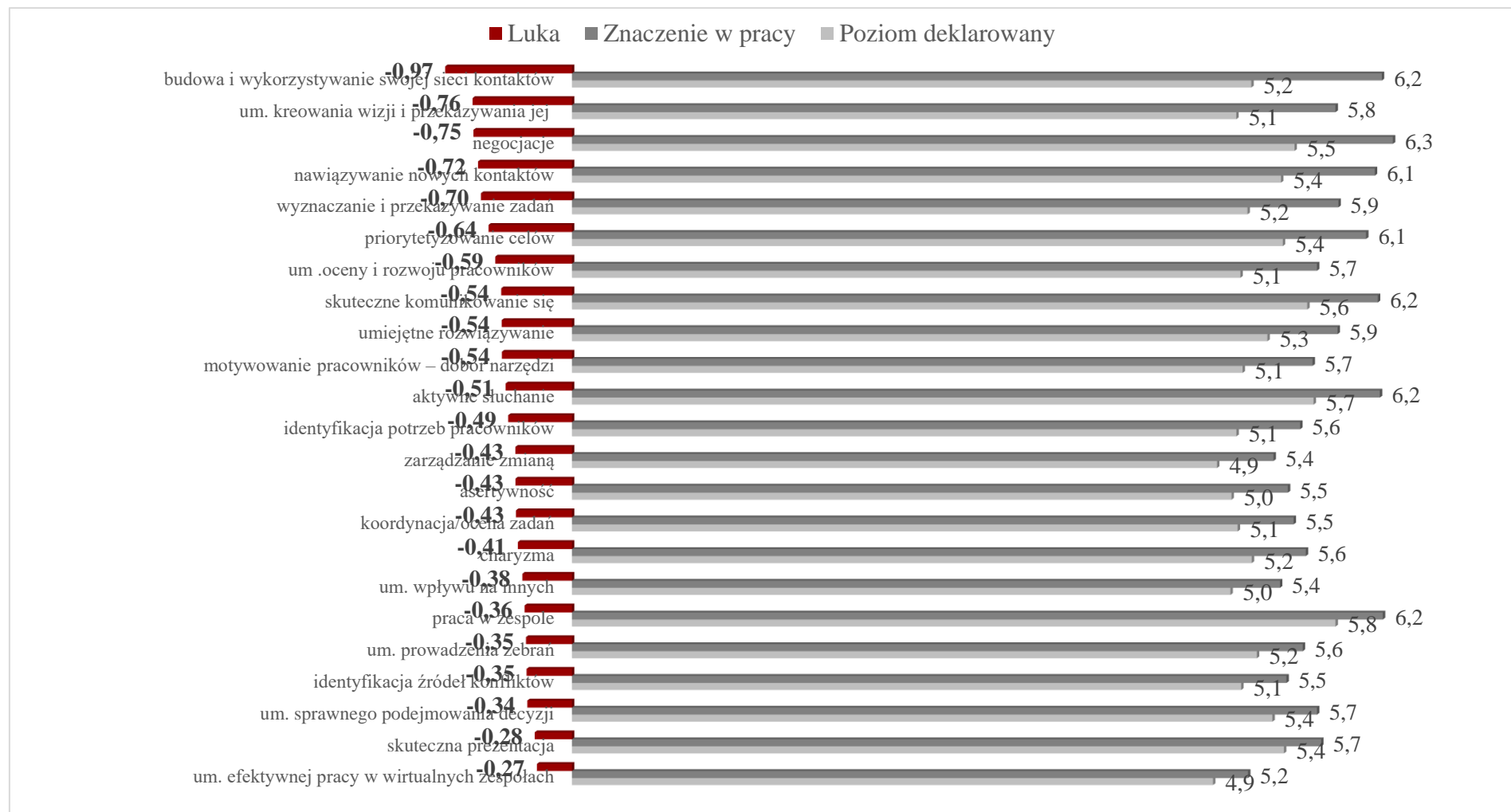
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Największe braki menedżerowie posiadają w umiejętności budowania i wykorzystywania swojej sieci kontaktów (0,97). Warto wspomnieć, że kompetencja ta została wskazana przez menedżerów podczas wywiadów indywidualnych. Kolejne kompetencje, w których zdiagnozowano lukę kompetencyjną to: kreowania wizji i przekazywania jej (0,76), negocjacjach (0,75), nawiązywaniu nowych kontaktów (0,72), wyznaczaniu i przekazywaniu zadań (0,70), priorytetyzowaniu celów (0,64), umiejętności i rozwoju pracowników (0,59), skutecznym komunikowaniu się (0,54) oraz aktywnym słuchaniu (0,51). W dalszej kolejności, doskonalenia wymagają następujące kompetencje: identyfikacja potrzeb pracowników (luka na poziomie 0,49), zarządzanie zmianą (0,43), asertywność (0,43), koordynacja/ocena zadań (0,43), charyzma (0,41), umiejętność wpływu na innych (0,38), praca w zespole (0,36), umiejętność prowadzenia zebrań (0,35), identyfikacja źródeł konfliktów (0,35), umiejętność sprawnego podejmowania decyzji (0,34), skuteczna prezentacja (0,28) oraz umiejętność efektywnej pracy w wirtualnych zespołach (0,27).

Tylko w przypadku etycznego zachowania oraz budowania zaufania nie zdiagnozowano luki kompetencyjnej. Obydwie kompetencje zostały wskazane jako bardzo ważne w pracy na stanowisku menedżera branży wyrobów medycznej, przy czym menedżerowie również zadeklarowali wysoki poziom posiadania tychże umiejętności.

Wizualne przedstawienie luki kompetencyjnej w obszarze umiejętności interpersonalnych ukazuje rysunek 17.

Rysunek 17. Luka kompetencyjna menedżerów branży wyrobów medycznych w obszarze umiejętności interpersonalne



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 23. Diagnoza i ocena luki kompetencyjnej menedżerów branży wyrobów medycznych w obszarze kompetencji i postaw związanych z zarządzaniem różnorodnością

Kompetencje i postawy związane z zarządzaniem różnorodnością						
L.p.	Kompetencja	Znaczenie w pracy	Poziom deklarowany	Luka	p	p<0,05
1.	Uczenie się w pracy	6,1	5,8	0,26	0,01	*
2.	Um. wykorzystania różnic wynikających z różnorodności	5,5	5,3	0,25	0,03	*
3.	Rozumienie, tolerancja i szacunek dot. różnic płciowych	5,6	5,9	-0,30	0,04	*
4.	Świadomość komunikatywna (um. określenia związku między językiem, ekspresją i treścią kultury, aby dopasować formę i treść komunikacji do osoby z innego kraju)	5,6	5,4	0,15	0,12	n.i.
5.	Orientacja na wiedzę (rozpoznawanie, że pracownicy widzą i rozumieją otoczenie inaczej; mają różne punkty widzenia na to, co jest "prawdą", a co nie)	5,6	5,5	0,15	0,10	n.i.
6.	Integracja, interakcja i wartościowanie odmienności	5,6	5,5	0,08	0,27	n.i.
7.	Wrażliwość i empatia na różnorodność	5,6	5,6	-0,01	0,79	n.i.
8.	Sprawiedliwe i bezstronne traktowanie różnorodności	5,6	5,7	-0,10	0,62	n.i.
9.	Rozumienie, tolerancja i szacunek dot. różnic kulturowych	5,8	5,9	-0,12	0,49	n.i.
10.	Postawa otwarta i elastyczna, a także ciekawość różnorodności	5,7	5,9	-0,20	0,13	n.i.
11.	Rozumienie, tolerancja i szacunek dot. różnic wiekowych	5,5	5,8	-0,22	0,24	n.i.
12.	Rozumienie, tolerancja i szacunek dot. różnic religijnych	5,5	5,8	-0,22	0,22	n.i.

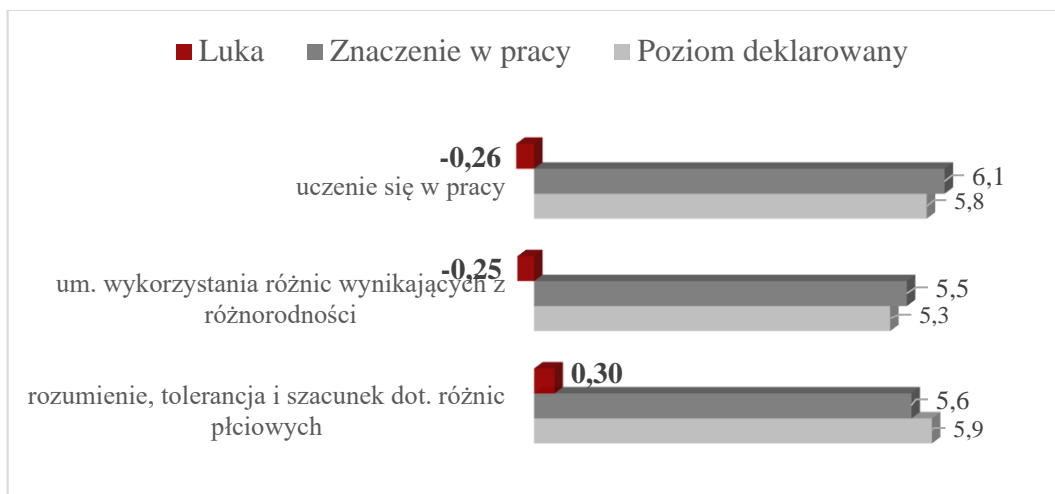
Oznaczenia: p - poziom istotności (p<0,05 różnice istotne statystycznie (*), p>0,05 różnice nie istotne statystycznie (n.i.));

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Interesujące wyniki zostały przedstawione w tabeli 23 oraz na rysunku 18. Dotyczą one kompetencji menedżerów związanych z zarządzaniem różnorodnością. W odniesieniu do 83% (czyli 10 z 12) pozycji w tej grupie nie wykazano istotnych różnic statystycznych, co oznacza że nie zdiagnozowano luki kompetencyjnej. W przypadku rozumienia, tolerancji i szacunku dot. różnic płciowych poziom deklarowany (średnia ocena 5,9) przez menedżerów w istotny sposób przekroczył poziom pożądany (średnia ocena 5,6). Dla pozostałych dziewięciu kompetencji, menedżerowie deklarują poziom posiadania bardzo zbliżony do średniej oceny znaczenia w pracy. Jest to sytuacja odwrotna do pozostałych trzech obszarów kompetencyjnych, w których menedżerowie

wykazywali wystarczający poziom posiadania kompetencji jedynie w odniesieniu do kilku kompetencji i jednak przeważającej większości wykazywano braki.

Rysunek 18. Luka kompetencyjna menedżerów branży wyrobów medycznych w obszarze kompetencji i postaw związanych z zarządzaniem różnorodnością



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tylko w przypadku dwóch pozycji zdiagnozowano lukę kompetencyjną. Są to: uczenie się w pracy (0,26) oraz umiejętność wykorzystania różnic wynikających z różnorodności (0,25).

Podsumowując powyższe rozważania można stwierdzić, iż istnieje luka kompetencyjna między modelowym zestawem kompetencji a kompetencjami deklarowanymi przez menedżerów branży wyrobów medycznych. Zdiagnozowano lukę w następujących kompetencjach:

- w ramach obszaru wiedza: znajomość przepisów prawnych, ogólna wiedza medyczna, zarządzanie strategiczne, wiedza nt. funkcjonowania jednostek gospodarczych, wiedza nt. marketingu, wiedza nt. branży, wiedza medyczna technologiczna, wiedza nt. ZZL, wiedza nt. zarządzania finansami przedsiębiorstwa, obsługa aplikacji informatycznych dla branży, znajomość języka angielskiego i wiedza medyczna diagnostyczna;
- w ramach obszaru umiejętności osobiste: odporność na stres, tworzenie i obsługa nowych form przekazu oraz zdolność do krytycznego „czytania” takich treści, biegłość w myśleniu i tworzeniu rozwiązań innych niż już istniejące, konsekwencja, samokontrola, przedsiębiorczość oraz umiejętność

przetwarzania dużych zbiorów danych i przekładania ich na abstrakcyjne pojęcia;

- w ramach obszaru umiejętności interpersonalne: budowa i wykorzystywanie swojej sieci kontaktów, umiejętność kreowania wizji i przekazywania jej, negocjacje, nawiązywanie nowych kontaktów, wyznaczanie i przekazywanie zadań, priorytetyzowanie celów, umiejętność oceny i rozwoju pracowników, skuteczne komunikowanie się, umiejętne rozwiązywanie konfliktów, motywowanie pracowników-dobór narzędzi, aktywne słuchanie, identyfikacja potrzeb pracowników, zarządzanie zmianą, asertywność, koordynacja/ocena zadań, charyzma, umiejętność wpływania na innych, praca w zespole, umiejętność prowadzenia zebrań, identyfikacja źródeł konfliktów, umiejętność sprawnego podejmowania decyzji, skuteczna prezentacja i umiejętność efektywnej pracy w wirtualnych zespołach;
- w ramach obszaru kompetencji i postaw związanych z zarządzaniem różnorodnością: uczenie się w pracy i umiejętność wykorzystania różnic wynikających z różnorodności.

A zatem, H1 została zweryfikowana pozytywnie, a cel szczegółowy 3 pracy został zrealizowany.

Kompetencje deklarowane a płeć menedżerów branży wyrobów medycznych

Różnice między ludźmi wynikające z płci są bogatym tematem dyskusji na wielu polach. Stereotypy związane z kobietami i mężczyznami są silnie zakorzenione w mentalności, zarówno jednych jak i drugich. Badania naukowe dowodzą różnice między kobietami a mężczyznami również na tle zawodowym. Niniejsza część pracy ma na celu odnalezienie lub zanegowanie tychże różnic.

Tabela 24. Kompetencje deklarowane przez kobiety i mężczyzn menedżerów branży wyrobów medycznych

Wiedza						
L.p.	Kompetencja	Średnia ocena deklarow. przez ♂	Średnia ocena deklarow. przez ♀	Różnica	p	p<0,05
1.	Wiedza nt. zarządzania finansami przedsiębiorstwa	5,03	4,08	0,95	0,00	*
2.	Wiedza med. technologiczna	4,86	4,37	0,49	0,12	n.i.
3.	Znajomość innych jęz. obcych	4,02	3,76	0,27	0,74	n.i.
4.	Wiedza nt. branży	5,45	5,21	0,24	0,41	n.i.
5.	Wiedza nt. funkcjonowania jednostek gospodarczych	4,72	4,50	0,22	0,48	n.i.
6.	Znajomość przepisów prawnych	4,75	4,53	0,22	0,43	n.i.
7.	Ogólne um. informatyczne	4,77	4,58	0,19	0,53	n.i.
8.	Wiedza nt. ZZL	4,64	4,45	0,19	0,53	n.i.
9.	Wiedza med. diagnostyczna	3,67	3,51	0,15	0,69	n.i.
10.	Obsługa aplikacji informatycznych zaprojektowanych dla branży	3,86	3,71	0,15	0,68	n.i.
11.	Ogólna wiedza medyczna	4,68	4,59	0,10	0,75	n.i.
12.	Znajomość jęz. angielskiego	6,14	6,26	-0,12	0,64	n.i.
13.	Zarządzanie strategiczne	5,29	5,44	-0,15	0,60	n.i.
14.	Wiedza med. farmaceutyczna	2,84	3,00	-0,16	0,65	n.i.
15.	Wiedza nt. marketingu	5,14	5,55	-0,41	0,10	n.i.
Umiejętności osobiste						
16.	Um. przetwarzania dużych zbiorów danych i przekładania ich na abstrakcyjne pojęcia	5,12	4,41	0,71	0,01	*
17.	Świadomość własnych słabych i mocnych stron	5,49	5,87	-0,38	0,08	n.i.
18.	Samokontrola	5,40	5,77	-0,36	0,11	n.i.
19.	Tworzenie i obsługa nowych form przekazu (filmy, prezentacje, portale itd.) oraz zdolność do krytycznego „czytania” takich treści	4,59	4,90	-0,30	0,27	n.i.
20.	Skłonność do podejmowania ryzyka	5,79	4,90	0,89	0,32	n.i.
21.	Odporność na stres	5,46	5,69	-0,24	0,34	n.i.
22.	Konsekwencja	5,46	5,61	-0,15	0,48	n.i.
23.	Przedsiębiorczość	5,65	5,63	0,02	0,93	n.i.
24.	Biegłość w myśleniu i tworzeniu rozwiązań innych niż już istniejące	5,58	5,58	0,00	0,99	n.i.

Umiejętności interpersonalne						
25.	Identyfikacja źródeł konfliktów	4,96	5,51	-0,56	0,01	*
26.	Etyczne zachowanie	5,88	6,46	-0,58	0,01	*
27.	Praca w zespole	5,67	6,26	-0,59	0,01	*
28.	Budowa i wykorzystywanie swojej sieci kontaktów	5,04	5,51	-0,47	0,11	n.i.
29.	Priorytetyzowanie celów	5,34	5,67	-0,33	0,17	n.i.
30.	Koordinacja/ocena zadań	4,98	5,37	-0,39	0,18	n.i.
31.	Nawiązywanie nowych kontaktów	5,33	5,67	-0,34	0,25	n.i.
32.	Um. efektywnej pracy w wirtualnych zespołach: budowanie zaangażowania, bycie liderem, motywowanie	4,82	5,10	-0,28	0,28	n.i.
33.	Um. prowadzenia zebrań	5,16	5,45	-0,29	0,28	n.i.
34.	Um. oceny i rozwoju pracowników	5,04	5,29	-0,25	0,33	n.i.
35.	Motywowanie pracowników – dobór narzędzi	5,06	5,32	-0,26	0,35	n.i.
36.	Skuteczne komunikowanie się	5,57	5,77	-0,20	0,36	n.i.
37.	Aktywne słuchanie	5,62	5,82	-0,21	0,36	n.i.
38.	Negocjacje	5,47	5,67	-0,19	0,45	n.i.
39.	Um. kreowania wizji i przekazywania jej	5,03	5,21	-0,17	0,49	n.i.
40.	Zarządzanie zmianą	4,99	4,82	0,17	0,50	n.i.
41.	Umiejętne rozwiązywanie (konfliktów)	5,29	5,41	-0,12	0,60	n.i.
42.	Skuteczna prezentacja	5,41	5,54	-0,13	0,60	n.i.
43.	Charyzma	5,17	5,28	-0,11	0,66	n.i.
44.	Asertywność	5,01	5,13	-0,12	0,66	n.i.
45.	Budowanie zaufania	6,33	5,97	0,36	0,73	n.i.
46.	Identyfikacja potrzeb pracowników	5,10	5,05	0,05	0,86	n.i.
47.	Um. wpływu na innych	5,05	5,03	0,02	0,93	n.i.
48.	Wyznaczanie i przekazywanie zadań	5,17	5,18	-0,01	0,96	n.i.
49.	Um. sprawnego podejmowania decyzji	5,36	5,36	0,00	0,99	n.i.
Kompetencje i postawy związane z zarządzaniem różnorodnością						
50.	Wrażliwość i empatia na różnorodność	5,36	6,21	-0,85	0,00	*
51.	Sprawiedliwe i bezstronne traktowanie różnorodności	5,54	6,13	-0,59	0,02	*
52.	Rozumienie, tolerancja i szacunek dot. różnic płciowych	5,77	6,16	-0,39	0,12	n.i.
53.	Integracja, interakcja i wartościowanie odmienności	5,38	5,81	-0,42	0,12	n.i.
54.	Postawa otwarta i elastyczna, a także ciekawość różnorodności	5,80	6,14	-0,33	0,17	n.i.
55.	Rozumienie, tolerancja i szacunek dot. różnic religijnych	5,64	6,03	-0,39	0,17	n.i.
56.	Rozumienie, tolerancja i szacunek dot. różnic kulturowych	5,79	6,08	-0,29	0,26	n.i.
57.	Rozumienie, tolerancja i szacunek dot. różnic wiekowych	5,67	5,95	-0,28	0,32	n.i.
58.	Uczenie się w pracy	5,86	5,68	0,18	0,48	n.i.
59.	Um. wykorzystania różnic wynikających z różnorodności	5,22	5,37	-0,15	0,60	n.i.

60.	Orientacja na wiedzę (rozpoznawanie, że pracownicy widzą i rozumieją otoczenie inaczej; mają różne punkty widzenia na to, co jest "prawdą", a co nie)	5,44	5,58	-0,13	0,63	n.i.
61.	Świadomość komunikatywna (um. określenia związku między językiem, ekspresją i treścią kultury, aby dopasować formę i treść komunikacji do osoby z innego kraju)	5,39	5,47	-0,08	0,78	n.i.

Oznaczenia: p - poziom istotności ($p < 0,05$ różnice istotne statystycznie (*), $p > 0,05$ różnice nie istotne statystycznie (n.i.));

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W tabeli 24 zaprezentowane zostały dane liczbowe dotyczące średnich ocen zadeklarowanych przez kobiety i mężczyzn menedżerów dla kompetencji z obszaru wiedzy.

Można zauważyć, że poziom tychże kompetencji u kobiet i mężczyzn jest zbliżony. Zwłaszcza w przypadku tzw. ważnych kompetencji, tj. znajomości języka angielskiego, zarządzania strategicznego, wiedzy na temat marketingu i na temat branży, a także znajomości przepisów prawnych oraz samooceny kobiet i mężczyzn menedżerów nie odbiega znacząco od siebie. Na 15 pozycji w grupie, tylko w przypadku 7% (tj. jednej) wykazano istotne statystyczne różnice. Mężczyźni deklarują lepszą wiedzę z zakresu zarządzania finansami przedsiębiorstwa niż kobiety (różnica w ocenie 0,95).

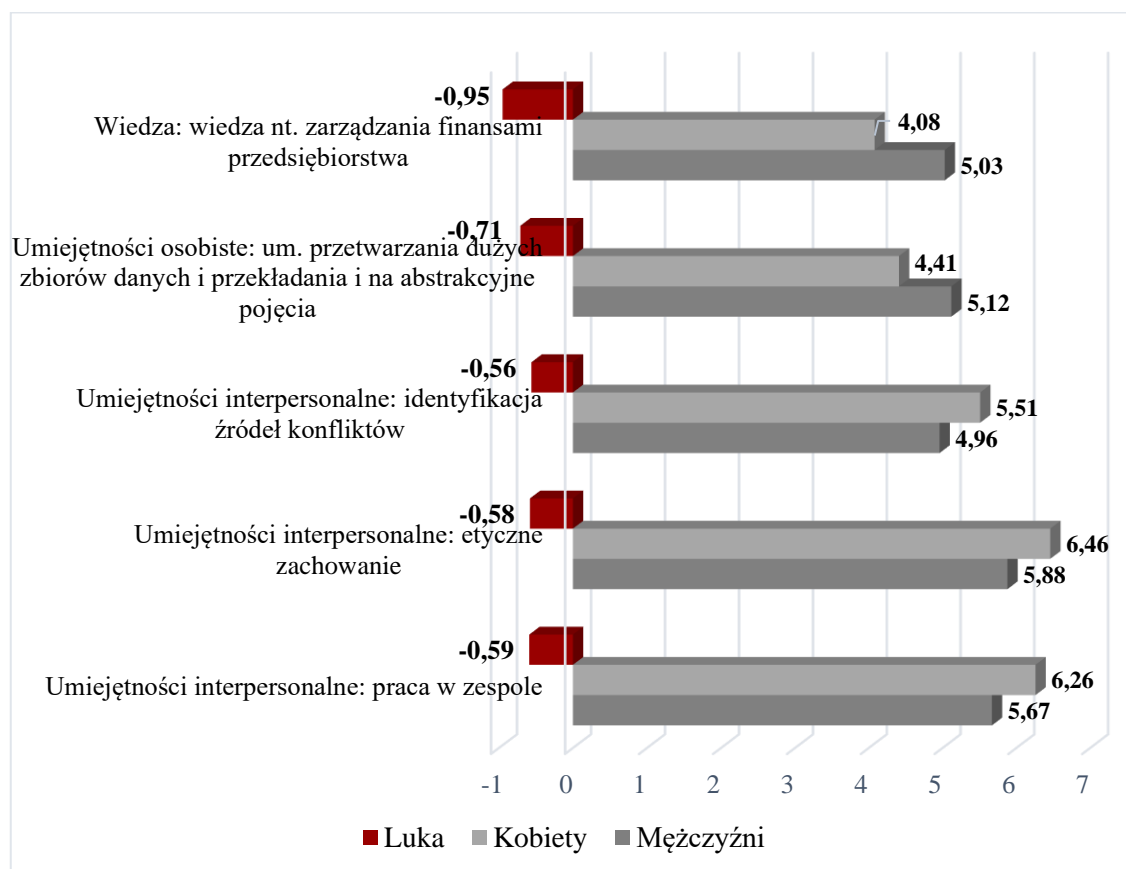
Następnie, przedstawiono wyniki dotyczące deklarowanego poziomu kompetencji kobiet i mężczyzn menedżerów w obszarze umiejętności osobistych. Tylko w odniesieniu to jednej kompetencji stwierdzono istotne statystycznie różnice. Dotyczą one umiejętności przetwarzania dużych zbiorów danych i przekładania ich na abstrakcyjne pojęcia ($p = 0,01$; $p < 0,05$). Średni poziom osiągnięty przez kobiety menedżerów to 4,41, natomiast mężczyzn – 5,12. W związku z tym, mężczyźni deklarują wyższy poziom tejże kompetencji od kobiet.

Interesującym jest też fakt, że według R. Shneor i in. przedsiębiorczość postrzegana jest jako kompetencja typowo męska³⁹⁰. Tymczasem, jak można zobaczyć na rysunku Wn6 oceny dla obydwu płci są niemalże równe, u kobiet wynosi 5,63, natomiast u mężczyzn 5,65. Nie potwierdza to stanowiska autorów.

³⁹⁰ R. Shneor i inni, op. cit., s. 782.

Kolejnym omawianym obszarem są kompetencje interpersonalne. Spośród nich, różnice ze względu na płeć dotyczą 12%. Tym razem sytuacja ulega odwróceniu, gdyż to kobiety deklarują wyższy poziom kompetencji niż mężczyźni. Dotyczy to następujących kompetencji: praca w zespole (kobiety: 6,26; mężczyźni: 5,67; różnica: 0,59; $p=0,01$), etyczne zachowanie (kobiety: 6,46; mężczyźni: 5,88; różnica: 0,58; $p=0,01$) oraz umiejętności identyfikacji źródeł konfliktów (kobiety: 5,51; mężczyźni: 4,96; różnica: 0,56; $p=0,01$). Byłoby to pośrednie potwierdzenie istniejących już badań, jakoby kobiety posiadały lepsze umiejętności komunikacyjne oraz kształtowania dobrej atmosfery oraz charakteryzowały się wyższym poziomem empatii i intuicji³⁹¹.

Rysunek 19. Kompetencje deklarowane przez kobiety i mężczyzn menedżerów branży wyrobów medycznych



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Ostatnia analiza z uwzględnieniem płci menedżerów dotyczy kompetencji i postaw związanych z zarządzaniem różnorodnością. Wyniki zostały przedstawione na rysunku

³⁹¹ M. Dźwigoł-Barosz, Wpływ..., op. cit., s. 131-132, 136; E. Lisowska, op. cit., s. 109,113-114.

19. Można zauważyć, że kobiety generalnie deklarują wyższy poziom tychże kompetencji niż mężczyźni. Można przypuszczać, że kobiety są bardziej czułe na sfery związane z różnicami, które mogą prowadzić do nierówności, gdyż to one częściej są ofiarami dyskryminacji. Jednak w przypadku dwóch z nich występują istotne statystycznie różnice. Kobiety deklarują znacząco wyższą wrażliwość i empatię na różnorodność (średnia ocena: 6,21) niż mężczyźni (średnia ocena: 5,36, różnica: 0,85; $p=0,00$) oraz na sprawiedliwe i bezstronne traktowanie różnorodności (kobiety: 6,13; mężczyźni: 5,54; różnica: 0,59; $p=0,02$).

Podsumowując, w przypadku 11% kompetencji zdiagnozowano znaczące statystycznie różnice w stopniu ich posiadania przez kobiety i mężczyzn. Przy czym, mężczyźni deklarują wyższy poziom w przypadku dwóch kompetencji (wiedzy z zakresu zarządzania finansami przedsiębiorstwa oraz umiejętności przetwarzania dużych zbiorów danych i przekładania ich na abstrakcyjne pojęcia), natomiast kobiety w przypadku pięciu (pracy w zespole, etycznego zachowania, umiejętności identyfikacji źródeł konfliktów, wrażliwość i empatię na różnorodność oraz sprawiedliwe i bezstronne traktowanie różnorodności). Różnice te zostały zaprezentowane graficznie na rysunku 19.

Ponadto, analiza literatury pokazała, że kobiety są mniej pewne swoich kompetencji, posiadają mniejszą pewność się i przekonanie o własnej skuteczności (rozdział I.1.5). Tymczasem analizując powyższe wykresy można stwierdzić, że dokonując samooceny tych samych kompetencji co mężczyźni, oceniają się porównywalnie do nich, a wielu przypadkach nieco wyżej.

Kompetencje deklarowane a wiek menedżerów branży wyrobów medycznych

Literatura przedmiotu jest bogata w publikacje dotyczące różnic między pracownikami na tle wieku. Przegląd literatury w tym temacie został zaprezentowany w rozdziale I niniejszej rozprawy. W tej pracy również postawiono pod rozwagę zależność deklarowanych przez menedżerów kompetencji a ich wiek. Analizy dokonano dwutorowo: porównując kompetencje menedżerów pokolenia X i Y oraz generacji Baby Boomers i Y.

Analiza porównawcza kompetencji deklarowanych przez menedżerów pokolenia X i Y

Tabela 25. Kompetencje deklarowane przez menedżerów z pokolenia X i Y

Wiedza						
L.p.	Kompetencja	Średnia ocena deklarow. przez X	Średnia ocena deklarow. przez Y	Różnica	p	p<0,05
1.	Wiedza nt. branży	5,66	5,00	0,66	0,02	*
2.	Wiedza nt. marketingu	5,49	4,90	0,59	0,02	*
3.	Znajomość przepisów prawnych	4,86	4,32	0,54	0,07	n.i.
4.	Zarządzanie strategiczne	5,63	5,14	0,49	0,07	n.i.
5.	Ogólna wiedza medyczna	4,84	4,37	0,47	0,10	n.i.
6.	Znajomość innych jęz. obcych	4,63	3,30	1,33	0,13	n.i.
7.	Wiedza nt. funkcjonowania jednostek gospodarczych	4,89	4,44	0,45	0,14	n.i.
8.	Wiedza nt. ZZL	4,73	4,32	0,41	0,15	n.i.
9.	Wiedza med. diagnostyczna	3,82	3,31	0,51	0,19	n.i.
10.	Wiedza med. technologiczna	4,89	4,47	0,42	0,19	n.i.
11.	Wiedza nt. zarządzania finansami przedsiębiorstwa	4,89	4,50	0,39	0,24	n.i.
12.	Ogólne um. informatyczne	4,86	4,52	0,34	0,27	n.i.
13.	Obsługa aplikacji informatycznych zaprojektowanych dla branży	3,61	3,90	-0,29	0,41	n.i.
14.	Znajomość jęz. angielskiego	6,25	6,10	0,15	0,52	n.i.
15.	Wiedza med. farmaceutyczna	2,85	2,96	-0,11	0,74	n.i.
Umiejętności osobiste						
16.	Skłonność do podejmowania ryzyka	4,91	5,47	5,84	-0,37	n.i.
17.	Samokontrola	5,22	5,52	5,65	-0,13	n.i.
18.	Tworzenie i obsługa nowych form przekazu (filmy, prezentacje, portale itd.) oraz zdolność do krytycznego „czytania” takich treści	4,26	4,71	4,84	-0,13	n.i.
19.	Odporność na stres	5,71	5,50	5,47	0,03	n.i.
20.	Przedsiębiorczość	5,70	5,67	5,60	0,07	n.i.
21.	Świadomość własnych słabych i mocnych stron	5,57	5,68	5,55	0,13	n.i.

22.	Konsekwencja	5,57	5,65	5,30	0,35	n.i.
23.	Biegłość w myśleniu i tworzeniu rozwiązań innych niż już istniejące	5,38	5,82	5,40	0,42	n.i.
24.	Um. przetwarzania dużych zbiorów danych i przekładania ich na abstrakcyjne pojęcia	4,91	5,11	4,69	0,42	n.i.
Umiejętności interpersonalne						
25.	Zarządzanie zmianą	5,20	4,70	0,50	0,05	*
26.	Um. sprawnego podejmowania decyzji	5,59	5,16	0,43	0,07	n.i.
27.	Asertywność	5,24	4,88	0,36	0,18	n.i.
28.	Skuteczna prezentacja	5,64	5,33	0,30	0,22	n.i.
29.	Priorytetyzowanie celów	5,53	5,24	0,29	0,22	n.i.
30.	Um. oceny i rozwoju pracowników	5,23	4,94	0,29	0,25	n.i.
31.	Budowanie zaufania	6,96	5,67	1,30	0,26	n.i.
32.	Identyfikacja potrzeb pracowników	5,20	4,92	0,28	0,28	n.i.
33.	Identyfikacja źródeł konfliktów	5,27	5,02	0,25	0,29	n.i.
34.	Skuteczne komunikowanie się	5,71	5,49	0,22	0,30	n.i.
35.	Um. wpływu na innych	5,19	4,96	0,23	0,35	n.i.
36.	Umiejętne rozwiązywanie (konfliktów)	5,43	5,22	0,21	0,35	n.i.
37.	Um. kreowania wizji i przekazywania jej	5,20	4,98	0,22	0,36	n.i.
38.	Aktywne słuchanie	5,77	5,59	0,18	0,40	n.i.
39.	Koordynacja/ocena zadań	5,20	4,98	0,22	0,47	n.i.
40.	Nawiązywanie nowych kontaktów	5,53	5,35	0,18	0,55	n.i.
41.	Motywowanie pracowników – dobór narzędzi	5,25	5,10	0,15	0,58	n.i.
42.	Charyzma	5,37	5,24	0,14	0,59	n.i.
43.	Budowa i wykorzystywanie swojej sieci kontaktów	5,22	5,38	-0,16	0,59	n.i.
44.	Praca w zespole	5,89	6,00	-0,11	0,62	n.i.
45.	Wyznaczanie i przekazywanie zadań	5,23	5,12	0,11	0,64	n.i.
46.	Etyczne zachowanie	6,05	6,02	0,03	0,87	n.i.
47.	Um. prowadzenia zebrań	5,29	5,31	-0,03	0,92	n.i.
48.	Um. efektywnej pracy w wirtualnych zespołach: budowanie zaangażowania, bycie liderem, motywowanie	5,02	5,00	0,02	0,95	n.i.
49.	Negocjacje	5,57	5,59	-0,02	0,95	n.i.
Kompetencje i postawy związane z zarządzaniem różnorodnością						
50.	Sprawiedliwe i bezstronne traktowanie różnorodności	5,95	5,64	0,31	0,25	n.i.
51.	Um. wykorzystania różnic wynikających z różnorodności	5,24	5,54	-0,30	0,30	n.i.
52.	Rozumienie, tolerancja i szacunek dot. różnic wiekowych	5,63	5,90	-0,28	0,33	n.i.
53.	Uczenie się w pracy	5,81	5,98	-0,17	0,50	n.i.
54.	Świadomość komunikatywna (um. określenia związku między językiem, ekspresją i treścią)	5,41	5,56	-0,15	0,61	n.i.

	kultury, aby dopasować formę i treść komunikacji do osoby z innego kraju)					
55.	Integracja, interakcja i wartościowanie odmienności	5,60	5,49	0,11	0,69	n.i.
56.	Wrażliwość i empatia na różnorodność	5,67	5,58	0,09	0,76	n.i.
57.	Rozumienie, tolerancja i szacunek dot. różnic religijnych	5,87	5,80	0,08	0,78	n.i.
58.	Postawa otwarta i elastyczna, a także ciekawość różnorodności	6,00	5,94	0,06	0,80	n.i.
59.	Orientacja na wiedzę (rozpoznawanie, że pracownicy widzą i rozumieją otoczenie inaczej; mają różne punkty widzenia na to, co jest "prawdą", a co nie)	5,62	5,58	0,04	0,89	n.i.
60.	Rozumienie, tolerancja i szacunek dot. różnic kulturowych	5,91	5,94	-0,03	0,91	n.i.
61.	Rozumienie, tolerancja i szacunek dot. różnic płciowych	5,86	5,88	-0,02	0,93	n.i.

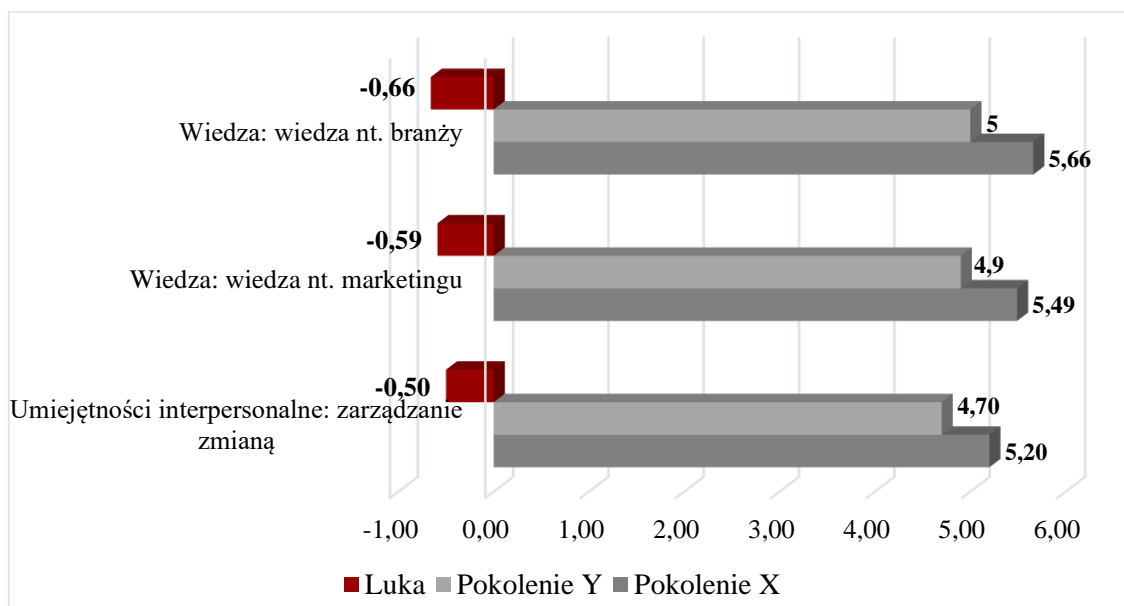
Oznaczenia: p - poziom istotności ($p < 0,05$ różnice istotne statystycznie (*), $p > 0,05$ różnice nie istotne statystycznie (n.i.));

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Porównując menedżerów z pokolenia X i Y (tabela 25 oraz rysunek 20) można zauważyć, że menedżerowie pokolenia X deklarują wyższy poziom wiedzy niż menedżerowie pokolenia Y. Odstępstwem jest niższy poziom wiedzy farmaceutycznej oraz obsługi aplikacji informatycznych dla branży, gdzie pokolenie X ocenia się nieco niżej niż młodszy koledzy. Za istotne można uznać różnice w dwóch obszarach wiedzy: wiedzy nt. marketingu oraz wiedzy nt. branży. Wyższy poziom obydwu tych kompetencji deklarowany jest przez menedżerów z pokolenia X. Średnia ocena dla wiedzy o marketingu dla pokolenia X to 5,49, dla pokolenia Y - 4,90. W związku z czym, różnica wynosi 0,59. Z kolei dla wiedzy nt. branży, pokolenie X wskazuje średni posiadany poziom jako 5,66, natomiast pokolenie Y – 5,00 (różnica 0,66).

W przypadku umiejętności osobistych nie wykazano istotnych różnic statystycznych dotyczących deklarowanego poziomu ww. kompetencji na tle wieku. Menedżerowie z pokolenia X i Y wskazali zbliżony poziom posiadanych kompetencji w tym obszarze.

Rysunek 20. Kompetencje deklarowane przez menedżerów z pokolenia X i Y



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Następnie we wskazanej tabeli zaprezentowano deklarowany przez menedżerów z pokoleń X i Y poziom kompetencji interpersonalnych. Analizując wyniki badań w tym zakresie, można wnioskować, iż, tylko w przypadku jednej z nich, została wykazana istotna różnica statystyczna. Menedżerowie z pokolenia X zadeklarowali, iż posiadają wyższy poziom kompetencji związanej z zarządzaniem zmianą niż menedżerowie pokolenia Y. Średnia ocena nabytej kompetencji wśród starszych menedżerów to 5,20, natomiast wśród młodszych 4,70 (różnica 0,50).

Podobnie jak w przypadku kompetencji interpersonalnych, w toku porównań nie stwierdzono istotnych różnic statystycznych w obszarze kompetencji i postaw związanych z zarządzaniem różnorodnością między menedżerami z generacji X i Y. Menedżerowie Ci zadeklarowali posiadanie tychże kompetencji na zbliżonym poziomie.

Podsumowując analizę porównawczą kompetencji deklarowanych przez menedżerów pokolenia X i Y, można wskazać tylko trzy istotne statystycznie różnice. Dotyczą one: wiedzy nt. marketingu, wiedzy nt. branży oraz zarządzania zmianą. W każdym przypadku to menedżerowie z pokolenia X zadeklarowali wyższy poziom posiadania tychże kompetencji. Warto zauważyć, że nie wykazano żadnych istotnych różnic w zakresie kompetencji osobistych oraz tych związanych z zarządzaniem różnorodnością.

Analiza porównawcza kompetencji deklarowanych przez menedżerów pokolenia Baby Boomers i pokolenia Y

W tabeli 26 przedstawione zostały dane dotyczące deklarowanego przez menedżerów pokolenia Baby Boomers oraz pokolenia Y. Dokonując analizy kompetencji deklarowanych przez menedżerów pokolenia Baby Boomers i pokolenia Y poziomu kompetencji w obszarze wiedzy. Na podstawie wyników badań można wnioskować, iż w obszarze wiedzy nie wykazano istotnych różnic statystycznych. Menedżerowie z obydwu grup wiekowych wykazują zbliżony poziom posiadanych przez siebie kompetencji z tego zakresu.

Tabela 26. Kompetencje deklarowane przez menedżerów z pokolenia Baby Boomers (BB) i Y

Wiedza						
L.p.	Kompetencja	Średnia ocena deklarow. przez BB	Średnia ocena deklarow. przez Y	Różnica	p	p<0,05
1.	Obsługa aplikacji informatycznych zaprojektowanych dla branży	4,13	3,92	0,21	0,63	n.i.
2.	Znajomość jęz. angielskiego	6,17	6,08	0,09	0,80	n.i.
3.	Wiedza nt. funkcjonowania jednostek gospodarczych	4,54	4,47	0,07	0,87	n.i.
4.	Zarządzanie strategiczne	5,08	5,14	-0,06	0,88	n.i.
5.	Wiedza med. farmaceutyczna	2,82	2,94	-0,12	0,80	n.i.
6.	Znajomość przepisów prawnych	5,04	4,35	0,69	0,07	n.i.
7.	Wiedza nt. marketingu	5,50	4,90	0,60	0,10	n.i.
8.	Wiedza nt. branży	5,55	5,04	0,50	0,18	n.i.
9.	Wiedza med. diagnostyczna	3,83	3,23	0,60	0,21	n.i.
10.	Ogólna wiedza medyczna	4,83	4,36	0,47	0,23	n.i.
11.	Znajomość innych jęz. obcych	3,75	3,24	0,51	0,29	n.i.
12.	Wiedza nt. ZZL	4,79	4,35	0,44	0,31	n.i.
13.	Wiedza med. technologiczna	4,79	4,44	0,35	0,38	n.i.
14.	Wiedza nt. zarządzania finansami przedsiębiorstwa	4,96	4,57	0,39	0,41	n.i.
15.	Ogólne um. informatyczne	4,78	4,49	0,29	0,46	n.i.
Umiejętności osobiste						
16.	Przedsiębiorczość	5,70	5,61	0,08	0,76	n.i.
17.	Świadomość własnych słabych i mocnych stron	5,57	5,56	0,01	0,99	n.i.
18.	Biegłość w myśleniu i tworzeniu rozwiązań innych niż już istniejące	5,38	5,39	-0,01	0,97	n.i.
19.	Tworzenie i obsługa nowych form przekazu (filmy, prezentacje, portale itd.) oraz zdolność do krytycznego „czytania” takich treści	4,26	4,86	-0,60	0,11	n.i.
20.	Samokontrola	5,22	5,66	-0,44	0,15	n.i.
21.	Konsekwencja	5,57	5,33	0,24	0,41	n.i.
22.	Odporność na stres	5,71	5,46	0,25	0,46	n.i.

23.	Skłonność do podejmowania ryzyka	4,91	5,90	-0,98	0,52	n.i.
24.	Um. przetwarzania dużych zbiorów danych i przekładania ich na abstrakcyjne pojęcia	4,91	4,68	0,23	0,53	n.i.
Umiejętności interpersonalne						
25.	Praca w zespole	5,36	5,98	-0,62	0,04	*
26.	Budowa i wykorzystywanie swojej sieci kontaktów	4,64	5,35	-0,71	0,08	n.i.
27.	Um. efektywnej pracy w wirtualnych zespołach: budowanie zaangażowania, bycie liderem, motywowanie	4,43	5,00	-0,57	0,13	n.i.
28.	Charyzma	4,74	5,22	-0,48	0,16	n.i.
29.	Priorytetyzowanie celów	5,68	5,22	0,46	0,19	n.i.
30.	Um. prowadzenia zebrań	4,95	5,36	-0,41	0,27	n.i.
31.	Negocjacje	5,30	5,60	-0,30	0,38	n.i.
32.	Skuteczne komunikowanie się	5,73	5,50	0,23	0,41	n.i.
33.	Um. oceny i rozwoju pracowników	5,22	4,94	0,28	0,42	n.i.
34.	Identyfikacja potrzeb pracowników	5,17	4,92	0,26	0,47	n.i.
35.	Motywowanie pracowników – dobór narzędzi	4,91	5,06	-0,15	0,69	n.i.
36.	Um. sprawnego podejmowania decyzji	5,26	5,16	0,10	0,74	n.i.
37.	Umiejętne rozwiązywanie (konfliktów)	5,30	5,20	0,10	0,75	n.i.
38.	Etyczne zachowanie	6,13	6,04	0,09	0,75	n.i.
39.	Um. kreowania wizji i przekazywania jej	5,04	4,96	0,08	0,80	n.i.
40.	Um. wpływu na innych	4,87	4,94	-0,07	0,84	n.i.
41.	Zarządzanie zmianą	4,82	4,76	0,06	0,85	n.i.
42.	Asertywność	4,95	4,90	0,06	0,87	n.i.
43.	Skuteczna prezentacja	5,26	5,30	-0,04	0,90	n.i.
44.	Koordynacja/ocena zadań	5,09	5,04	0,05	0,91	n.i.
45.	Aktywne słuchanie	5,65	5,62	0,03	0,91	n.i.
46.	Nawiązywanie nowych kontaktów	5,36	5,33	0,03	0,94	n.i.
47.	Budowanie zaufania	5,65	5,64	0,01	0,97	n.i.
48.	Wyznaczanie i przekazywanie zadań	5,14	5,14	0,00	0,99	n.i.
49.	Identyfikacja źródeł konfliktów	5,00	5,00	0,00	1,00	n.i.
Kompetencje i postawy związane z zarządzaniem różnorodnością						
50.	Um. wykorzystania różnic wynikających z różnorodności	4,67	5,51	-0,84	0,03	*
51.	Uczenie się w pracy	5,43	5,96	-0,52	0,09	n.i.
52.	Orientacja na wiedzę (rozpoznawanie, że pracownicy widzą i rozumieją otoczenie inaczej; mają różne punkty widzenia na to, co jest "prawdą", a co nie)	4,96	5,55	-0,59	0,12	n.i.
53.	Postawa otwarta i elastyczna, a także ciekawość różnorodności	5,57	5,92	-0,35	0,27	n.i.
54.	Świadomość komunikatywna (um. określenia związku między językiem, ekspresją i treścią kultury, aby dopasować formę i treść komunikacji do osoby z innego kraju)	5,13	5,53	-0,40	0,29	n.i.
55.	Rozumienie, tolerancja i szacunek dot. różnic religijnych	5,39	5,77	-0,38	0,35	n.i.

56.	Sprawiedliwe i bezstronne traktowanie różnorodności	5,30	5,61	-0,31	0,41	n.i.
57.	Rozumienie, tolerancja i szacunek dot. różnic kulturowych	5,65	5,92	-0,27	0,45	n.i.
58.	Integracja, interakcja i wartościowanie odmienności	5,30	5,46	-0,15	0,68	n.i.
59.	Rozumienie, tolerancja i szacunek dot. różnic wiekowych	5,74	5,88	-0,14	0,69	n.i.
60.	Rozumienie, tolerancja i szacunek dot. różnic płciowych	5,96	5,86	0,10	0,78	n.i.
61.	Wrażliwość i empatia na różnorodność	5,52	5,55	-0,03	0,94	n.i.

Oznaczenia: p - poziom istotności ($p < 0,05$ różnice istotne statystycznie (*), $p > 0,05$ różnice nie istotne statystycznie (n.i.));

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

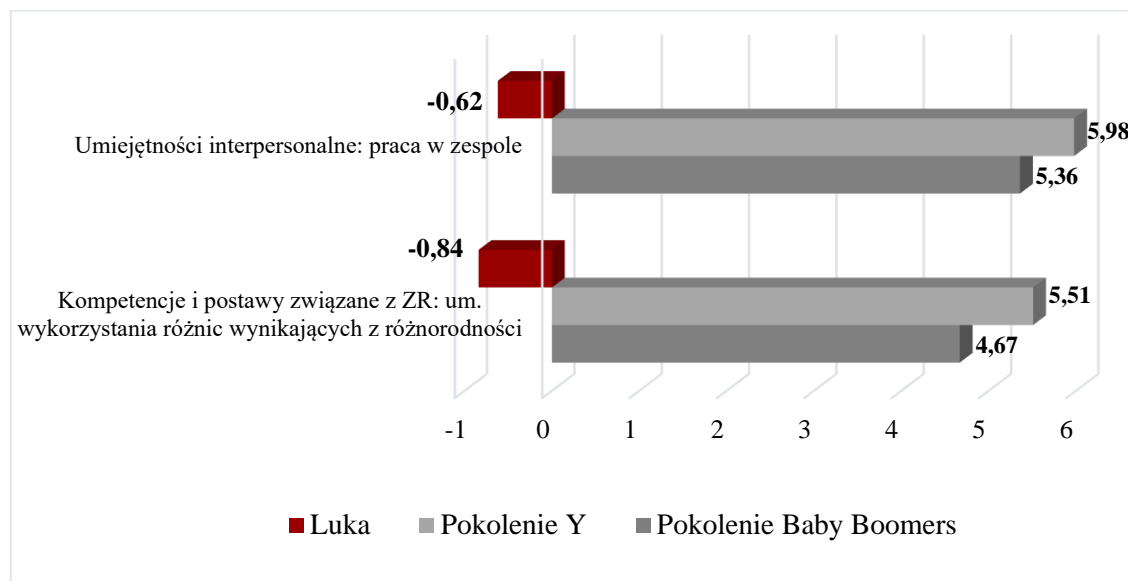
Dalej, ukazane zostały dane dotyczące deklarowanego poziomu umiejętności osobistych menedżerów generacji Baby Boomers oraz Y. Nie wykazano istotnych różnic statystycznych dotyczących deklarowanego poziomu ww. kompetencji na tle wieku.

Następnie, zaprezentowane zostały dane liczbowe dotyczące obszaru umiejętności interpersonalnych. W ramach nich, istotne różnice statystyczne zdiagnozowano w przypadku jednej kompetencji – pracy w zespole. Pokolenie Y zadeklarowało posiadanie tejże kompetencji na wyższym poziomie niżli pokolenie Baby Boomers. Średnia ocena wśród młodszych menedżerów to 5,98, natomiast w starszych – 5,36.

W ramach kompetencji i postaw związanych z zarządzaniem różnorodnością również zdiagnozowano jedną istotną różnicę statystyczną. Menedżerowie pokolenia Y deklarują wyższy poziom orientacji na wiedzę niż menedżerowie z generacji Baby Boomers. Średnia ocena kierowników z pokolenia Y to 5,51, natomiast Baby Boomers – 4,57. Warto zauważyć, że menedżerowie pokolenia Y zadeklarowali wyższy poziom dla wszystkich kompetencji związanych z ZR. W literaturze przedmiotu można znaleźć opis tegoż pokolenia jako m. in.: świadomych globalizacji i akceptujących różnorodność, co potwierdzają wyniki badań, wykonanych na rzecz niniejszej pracy³⁹².

³⁹² J.A. Fazlagić, Charakterystyka... op. cit., s. 13; J.W. Gibson i inni, op. cit., s. 2-4; I. Kołodziejczyk-Olczak, op. cit., s. 92.

Rysunek 21. Kompetencje deklarowane przez menedżerów z pokolenia Baby Boomers i Y



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Podsumowując, wyniki badań nie wskazują istotnych różnic między menedżerami generacji BB i Y w obszarze wiedzy oraz umiejętności osobistych. W ramach kompetencji interpersonalnych zdiagnozowano jedną różnicę dotyczącą pracy w zespole, a także w ramach kompetencji i postaw związanych z zarządzaniem różnorodnością, jedną różnicę: orientację na wiedzę. W obydwu przypadkach menedżerowie Y zadeklarowali wyższy poziom niż Baby Boomers. Różnice zostały zaprezentowane graficznie na rysunku 21.

Kompetencje deklarowane a narodowość menedżerów branży wyrobów medycznych

W dalszej części pracy zaprezentowane zostały wyniki badań dotyczące porównania różnic w kompetencjach deklarowanych przez menedżerów z uwzględnieniem pochodzenia tychże menedżerów. Analiza zawiera zestawienie kompetencji deklarowanych przez menedżerów z Polski a menedżerów z pozostałych krajów Europy Zachodniej.

Tabela 27. Kompetencje deklarowane przez menedżerów z Polski (PL) i pozostałych krajów europejskich w obszarze wiedza

Wiedza						
L.p.	Kompetencja	Średnia ocena deklarow. przez PL	Średnia ocena deklarow. przez pozostałych	Różnica	p	p<0,05
1.	Obsługa aplikacji informatycznych zaprojektowanych dla branży	4,63	3,61	1,02	0,01	*
2.	Wiedza nt. branży	6,17	5,21	0,97	0,00	*
3.	Wiedza nt. ZZL	5,33	4,40	0,94	0,01	*
4.	Zarządzanie strategiczne	5,78	5,23	0,56	0,09	n.i.
5.	Wiedza nt. funkcjonowania jednostek gospodarczych	5,08	4,54	0,54	0,13	n.i.
6.	Wiedza med. technologiczna	5,00	4,61	0,39	0,31	n.i.
7.	Wiedza med. farmaceutyczna	3,17	2,78	0,39	0,33	n.i.
8.	Ogólne um. informatyczne	5,00	4,66	0,34	0,34	n.i.
9.	Znajomość przepisów prawnych	4,96	4,63	0,33	0,32	n.i.
10.	Wiedza nt. marketingu	5,50	5,20	0,30	0,30	n.i.
11.	Wiedza nt. zarządzania finansami przedsiębiorstwa	4,96	4,74	0,22	0,57	n.i.
12.	Wiedza med. diagnostyczna	3,67	3,54	0,13	0,77	n.i.
13.	Znajomość innych jęz. obcych	4,00	3,89	0,11	0,91	n.i.
14.	Znajomość jęz. angielskiego	6,17	6,16	0,01	0,97	n.i.
15.	Ogólna wiedza medyczna	4,50	4,72	-0,22	0,53	n.i.
Umiejętności osobiste						
16.	Świadomość własnych słabych i mocnych stron	6,04	5,51	0,53	0,04	*
17.	Tworzenie i obsługa nowych form przekazu (filmy, prezentacje, portale itd.) oraz zdolność do krytycznego „czytania” takich treści	5,13	4,52	0,61	0,06	n.i.
18.	Um. przetwarzania dużych zbiorów danych i przekładania ich na abstrakcyjne pojęcia	5,25	4,80	0,45	0,16	n.i.
19.	Biegłość w myśleniu i tworzeniu rozwiązań innych niż już istniejące	5,83	5,48	0,35	0,21	n.i.
20.	Konsekwencja	5,75	5,46	0,29	0,24	n.i.
21.	Odporność na stres	5,71	5,45	0,26	0,38	n.i.
22.	Samokontrola	5,57	5,47	0,10	0,72	n.i.

23.	Skłonność do podejmowania ryzyka	5,26	5,56	-0,30	0,78	n.i.
24.	Przedsiębiorczość	5,58	5,63	-0,04	0,87	n.i.
Umiejętności interpersonalne						
25.	Um. sprawnego podejmowania decyzji	5,96	5,22	0,74	0,01	*
26.	Um. efektywnej pracy w wirtualnych zespołach: budowanie zaangażowania, bycie liderem, motywowanie	5,48	4,76	0,72	0,02	*
27.	Um. kreowania wizji i przekazywania jej	5,58	4,94	0,64	0,03	*
28.	Motywowanie pracowników – dobór narzędzi	5,63	4,97	0,66	0,04	*
29.	Zarządzanie zmianą	5,48	4,84	0,64	0,04	*
30.	Identyfikacja źródeł konfliktów	5,54	4,98	0,56	0,04	*
31.	Asertywność	5,50	4,93	0,57	0,07	n.i.
32.	Um. wpływu na innych	5,42	4,91	0,51	0,08	n.i.
33.	Priorytetyzowanie celów	5,83	5,33	0,50	0,08	n.i.
34.	Wyznaczanie i przekazywanie zadań	5,54	5,08	0,46	0,11	n.i.
35.	Koordinacja/ocena zadań	5,50	5,02	0,48	0,16	n.i.
36.	Um. prowadzenia zebrań	5,58	5,17	0,41	0,19	n.i.
37.	Budowa i wykorzystywanie swojej sieci kontaktów	5,55	5,09	0,46	0,20	n.i.
38.	Budowanie zaufania	6,04	5,70	0,34	0,21	n.i.
39.	Charyzma	5,43	5,12	0,32	0,31	n.i.
40.	Identyfikacja potrzeb pracowników	5,33	5,02	0,31	0,31	n.i.
41.	Skuteczne komunikowanie się	5,83	5,57	0,26	0,32	n.i.
42.	Etyczne zachowanie	6,25	6,01	0,24	0,36	n.i.
43.	Nawiązywanie nowych kontaktów	5,68	5,39	0,29	0,40	n.i.
44.	Um. oceny i rozwoju pracowników	5,29	5,07	0,22	0,45	n.i.
45.	Skuteczna prezentacja	5,58	5,38	0,20	0,48	n.i.
46.	Aktywne słuchanie	5,83	5,65	0,19	0,49	n.i.
47.	Negocjacje	5,63	5,50	0,13	0,68	n.i.
48.	Praca w zespole	5,92	5,81	0,10	0,69	n.i.
49.	Umiejętne rozwiązywanie (konfliktów)	5,29	5,32	-0,03	0,91	n.i.
Kompetencje i postawy związane z zarządzaniem różnorodnością						
50.	Um. wykorzystania różnic wynikających z różnorodności	5,87	5,11	0,76	0,02	*
51.	Uczenie się w pracy	6,30	5,64	0,66	0,03	*
52.	Postawa otwarta i elastyczna, a także ciekawość różnorodności	6,33	5,75	0,58	0,04	*
53.	Rozumienie, tolerancja i szacunek dot. różnic wiekowych	6,08	5,64	0,44	0,18	n.i.
54.	Świadomość komunikatywna (um. określenia związku między językiem, ekspresją i treścią kultury, aby dopasować formę i treść komunikacji do osoby z innego kraju)	5,71	5,30	0,41	0,24	n.i.
55.	Orientacja na wiedzę (rozpoznawanie, że pracownicy widzą i rozumieją otoczenie inaczej; mają różne punkty widzenia na to, co jest "prawdą", a co nie)	5,71	5,38	0,33	0,32	n.i.

56.	Sprawiedliwe i bezstronne traktowanie różnorodności	5,88	5,64	0,23	0,46	n.i.
57.	Wrażliwość i empatia na różnorodność	5,71	5,53	0,18	0,61	n.i.
58.	Rozumienie, tolerancja i szacunek dot. różnic religijnych	5,75	5,71	0,04	0,90	n.i.
59.	Integracja, interakcja i wartościowanie odmienności	5,50	5,46	0,04	0,91	n.i.
60.	Rozumienie, tolerancja i szacunek dot. różnic płciowych	5,88	5,85	0,02	0,94	n.i.
61.	Rozumienie, tolerancja i szacunek dot. różnic kulturowych	5,88	5,85	0,02	0,94	n.i.

Oznaczenia: p - poziom istotności ($p < 0,05$ różnice istotne statystycznie (*), $p > 0,05$ różnice nie istotne statystycznie (n.i.));

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 27 przedstawia średni deklarowany poziom kompetencji menedżerów branży wyrobów medycznych z uwzględnieniem narodowości w obszarze wiedza. W przypadku 20% wykazano istotne statystyczne różnice. Dla wszystkich, polscy menedżerowie deklarowali wyższy poziom kompetencji niż ich zachodni koledzy. Wspomniane różnice dotyczą: obsługi aplikacji informatycznych dla branży, wiedzy nt. ZZL oraz wiedzy nt. branży. Różnice w ocenie wynoszą odpowiednio: 1,02, 0,94 i 0,97.

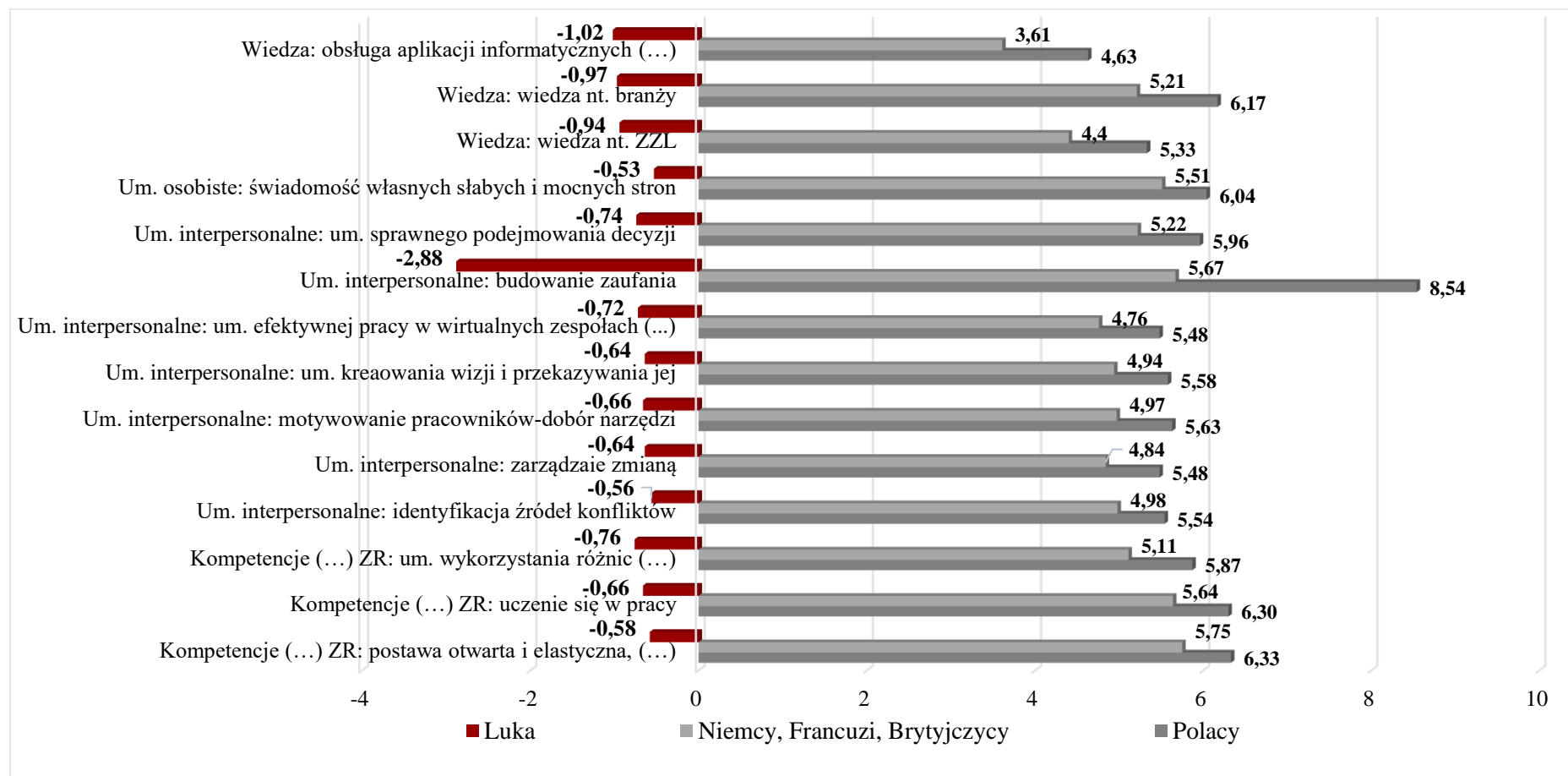
Dalej, przedstawiono wyniki dotyczące deklarowanego poziomu kompetencji w obszarze umiejętności osobistych. Tylko w odniesieniu do jednej kompetencji stwierdzono istotne statystycznie różnice. Dotyczą one świadomości własnych słabych i mocnych stron. Średni poziom osiągnięty przez polskich menedżerów to 6,04, natomiast zachodnioeuropejskich – 5,51. W związku z tym, ponownie polscy menedżerowie deklarują wyższy poziom nabytej kompetencji niżli menedżerowie pozostałych narodowości. Należy zaznaczyć, że ocena 6,04 (9z 7) to bardzo wysoka ocena.

Kolejnym badanym obszarem są kompetencje interpersonalne. Spośród 25 pozycji, różnice ze względu na narodowość zdiagnozowano dla 28% z nich. Ponownie wyższy poziom posiadania tychże kompetencji zadeklarowali polscy menedżerowie. Czują się oni „mocniejsi” w: umiejętności kreowania wizji i przekazywania jej (Polacy: 5,58, pozostali: 4,94, różnica: 0,64), identyfikacji źródeł konfliktów 5,54, pozostali: 4,98, różnica: 0,56), zarządzaniu zmianą (Polacy: 5,48, pozostali: 4,84, różnica: 0,64), motywowaniu pracowników – dobór narzędzi (Polacy: 5,63, pozostali: 4,97, różnica: 0,66), umiejętności sprawnego podejmowania decyzji (Polacy: 5,96, pozostali: 5,22, różnica: 0,74) oraz umiejętności efektywnej pracy w wirtualnych zespołach: budowanie

zaangażowania, bycie liderem, motywowanie (Polacy: 5,48, pozostali: 4,76, różnica: 0,72).

Na koniec omówione zostaną wyniki badań dotyczące kompetencji i postaw związanych z ZR nabytych przez menedżerów z Polski oraz pozostałych krajów europejskich. Ponownie wyższy poziom tychże kompetencji zadeklarowali menedżerowie z Polski. Jednak istotne różnice statystyczne zdiagnozowano w przypadku trzech z nich: umiejętności wykorzystania różnic wynikających z różnorodności (różnica w średniej ocenie: 0,76; $p=0,02$), uczenia się w pracy (różnica: 0,66; $p=0,03$) oraz postawy otwartej i elastycznej, a także ciekawości różnorodności (różnica: 0,58, $p=0,04$).

Rysunek 22. Kompetencje deklarowane przez menedżerów z Polski i pozostałych krajów europejskich



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Podsumowując, polscy menedżerowie deklarowali wyższy poziom kompetencji niż pozostali menedżerowie. Istotne różnice statystyczne zdiagnozowano w przypadku 23% kompetencji. Były to następujące umiejętności:

- w obszarze wiedza: obsługa aplikacji informatycznych dla branży, wiedza nt. ZZL oraz wiedza nt. branży,
- w obszarze umiejętności osobistych: świadomość własnych słabych i mocnych stron,
- w obszarze umiejętności interpersonalnych: budowanie zaufania, umiejętność kreowania wizji i przekazywania jej, identyfikacja źródeł konfliktów, zarządzanie zmianą, motywowanie pracowników – dobór narzędzi, umiejętność sprawnego podejmowania decyzji oraz umiejętność efektywnej pracy w wirtualnych zespołach: budowanie zaangażowania, bycie liderem, motywowanie.
- w obszarze kompetencji i postaw związanych z ZR: umiejętność wykorzystania różnic wynikających z różnorodności, uczenie się w pracy oraz postawa otwarta i elastyczna, a także ciekawość różnorodności.

W załącznikach: 5, 6, 7 zostały zamieszczone tabele ze szczegółową analizą porównawczą kompetencji menedżerów z Polski i pozostałych zbadanych nacji, czyli Niemiec, Francji oraz Wielkiej Brytanii. Poniżej wnioski.

Porównując kompetencje deklarowane przez menedżerów z Polski i Niemiec, można zauważyć następujące prawidłowości:

- w obszarze wiedza polscy menedżerowie deklarują wyższy poziom: znajomości innych jęz. obcych (średnia ocena PL: 4,00; DE: 3,08), wiedzy nt. zarządzania zasobami ludzkimi (PL: 5,33; DE: 4,35) oraz wiedzą nt. branży (PL: 6,17; DE: 4,76),
- w obszarze umiejętności osobistych: tworzenie i obsługa nowych form przekazu (filmy, prezentacje, portale itd.) oraz zdolność do krytycznego „czytania” takich treści (PL: 5,13; DE: 4,27),
- w obszarze umiejętności osobistych, zidentyfikowano różnice w przypadku następujących kompetencji: um. kreowania wizji i przekazywania jej (PL: 5,58; DE: 4,81), identyfikacji źródeł konfliktów (PL: 5,54; DE: 4,89), priorytetyzowania celów (PL: 5,83; DE: 5,05), zarządzania zmianą (PL: 5,48;

DE: 4,22), um. sprawnego podejmowania decyzji (PL: 5,96; DE: 4,92), um. efektywnej pracy w wirtualnych zespołach (...) (PL: 5,4; DE: 4,43),

— w obszarze kompetencji i postaw związanych z różnorodnością różnice wykryto w przypadku dwóch kompetencji: um. wykorzystania różnic wynikających z różnorodności (PL: 5,87; DE: 5,06) oraz uczenie się w pracy (PL: 6,30; DE: 5,53).

Podsumowując, w wyniku analizy porównawczej kompetencji deklarowanych przez menedżerów z Polski i Niemiec zdiagnozowano różnice dla 12 kompetencji. Interesującym jest fakt, że w przypadku każdej z nich menedżerowie z Polski zadeklarowali wyższy posiadany poziom.

Następnie dokonano porównania kompetencji deklarowanych przez menedżerów z Polski i Francji. Zidentyfikowano 10 istotnych różnic. W obszarze wiedzy różnice te dotyczą: obsługi aplikacji informatycznych zaprojektowanych dla branży (PL: 4,63; DE: 3,55) oraz wiedzy nt. zarządzania zasobami ludzkimi (PL: 5,33; DE: 4,48). W ramach umiejętności osobistych wystąpiła tylko jedna różnica w kompetencji: biegłość w myśleniu i tworzeniu rozwiązań innych niż już istniejące (PL: 5,83; DE: 5,13). Najwięcej różnic zdiagnozowano jednak w obszarze kompetencji interpersonalnych. Dotyczą one: um. wpływu na innych (PL: 5,42; DE: 4,55), um. kreowania wizji i przekazywania jej (PL: 5,58; DE: 4,78), identyfikacji źródeł konfliktów (PL: 5,54; DE: 4,91), asertywności (PL: 5,50; DE: 4,55), zarządzania zmianą (PL: 5,48; DE: 4,90), motywowania pracowników-dobór narzędzi (PL: 5,63; DE: 4,78) oraz um. sprawnego podejmowania decyzji (PL: 5,96; DE: 5,25). Nie znaleziono istotnych różnic w obszarze kompetencji i postaw związanych z zarządzaniem różnorodnością. Warty uwagi jest fakt, że podobnie jak w przypadku porównania polskich i niemieckich menedżerów, w zestawieniu kompetencji polskich i francuskich to polscy kierownicy zawsze deklarowali wyższy poziom kompetencji niż koledzy z zagranicy.

Najmniej różnic zdiagnozowano między menedżerami z Polski i Wielkiej Brytanii. Dotyczą one trzech kompetencji. Polacy deklarują wyższy poziom wiedzy medycznej farmaceutycznej (PL: 3,17; GB: 2,00) oraz uczenia się w pracy (PL: 6,30; GB: 5,31). Brytyjczycy uważają się natomiast za bardziej przedsiębiorczych (PL: 5,58; GB: 6,22). W porównaniu z pozostałymi nacjami, polscy i brytyjscy menedżerowie wykazują najbardziej zbliżony poziom kompetencji.

Kompetencje deklarowane a zmienna kontekstualna modelu: zasięg działalności

Konstruując model badawczy dokonano założenia, że na deklarowane przez menedżerów kompetencje ma wpływ zasięg działalności przedsiębiorstwa, które menedżer reprezentuje. Analiza w tym zakresie dowiodła, że zasięg działalności przedsiębiorstwa ma wpływ na dwie kompetencje: ogólne umiejętności informatyczne (obszar: wiedza) oraz przedsiębiorczość (obszar: umiejętności osobistych).

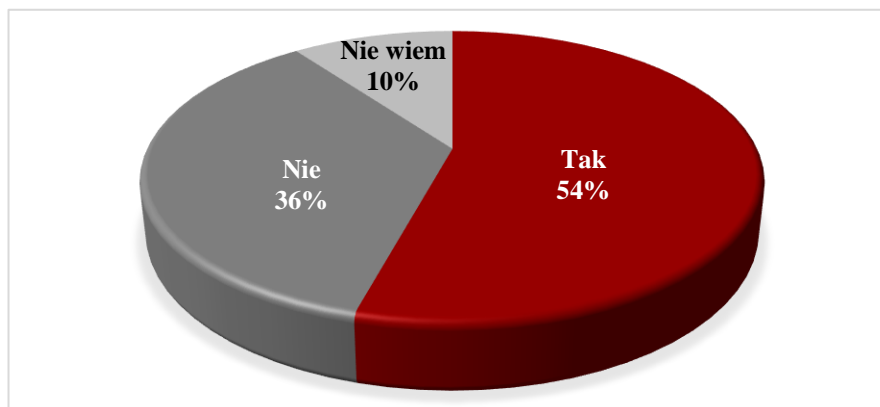
W przypadku pozostałych kompetencji nie wykryto istotnych statystycznie różnic. Szczegółowe wyniki przedstawia tabela zamieszczona w Załączniku 8.

4.5. Zarządzanie różnorodnością w branży wyrobów medycznych

Jak już wspomniano w teoretycznej części pracy, trudno o konkretne dane liczbowe dotyczące stanu wdrożenia różnorodnością w różnych krajach, branżach czy organizacjach. Szczególnie, jeśli chodzi o badania z zakresu zarządzania różnorodnością w organizacjach z branży wyrobów medycznych. Celem, przedstawionych poniżej wyników badań własnych jest chociaż częściowe zniwelowanie tejże luki badawczej.

Wyniki przeprowadzonych badań pokazują, że w opinii ankietowanych menedżerów w 54% przedsiębiorstw zarządza się różnorodnością zasobów ludzkich. W odniesieniu do 34% menedżerowie zdecydowanie odpowiedzieli, że nie stosuje się tejże strategii. Natomiast w stosunku do 10% nie byli w stanie udzielić jasnej odpowiedzi „tak” lub „nie” (rysunek 23). A zatem ponad połowa badanych przyznała, że w ich przedsiębiorstwach stosuje się ZR, co zdaje się być wynikiem bardzo optymistycznym.

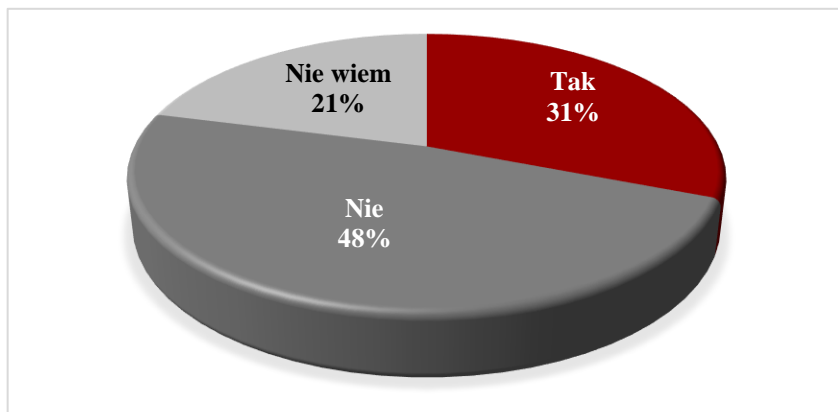
Rysunek 23. Struktura przedsiębiorstw branży wyrobów medycznych, w których zarządza się różnorodnością zasobów ludzkich (w opinii ankietowanych menedżerów)



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Na rysunku 24 zaprezentowano podsumowanie odpowiedzi na pytanie dotyczące tego, czy w reprezentowanym przez respondentów przedsiębiorstwie istnieje strategia zarządzania różnorodnością jako odrębny dokument. Uzyskana struktura odpowiedzi to: „tak” – 31%, „nie” - 48%, „nie wiem” – 21%.

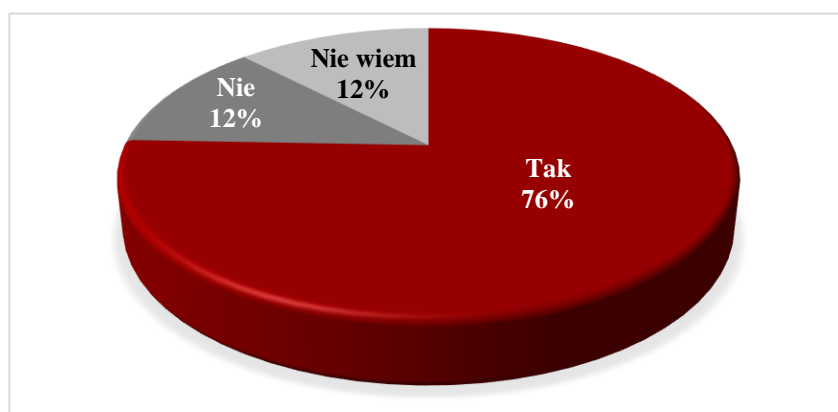
Rysunek 24. Struktura przedsiębiorstw branży wyrobów medycznych, w których istnieje strategia zarządzania różnorodnością (jako odrębny dokument) (w opinii ankietowanych menedżerów)



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wartym zauważenia jest fakt, że w 54% przedsiębiorstw stosuje się ZR, ale już tylko w 1/3 istnieje odrębny dokument dotyczący strategii ZR. Odnotowano także wysoki odsetek odpowiedzi „nie” lub „nie wiem” – 69%.

Rysunek 25. Struktura przedsiębiorstw branży wyrobów medycznych, w których w sposób wyraźny prowadzi się politykę równych szans (w opinii ankietowanych menedżerów)

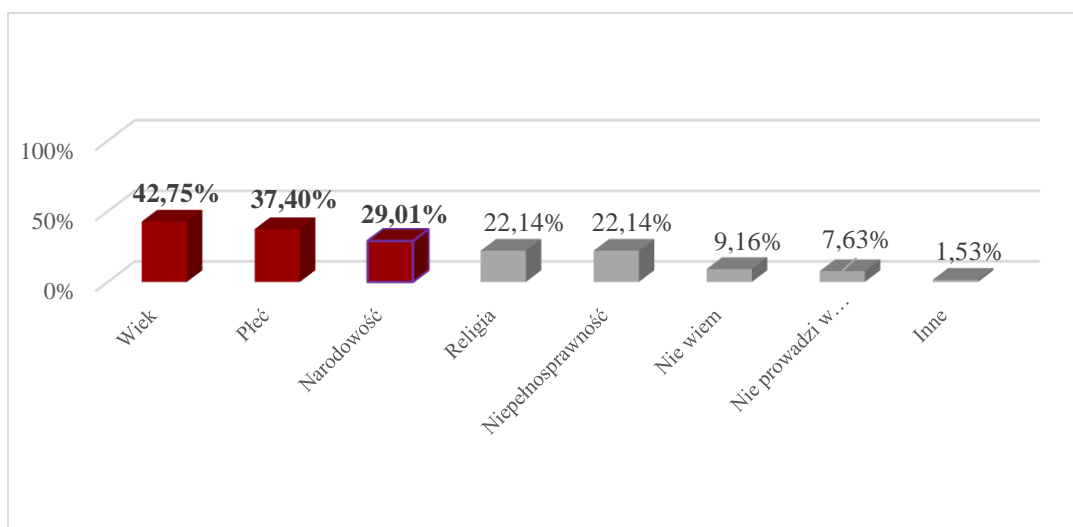


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Kolejny rysunek 25 prezentuje wyniki, dotyczące pytania o prowadzenie polityki równych szans w przedsiębiorstwach branży medycznej. Zdecydowana większość, bo 76% udzieliła odpowiedzi twierdzącej.

Ponadto 12% badanych zdecydowanie odpowiedziało, że takowej polityki nie prowadzi się w ich przedsiębiorstwach, a 12% przyznało, że nie wie.

Rysunek 26. Wymiary różnicujące, w ramach których zarządza się różnorodnością w przedsiębiorstwach branży wyrobów medycznych (w opinii ankieterowanych menedżerów)



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wśród przedsiębiorstw, w których zarządza się różnorodnością najczęstszymi wymiarami różnicującymi są: wiek (42,75%), płeć (37,40%) i narodowość (29,01%). Następnie przedsiębiorstwa wykorzystują różnice wynikające z religii i niepełnosprawności swoich pracowników. Wyniki dotyczące stosowanych wymiarów różnicujących przedstawia rysunek 26.

Rysunek 27. Praktyki stosowane, w ramach zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwach branży wyrobów medycznych w opinii ankietowanych menedżerów



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Z najczęściej stosowanych praktyk (rysunek 27) w ramach zarządzania różnorodnością są: elastyczny czas pracy, działania integracyjne dla pracowników, badanie struktury: zatrudnienia, zadowolenia pracowników z pracy oraz nowo zatrudnianych z uwzględnieniem wymiarów różnicujących praktykowanych w przedsiębiorstwie. W dalszej kolejności stosowane są elastyczne formy zatrudnienia i badanie struktury zwalnianych pracowników.

Rysunek 28. Postrzeganie potrzeby zarządzania różnorodnością w opinii menedżerów branży wyrobów medycznych



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Kolejny rysunek 28 przedstawia strukturę odpowiedzi na pytanie dotyczące postrzegania potrzeby zarządzania różnorodnością przez menedżerów branży wyrobów medycznych. Ponad połowa, tj. 55% widzi taką potrzebę w swoim przedsiębiorstwie. Prawie jedna trzecia, tj. 29% nie widzi takiej potrzeby, natomiast 16% nie ma jasno określonego zdania na ten temat.

Tabela 28. Postrzegane korzyści płynące z zarządzania różnorodnością w opinii menedżerów branży wyrobów medycznych

Zarządzanie różnorodnością - korzyści				
L.p.	Korzyść	4+5	4+5 (%)	Średnia ocen
1.	Dobra atmosfera	101	77,1	4,25
2.	Szersze myślenie (inne punkty widzenia)	102	77,9	4,24
3.	Pozytywny wizerunek organizacji	103	78,6	4,24
4.	Zwiększenie zaangażowania i motywacji pracowników	98	74,8	4,11
5.	Poszerzenie wiedzy, wzbogacenie doświadczeń i rozwijanie kompetencji pracowników	92	70,2	4,08
6.	Umocnienie wartości kultury wewnątrz organizacji (równość szans, wzajemne zaufanie)	90	68,7	4,06
7.	Poprawa jakości rozwiązywania problemów	93	71,0	3,99
8.	Wzrost elastyczności organizacji	87	66,4	3,87
9.	Zwiększone możliwości rekrutowania personelu	84	64,1	3,83
10.	Zwiększenie zainteresowania pracą w danym przedsiębiorstwie ekspertów, którzy mogliby być dyskryminowani w innym miejscu	76	58,0	3,74
11.	Lepsze zarządzanie zmianą w przedsiębiorstwie	73	55,7	3,69

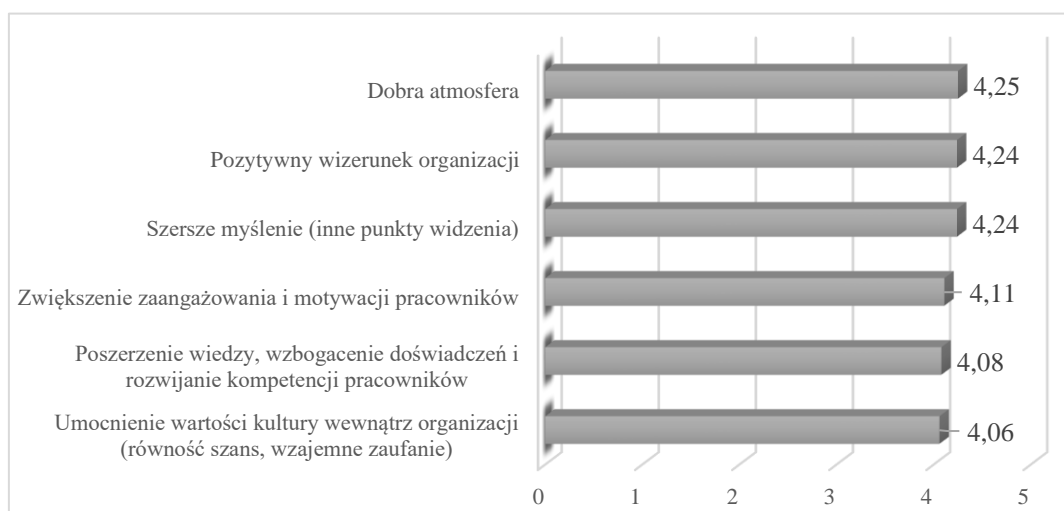
Oznaczenia: 4+5 – suma odpowiedzi dotycząca danej korzyści: raczej się zgadzam lub zdecydowanie się zgadzam, 4+5(%) – odsetek odpowiedzi zgadzających się z daną korzyścią

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W tabeli 28 zaprezentowano wyniki badań dotyczące postrzeganych przez menedżerów korzyści płynących z zarządzania różnorodnością. Korzyści, co do których menedżerowie się zgadzają (ocena 4 symbolizowała odpowiedź „raczej się zgadzam”, 5 – zdecydowanie się zgadzam) to przede wszystkim: dobra atmosfera (średnia ocen 4,25), szersze myślenie, dzięki innym punktom widzenia (4,24) i pozytywny wizerunek organizacji (4,24). W dalszej kolejności plasują się: zwiększenie zaangażowania i motywacji pracowników (4,11), poszerzenie wiedzy, wzbogacenie doświadczeń i rozwijanie kompetencji pracowników (4,08) oraz umocnienie wartości kultury wewnątrz organizacji (4,06). Średnia ocen dla pozostałych korzyści oscylowała wokół oceny 3, co oznacza neutralne podejście, gdyż ocena 3 symbolizowała odpowiedź „ani się nie zgadzam, ani zgadzam”. W związku z powyższym, co do następujących korzyści menedżerowie nie wykazali ani zdecydowanej odpowiedzi potwierdzającej, ani

negującej: poprawa jakości rozwiązywania problemów (3,99), wzrost elastyczności organizacji (3,87), zwiększenie możliwości rekrutowania personelu (3,83), zwiększenie zainteresowania pracą w danym przedsiębiorstwie ekspertów, którzy mogliby być dyskryminowani w innym miejscu (3,74) i lepsze zarządzanie zmianą w przedsiębiorstwie (3,69). Rysunek 29 przedstawia korzyści, co do których menedżerowie się zgadzają.

Rysunek 29. Postrzegane najważniejsze korzyści płynące z zarządzania różnorodnością w opinii menedżerów branży wyrobów medycznych



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 29. Postrzegane problemy płynące z zarządzania różnorodnością w opinii menedżerów branży wyrobów medycznych

Zarządzanie różnorodnością - problemy				
L.p.	Problem	4+5	4+5 (%)	Średnia ocen
1.	Wymaga wyższych kompetencji kadry kierowniczej i specjalistów ds. HR	83	63,4	3,79
2.	Zwiększa koszty	40	30,5	2,98
3.	Utrudnia zarządzanie	38	29,0	2,97
4.	Tworzy więcej sytuacji konfliktowych	39	29,8	2,79

Oznaczenia: 4+5 – suma odpowiedzi dotycząca danego problemu: raczej się zgadzam lub zdecydowanie się zgadzam, 4+5(%) – odsetek odpowiedzi potwierdzających dany problem

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Podobne pytanie, jak o korzyści, zadano menedżerom odnośnie problemów związanych z zarządzaniem różnorodnością. Kierujący mieli określić stopień, w jakim zgadzają się lub nie zgadzają z następującym zdaniem: „Wdrożenie zarządzania różnorodnością powoduje problemy takie jak: (...)”. Wyniki przedstawione w tabeli 29 pokazują, że menedżerowie nie potwierdzają żadnego problemu. Odnośnie „wymogu

wyższych kompetencji kadry kierowniczej i specjalistów ds. HR” mieli wątpliwości. Średnia ocena dla tej pozycji wyniosła 3,79 (ocena 3 wyrażała odpowiedź „ani się nie zgadzam, ani zgadzam”). Pozostałe trzy propozycje problemów spotkały się z negacją menedżerów. Średnia ocena 2 wyrażała ocenę ”raczej się nie zgadzam”. W związku z powyższym, menedżerowie nie zgadzają się jakoby zarządzanie różnorodnością niosło za sobą: zwiększenie kosztów (2,98), utrudniało zarządzanie (2,97) lub tworzyło więcej sytuacji konfliktowych (2,79).

Rysunek 30 prezentuje te problemy, które menedżerowie zdecydowanie negują.

Rysunek 30. Postrzegane problemy płynące z zarządzania różnorodnością w opinii menedżerów branży wyrobów medycznych



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W celu uszczegółowienia specyfiki modelu menedżera branży medycznej obliczono szereg współczynników korelacji między poziomem deklarowanych kompetencji i opiniami respondentów dotyczącymi konsekwencji zarządzania różnorodnością. Obliczenie współczynników korelacji poprzedzono oceną poziomu rzetelności narzędzia badawczego tj. skal kompetencji oraz pozytywnych i negatywnych opinii respondentów dotyczących skutków ZR. W tym celu wykorzystano współczynniki Alfa Cronbacha.

Tabela 30. Poziom kompetencji menedżerów branży wyrobów medycznych a ich opinie dotyczące zarządzania różnorodnością

	Wiedza	Um. osobiste	Um. interspers.	Postawy i um. ZR	Komp. średnia
ZR przynosi przedsiębiorstwu korzyść taką jak:					
Zwiększone możliwości rekrutowania personelu	-0,05	0,01	-0,08	0,06	-0,09
Zwiększenie zainteresowania pracą w danym przedsiębiorstwie ekspertów, którzy mogliby być dyskryminowani w innym miejscu	-0,02	-0,04	-0,03	0,05	-0,01
Poszerzenie wiedzy, wzbogacenie doświadczeń i rozwijanie kompetencji pracowników	-0,02	0,12	0,09	0,09	-0,04

Zwiększenie zaangażowania i motywacji pracowników	-0,04		0,09		0,13		0,01		-0,04	
Umocnienie wartości kultury wewnątrz organizacji (równość szans, wzajemne zaufanie)	0,00		0,00		0,11		0,31	*	0,17	*
Lepsze zarządzanie zmianą w przedsiębiorstwie	0,06		0,23	*	0,16		0,15		0,10	
Wzrost elastyczności organizacji	0,01		0,21	*	0,15		0,11		0,01	
Szersze myślenie (inne punkty widzenia)	-0,03		0,14		0,03		0,19	*	-0,01	
Poprawa jakości rozwiązywania problemów	0,09		0,18	*	0,16		0,08		0,08	
Dobra atmosfera	0,19	*	0,26	*	0,28	*	0,15		0,15	
Pozytywny wizerunek organizacji	0,18	*	-0,03		0,07		0,26	*	0,23	*
Alfa Cronbacha	0,887		0,76		0,91		0,96		0,93	
Wdrożenie ZR powoduje problemy takie jak:										
Zwiększa koszty	-0,03		0,18	*	-0,02		-0,11		0,01	
Utrudnia zarządzanie	-0,04		-0,16		-0,16		-0,23	*	-0,08	
Tworzy więcej sytuacji konfliktowych	-0,02		-0,04		-0,15		-0,26	*	-0,12	
Wymaga wyższych kompetencji kadry kierowniczej i specjalistów ds. HR	-0,04		-0,16		-0,06		-0,02		-0,03	
Alfa Cronbacha	0,763		0,76		0,91		0,96		0,93	

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Obliczenie współczynników korelacji Pearsona pozwoliło na wykazanie istotnych związków między poziomem kompetencji menedżerów branży wyrobów medycznych w poszczególnych obszarach a ich opiniami na temat korzyści z wdrożenia ZR:

- Wiedza: im wyższy poziom wiedzy menedżerów tym wyżej oceniali oni pozytywny wpływ ZR na poprawę atmosfery w firmie (0,19) oraz na pozytywny wizerunek organizacji (0,18);
- Umiejętności osobiste: im wyższy poziom deklarowanych umiejętności osobistych respondentów tym wyższa ocena takich konsekwencji ZR jak: lepsze zarządzanie zmianą w przedsiębiorstwie (0,23), wzrost elastyczności (0,21), poprawa jakości rozwiązywania problemów (0,18) oraz dobry wpływ na atmosferę (0,26). Ci sami respondenci dostrzegają negatywną konsekwencję ZR w postaci zwiększania kosztów (0,18);
- Umiejętności interpersonalne: im wyższy deklarowany poziom tychże kompetencji tym lepiej oceniany wpływ ZR na poprawę atmosfery w firmie.
- Kompetencje i postawy związane z ZR: wyższy poziom tychże kompetencji koreluje z wyższym poziomem oceny dla takich korzyści jak: umocnienie wartości kultury wewnątrz organizacji (równość szans, wzajemne zaufanie) (0,31), szersze myślenie (inne punkty widzenia) (0,19) oraz pozytywny wizerunek firmy (0,26). Ci sami menedżerowie w mniejszym stopniu zgadzają

się z opinią, że ZR utrudnia zarządzanie (-0,23) czy tworzy więcej sytuacji konfliktowych (-0,26);

- Uśredniony poziom kompetencji respondenta koreluje pozytywnie z takimi aspektami jak: umocnienie wartości kultury wewnątrz organizacji (0,17) i pozytywny wizerunek firmy (0,23) (dodatnio skorelowany). Nie koreluje z opiniami o negatywnych skutkach ZR.

Obliczone wartości współczynników alfa Cronbaha (powyżej 0,6) wskazują na rzetelność uwzględnionych w badaniu skal pomiarowych zarówno w zakresie kompetencji jak i składowych skal oceniających pozytywne i negatywne konsekwencje zarządzanie różnorodnością.

Podsumowując powyższe wyniki badań:

- w 54% przedsiębiorstw w branży medycznej zarządza się różnorodnością zasobów ludzkich,
- w 76% przedsiębiorstw stosuje się politykę równych szans,
- w 31% istnieje osobny dokument, będący strategią zarządzania różnorodnością,
- najczęstszymi wymiarami różnicującymi, w ramach których stosuje się ZR są wiek, płeć i narodowość,
- najczęściej stosowanymi praktykami ZR są: elastyczny czas pracy, działania integracyjne dla pracowników, badanie struktury: zatrudnienia, zadowolenia pracowników z pracy oraz nowo zatrudnianych z uwzględnieniem wymiarów różnicujących praktykowanych w przedsiębiorstwie,
- większość badanych menedżerów (55%) dostrzega potrzebę ZR,
- menedżerowie dostrzegają korzyści płynące z ZR, bardziej niż potencjalne problemy z nim związane,
- ocena korzyści i wad będących konsekwencją wdrożenia ZR jest zależna od poziomu kompetencji menedżerów.

Kompetencje deklarowane przez menedżerów branży wyrobów medycznych a stosowane praktyki zarządzania różnorodnością

Po dokonaniu analizy kompetencji menedżerów branży wyrobów medycznych oraz stopnia stosowania zarządzania różnorodnością w reprezentowanych przez nich organizacjach, kolejnym krokiem w procedurze badawczej było sprawdzenie: czy i jak poziom kompetencji tychże menedżerów wpływa na wdrożenie ZR w zarządzanych przez nich przedsiębiorstwach. W kolejnych akapitach zawarte są wnioski i odpowiedzi na ten temat.

Tabela 31. Kompetencje deklarowane przez menedżerów a zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w reprezentowanych przez nich przedsiębiorstwach

Kompetencje menedżerów a zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich					
L.p.	Kompetencja	Średnia ocena deklarow. a ZR - tak	Średnia ocena deklarow. a ZR - nie	p	p<0,05
Wiedza					
1.	Ogólna wiedza medyczna	4,63	4,63	0,99	n.i.
2.	Wiedza med. technologiczna	4,72	4,86	0,65	n.i.
3.	Wiedza med. diagnostyczna	3,70	3,52	0,64	n.i.
4.	Wiedza med. farmaceutyczna	2,76	2,98	0,52	n.i.
5.	Zarządzanie strategiczne	5,45	5,18	0,33	n.i.
6.	Znajomość jęz. angielskiego	6,04	6,43	0,11	n.i.
7.	Znajomość innych jęz. obcych	4,54	3,11	0,08	n.i.
8.	Ogólne um. informatyczne	4,57	5,04	0,11	n.i.
9.	Obsługa aplikacji informatycznych zaprojektowanych dla branży	3,74	4,11	0,28	n.i.
10.	Wiedza nt. funkcjonowania jednostek gospodarczych	4,84	4,46	0,21	n.i.
11.	Wiedza nt. zarządzania finansami przedsiębiorstwa	4,94	4,63	0,34	n.i.
12.	Wiedza nt. marketingu	5,32	5,13	0,44	n.i.
13.	Wiedza nt. ZZL	4,75	4,24	0,09	n.i.
14.	Znajomość przepisów prawnych	4,78	4,65	0,64	n.i.
15.	Wiedza nt. branży	5,49	5,50	0,98	n.i.
Umiejętności osobiste					
16.	Odporność na stres	5,81	5,24	0,01	*
17.	Samokontrola	5,71	5,23	0,03	*
18.	Biegłość w myśleniu i tworzeniu rozwiązań innych niż już istniejące	5,50	5,74	0,27	n.i.
19.	Sklonność do podejmowania ryzyka	5,28	5,98	0,45	n.i.
20.	Tworzenie i obsługa nowych form przekazu (filmy, prezentacje, portale itd.) oraz zdolność do krytycznego „czytania” takich treści	4,64	4,78	0,60	n.i.
21.	Świadomość własnych słabych i mocnych stron	5,60	5,67	0,73	n.i.
22.	Konsekwencja	5,54	5,47	0,74	n.i.

23.	Przedsiębiorczość	5,71	5,64	0,77	n.i.
24.	Um. przetwarzania dużych zbiorów danych i przekładania ich na abstrakcyjne pojęcia	4,99	4,91	0,78	n.i.
Umiejętności interpersonalne					
25.	Um. wpływu na innych	5,33	4,62	0,00	*
26.	Etyczne zachowanie	6,29	5,59	0,00	*
27.	Motywowanie pracowników – dobór narzędzi	5,41	4,66	0,01	*
28.	Identyfikacja źródeł konfliktów	5,30	4,78	0,02	*
29.	Asertywność	5,30	4,69	0,02	*
30.	Identyfikacja potrzeb pracowników	5,33	4,73	0,02	*
31.	Um. oceny i rozwoju pracowników	5,31	4,71	0,02	*
32.	Aktywne słuchanie	5,87	5,37	0,03	*
33.	Negocjacje	5,73	5,15	0,03	*
34.	Nawiązywanie nowych kontaktów	5,72	5,11	0,03	*
35.	Budowa i wykorzystywanie swojej sieci kontaktów	5,42	4,78	0,03	*
36.	Umiejętne rozwiązywanie (konfliktów)	5,51	5,07	0,06	n.i.
37.	Wyznaczanie i przekazywanie zadań	5,33	4,89	0,08	n.i.
38.	Um. efektywnej pracy w wirtualnych zespołach: budowanie zaangażowania, bycie liderem, motywowanie	5,04	4,62	0,11	n.i.
39.	Priorytetyzowanie celów	5,57	5,27	0,21	n.i.
40.	Um. sprawnego podejmowania decyzji	5,54	5,26	0,22	n.i.
41.	Charyzma	5,29	4,98	0,24	n.i.
42.	Um. prowadzenia zebrań	5,35	5,02	0,24	n.i.
43.	Budowanie zaufania	6,79	5,52	0,25	n.i.
44.	Koordinacja/ocena zadań	5,26	4,95	0,29	n.i.
45.	Skuteczna prezentacja	5,57	5,33	0,31	n.i.
46.	Skuteczne komunikowanie się	5,71	5,51	0,36	n.i.
47.	Praca w zespole	5,93	5,76	0,40	n.i.
48.	Um. kreowania wizji i przekazywania jej	5,09	5,11	0,93	n.i.
49.	Zarządzanie zmianą	4,94	4,95	0,96	n.i.
Kompetencje i postawy związane z zarządzaniem różnorodnością					
50.	Rozumienie, tolerancja i szacunek dot. różnic płciowych	6,13	5,33	0,00	*
51.	Rozumienie, tolerancja i szacunek dot. różnic kulturowych	6,16	5,33	0,00	*
52.	Sprawiedliwe i bezstronne traktowanie różnorodności	6,04	5,09	0,00	*
53.	Integracja, interakcja i wartościowanie odmienności	5,75	4,98	0,00	*
54.	Orientacja na wiedzę (rozpoznawanie, że pracownicy widzą i rozumieją otoczenie inaczej; mają różne punkty widzenia na to, co jest "prawdą", a co nie)	5,80	4,93	0,00	*
55.	Wrażliwość i empatia na różnorodność	5,87	5,11	0,01	*

56.	Postawa otwarta i elastyczna, a także ciekawość różnorodności	6,12	5,49	0,01	*
57.	Świadomość komunikatywna (um. określenia związku między językiem, ekspresją i treścią kultury, aby dopasować formę i treść komunikacji do osoby z innego kraju)	5,75	4,98	0,01	*
58.	Uczenie się w pracy	6,06	5,43	0,01	*
59.	Rozumienie, tolerancja i szacunek dot. różnic religijnych	5,90	5,30	0,03	*
60.	Um. wykorzystania różnic wynikających z różnorodności	5,49	4,90	0,04	*
61.	Rozumienie, tolerancja i szacunek dot. różnic wiekowych	5,89	5,49	0,14	n.i.

Oznaczenia: p - poziom istotności ($p < 0,05$ różnice istotne statystycznie (*), $p > 0,05$ różnice nie istotne statystycznie (n.i.));

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W tabeli 31 zaprezentowano wyniki badań dotyczące związku deklarowanych przez menedżerów kompetencji a zarządzaniem różnorodnością w reprezentowanych przez nich przedsiębiorstwach. Nie wykazano jednak żadnych istotnych różnic w obszarze kompetencji – wiedza. Poziom posiadanej wiedzy nie wpływa na to czy w przedsiębiorstwie stosuje się ZR czy nie.

Jak ukazują wyniki badań, w przypadku umiejętności osobistych – dwie kompetencje mają związek z zarządzaniem różnorodnością. Menedżerowie, którzy udzielili odpowiedzi „tak” na pytanie czy w ich przedsiębiorstwach zarządza się różnorodnością zasobów ludzkich deklarowali istotnie wyższy poziom kompetencji: odporność na stres (średnia ocena: 5,81) i samokontroli (średnia ocena: 5,71), niż menedżerowie którzy na wspomniane pytanie udzielili odpowiedzi negatywnej.

W dalszej części tabeli 31 zaprezentowano wyniki dotyczące umiejętności interpersonalnych. Menedżerowie reprezentujący przedsiębiorstwa, w których zarządza się różnorodnością deklarowali istotnie wyższy poziom następujących kompetencji interpersonalnych: umiejętności wpływu na innych, etycznego zachowania, motywowania pracowników – doboru narzędzi, identyfikacji źródeł konfliktów, asertywności, identyfikacji potrzeb pracowników, umiejętności oceny i rozwoju pracowników, aktywnego słuchania, negocjacji, nawiązywania nowych kontaktów oraz budowy i wykorzystywania swojej sieci kontaktów niż menedżerowie pracujący w przedsiębiorstwach, w których nie stosuje się ZR.

W ostatniej części tabeli przedstawione zostały związki między ZR w przedsiębiorstwach a poziomem kompetencji związanych z zarządzaniem różnorodnością deklarowanych przez menedżerów zarządzających tymi przedsiębiorstwami. Wyniki w tym obszarze są interesujące, gdyż w przypadku 92% kompetencji, menedżerowie w których zarządza się różnorodnością zadeklarowali istotnie wyższy poziom kompetencji niż menedżerowie przedsiębiorstw, w których nie stosuje się ZR. Jedynie w przypadku „rozumienia, tolerancji i szacunku dot. różnic wiekowych” nie wykazano znaczących różnic w poziomie kompetencji.

Tabela 32. Kompetencje deklarowane przez menedżerów a posiadanie strategii zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich (jako odrębnego dokumentu) w reprezentowanych przez nich przedsiębiorstwach

Kompetencje menedżerów a zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich					
L.p.	Kompetencja	Średnia ocena deklarow. a strategia ZR - tak	Średnia ocena deklarow. a strategia ZR - nie	p	p<0,05
Wiedza					
1.	Wiedza nt. funkcjonowania jednostek gospodarczych	4,08	5,10	0,01	*
2.	Ogólne um. informatyczne	4,21	4,87	0,09	n.i.
3.	Wiedza nt. branży	5,22	5,81	0,10	n.i.
4.	Wiedza med. technologiczna	4,28	4,97	0,11	n.i.
5.	Znajomość innych jęz. obcych	5,79	4,03	0,22	n.i.
6.	Obsługa aplikacji informatycznych zaprojektowanych dla branży	3,33	3,90	0,23	n.i.
7.	Wiedza nt. marketingu	5,54	5,18	0,26	n.i.
8.	Znajomość przepisów prawnych	4,46	4,87	0,28	n.i.
9.	Wiedza nt. zarządzania finansami przedsiębiorstwa	4,70	5,13	0,32	n.i.
10.	Ogólna wiedza medyczna	4,36	4,74	0,33	n.i.
11.	Wiedza nt. ZZL	4,63	4,97	0,36	n.i.
12.	Wiedza med. farmaceutyczna	2,60	2,91	0,45	n.i.
13.	Zarządzanie strategiczne	5,28	5,55	0,47	n.i.
14.	Znajomość jęz. angielskiego	6,04	6,26	0,53	n.i.
15.	Wiedza med. diagnostyczna	3,76	3,87	0,83	n.i.
Umiejętności osobiste					
16.	Konsekwencja	5,17	5,77	0,04	*
17.	Przedsiębiorczość	5,42	6,00	0,04	*
18.	Odporność na stres	5,52	6,08	0,06	n.i.
19.	Skłonność do podejmowania ryzyka	4,96	5,51	0,09	n.i.
20.	Tworzenie i obsługa nowych form przekazu (filmy, prezentacje, portale itd.) oraz zdolność do krytycznego „czytania” takich treści	4,36	4,92	0,13	n.i.
21.	Świadomość własnych słabych i mocnych stron	5,32	5,74	0,15	n.i.

22.	Um. przetwarzania dużych zbiorów danych i przekładania ich na abstrakcyjne pojęcia	4,75	5,18	0,27	n.i.
23.	Samokontrola	5,56	5,79	0,43	n.i.
24.	Biegłość w myśleniu i tworzeniu rozwiązań innych niż już istniejące	5,60	5,41	0,54	n.i.
Umiejętności interpersonalne					
25.	Umiejętne rozwiązywanie (konfliktów)	5,36	5,69	0,16	n.i.
26.	Um. oceny i rozwoju pracowników	5,56	5,13	0,16	n.i.
27.	Charyzma	5,60	5,18	0,20	n.i.
28.	Identyfikacja źródeł konfliktów	5,20	5,49	0,28	n.i.
29.	Budowanie zaufania	5,76	6,05	0,30	n.i.
30.	Etyczne zachowanie	6,20	6,36	0,40	n.i.
31.	Budowa i wykorzystywanie swojej sieci kontaktów	5,76	5,49	0,42	n.i.
32.	Um. efektywnej pracy w wirtualnych zespołach: budowanie zaangażowania, bycie liderem, motywowanie	5,20	4,97	0,51	n.i.
33.	Um. wpływu na innych	5,21	5,39	0,55	n.i.
34.	Asertywność	5,21	5,38	0,55	n.i.
35.	Identyfikacja potrzeb pracowników	5,44	5,26	0,58	n.i.
36.	Negocjacje	5,84	5,69	0,59	n.i.
37.	Zarządzanie zmianą	5,04	4,90	0,63	n.i.
38.	Motywowanie pracowników – dobór narzędzi	5,44	5,28	0,63	n.i.
39.	Koordinacja/ocena zadań	5,32	5,15	0,65	n.i.
40.	Skuteczna prezentacja	5,68	5,55	0,66	n.i.
41.	Um. sprawnego podejmowania decyzji	5,40	5,51	0,68	n.i.
42.	Wyznaczanie i przekazywanie zadań	5,20	5,31	0,71	n.i.
43.	Aktywne słuchanie	5,96	5,87	0,74	n.i.
44.	Um. kreowania wizji i przekazywania jej	5,12	5,03	0,76	n.i.
45.	Priorytetyzowanie celów	5,64	5,58	0,80	n.i.
46.	Um. prowadzenia zebrań	5,33	5,26	0,84	n.i.
47.	Nawiązywanie nowych kontaktów	5,84	5,89	0,89	n.i.
48.	Skuteczne komunikowanie się	5,80	5,79	0,98	n.i.
49.	Praca w zespole	5,92	5,92	0,99	n.i.
Kompetencje i postawy związane z zarządzaniem różnorodnością					
50.	Uczenie się w pracy	5,83	6,24	0,17	n.i.
51.	Integracja, interakcja i wartościowanie odmienności	5,96	5,70	0,38	n.i.
52.	Rozumienie, tolerancja i szacunek dot. Różnic płciowych	6,00	6,18	0,49	n.i.
53.	Wrażliwość i empatia na różnorodność	5,76	6,00	0,49	n.i.
54.	Rozumienie, tolerancja i szacunek dot. Różnic kulturowych	6,16	6,00	0,55	n.i.
55.	Rozumienie, tolerancja i szacunek dot. Różnic wiekowych	5,80	5,90	0,77	n.i.
56.	Orientacja na wiedzę (rozpoznawanie, że pracownicy widzą i rozumieją otoczenie inaczej;	5,88	5,79	0,80	n.i.

	mają różne punkty widzenia na to, co jest "prawdą", a co nie)				
57.	Umiejętność wykorzystania różnic wynikających z różnorodności	5,45	5,54	0,80	n.i.
58.	Postawa otwarta i elastyczna, a także ciekawość różnorodności	6,16	6,11	0,83	n.i.
59.	Świadomość komunikatywna (um. określenia związku między językiem, ekspresją i treścią kultury, aby dopasować formę i treść komunikacji do osoby z innego kraju)	5,80	5,76	0,91	n.i.
60.	Rozumienie, tolerancja i szacunek dot. różnic religijnych	5,84	5,82	0,94	n.i.
61.	Sprawiedliwe i bezstronne traktowanie różnorodności	6,04	6,03	0,96	n.i.

Oznaczenia: p - poziom istotności ($p < 0,05$ różnice istotne statystycznie (*), $p > 0,05$ różnice nie istotne statystycznie (n.i.));

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W tabeli 32 zaprezentowano związki kompetencji deklarowanych przez menedżerów a posiadaną w zarządzanych przez nich przedsiębiorstwach strategią ZR.

Respondentom zadano pytanie czy w reprezentowanych przez nich przedsiębiorstwach istnieje strategia ZR jako oddzielny dokument. W obszarze wiedza, zdiagnozowano istotne statystycznie różnice tylko w przypadku jednej kompetencji: wiedza nt. funkcjonowania jednostek gospodarczych. Oznacza to, że wśród menedżerów, którzy udzielili pozytywnej odpowiedzi na pytanie o strategię ZR wykryto wyższy poziom wiedzy dot. funkcjonowania jednostek gospodarczych, niż u menedżerów którzy udzielili odpowiedzi negatywnej na wspomniane pytanie.

W przypadku umiejętności osobistych, zdiagnozowano dwie istotne statystycznie różnice. Menedżerowie, reprezentujący przedsiębiorstwa w których istnieje strategia ZR zadeklarowali wyższy poziom kompetencji: konsekwencja i przedsiębiorczość. Wartym przypomnienia jest fakt, że tylko 31% udzieliło odpowiedzi „tak” na pytanie o posiadanie dokumentu strategii ZR, 48% „nie”, pozostali „nie wiem”. A zatem, wśród 31% menedżerów wykazano wyższy poziom konsekwencji i przedsiębiorczości.

W kolejnej części tabeli zaprezentowano wyniki badań dotyczące umiejętności interpersonalnych oraz kompetencji i postaw związanych z zarządzaniem różnorodnością. W przypadku obydwu obszarów nie wykazano żadnych związków między posiadanym poziomem kompetencji a strategią ZR w przedsiębiorstwie.

Tabela 33. Kompetencje deklarowane przez menedżerów a postrzeganie potrzeby zarządzania różnorodnością w reprezentowanych przez nich przedsiębiorstwach

Kompetencje menedżerów a postrzeganie potrzeby zarządzania różnorodnością					
L.p.	Kompetencja	Średnia ocena deklarow. a potrzeba ZR - tak	Średnia ocena deklarow. a potrzeba ZR - nie	p	p<0,05
Wiedza					
1.	Ogólna wiedza medyczna	4,74	4,44	0,35	n.i.
2.	Wiedza med. technologiczna	4,56	4,80	0,48	n.i.
3.	Wiedza med. diagnostyczna	3,72	3,40	0,43	n.i.
4.	Wiedza med. farmaceutyczna	3,02	2,56	0,22	n.i.
5.	Zarządzanie strategiczne	5,57	5,23	0,24	n.i.
6.	Znajomość jęz. angielskiego	6,21	6,53	0,15	n.i.
7.	Znajomość innych jęz. obcych	3,85	3,64	0,61	n.i.
8.	Ogólne um. informatyczne	4,61	5,23	0,06	n.i.
9.	Obsługa aplikacji informatycznych zaprojektowanych dla branży	3,87	4,18	0,41	n.i.
10.	Wiedza nt. funkcjonowania jednostek gospodarczych	4,73	4,81	0,82	n.i.
11.	Wiedza nt. zarządzania finansami przedsiębiorstwa	4,70	5,19	0,15	n.i.
12.	Wiedza nt. marketingu	5,24	5,61	0,16	n.i.
13.	Wiedza nt. ZZL	4,58	4,89	0,33	n.i.
14.	Znajomość przepisów prawnych	4,60	4,92	0,30	n.i.
15.	Wiedza nt. branży	5,47	5,60	0,66	n.i.
Umiejętności osobiste					
16.	Świadomość własnych słabych i mocnych stron	5,72	5,67	0,80	n.i.
17.	Konsekwencja	5,58	5,75	0,43	n.i.
18.	Przedsiębiorczość	5,62	5,92	0,18	n.i.
19.	Odporność na stres	5,62	5,61	0,98	n.i.
20.	Skłonność do podejmowania ryzyka	5,04	6,77	0,11	n.i.
21.	Samokontrola	5,58	5,66	0,75	n.i.
22.	Biegłość w myśleniu i tworzeniu rozwiązań innych niż już istniejące	5,51	5,75	0,34	n.i.
23.	Um. przetwarzania dużych zbiorów danych i przekładania ich na abstrakcyjne pojęcia	4,85	5,20	0,22	n.i.
24.	Tworzenie i obsługa nowych form przekazu (filmy, prezentacje, portale itd.) oraz zdolność do krytycznego „czytania” takich treści	4,68	5,11	0,14	n.i.
Umiejętności interpersonalne					
25.	Priorytetyzowanie celów	5,40	5,88	0,06	n.i.
26.	Identyfikacja potrzeb pracowników	5,50	5,03	0,06	n.i.
27.	Etyczne zachowanie	6,26	5,86	0,07	n.i.
28.	Motywowanie pracowników – dobór narzędzi	5,39	4,89	0,07	n.i.
29.	Um. kreowania wizji i przekazywania jej	5,10	5,47	0,13	n.i.
30.	Budowa i wykorzystywanie swojej sieci kontaktów	5,42	4,97	0,15	n.i.

31.	Budowanie zaufania	5,78	7,50	0,17	n.i.
32.	Um. efektywnej pracy w wirtualnych zespołach: budowanie zaangażowania, bycie liderem, motywowanie	5,21	4,86	0,18	n.i.
33.	Identyfikacja źródeł konfliktów	5,09	5,39	0,20	n.i.
34.	Koordinacja/ocena zadań	5,12	5,50	0,21	n.i.
35.	Um. oceny i rozwoju pracowników	5,28	5,03	0,31	n.i.
36.	Skuteczna prezentacja	5,41	5,67	0,31	n.i.
37.	Charyzma	5,34	5,09	0,33	n.i.
38.	Um. sprawnego podejmowania decyzji	5,40	5,61	0,36	n.i.
39.	Zarządzanie zmianą	4,94	5,17	0,39	n.i.
40.	Asertywność	5,10	5,29	0,50	n.i.
41.	Wyznaczanie i przekazywanie zadań	5,28	5,46	0,50	n.i.
42.	Umiejętne rozwiązywanie (konfliktów)	5,54	5,39	0,51	n.i.
43.	Skuteczne komunikowanie się	5,66	5,74	0,72	n.i.
44.	Um. prowadzenia zebrań	5,34	5,26	0,76	n.i.
45.	Praca w zespole	5,88	5,94	0,77	n.i.
46.	Um. wpływu na innych	5,11	5,14	0,89	n.i.
47.	Aktywne słuchanie	5,72	5,75	0,90	n.i.
48.	Nawiązywanie nowych kontaktów	5,48	5,44	0,91	n.i.
49.	Negocjacje	5,57	5,58	0,97	n.i.
Kompetencje i postawy związane z zarządzaniem różnorodnością					
50.	Integracja, interakcja i wartościowanie odmienności	5,94	5,14	0,00	*
51.	Orientacja na wiedzę (rozpoznawanie, że pracownicy widzą i rozumieją otoczenie inaczej; mają różne punkty widzenia na to, co jest "prawdą", a co nie)	5,91	5,11	0,00	*
52.	Wrażliwość i empatia na różnorodność	6,00	5,19	0,01	*
53.	Sprawiedliwe i bezstronne traktowanie różnorodności	6,07	5,50	0,04	*
54.	Rozumienie, tolerancja i szacunek dot. różnic kulturowych	6,15	5,67	0,07	n.i.
55.	Postawa otwarta i elastyczna, a także ciekawość różnorodności	6,20	5,83	0,12	n.i.
56.	Rozumienie, tolerancja i szacunek dot. różnic płciowych	6,15	5,81	0,18	n.i.
57.	Świadomość komunikatywna (um. określenia związku między językiem, ekspresją i treścią kultury, aby dopasować formę i treść komunikacji do osoby z innego kraju)	5,73	5,42	0,26	n.i.
58.	Um. wykorzystania różnic wynikających z różnorodności	5,61	5,29	0,28	n.i.
59.	Rozumienie, tolerancja i szacunek dot. różnic religijnych	5,93	5,66	0,37	n.i.
60.	Uczenie się w pracy	5,94	5,86	0,75	n.i.
61.	Rozumienie, tolerancja i szacunek dot. różnic wiekowych	5,97	6,00	0,91	n.i.

Oznaczenia: p - poziom istotności ($p < 0,05$ różnice istotne statystycznie (*), $p > 0,05$ różnice nie istotne statystycznie (n.i.));

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W toku badań sprawdzono również związek między kompetencjami deklarowanymi przez menedżerów a ich poczuciem potrzeby zarządzania różnorodnością w reprezentowanym przez nich przedsiębiorstwach. W obszarach: wiedzy, kompetencji osobistych i kompetencji interpersonalnych nie znaleziono istotnych statystycznie istotnych związków między tymi kompetencjami a odczuwaniem potrzeby w zakresie stosowania ZR. W zakresie kompetencji i postaw związanych z zarządzaniem różnorodnością znaleziono jednak takie związki. Menedżerowie, którzy pozytywnie ustosunkowali się do potrzeby zarządzania różnorodności w ich organizacjach, zadeklarowali wyższy poziom następujących kompetencji: integracja, interakcja i wartościowanie odmienności, orientacja na wiedzę (rozpoznawanie, że pracownicy widzą i rozumieją otoczenie inaczej; mają różne punkty widzenia na to, co jest "prawdą", a co nie), wrażliwość i empatia na różnorodność oraz sprawiedliwe i bezstronne traktowanie różnorodności.

Podsumowując, hipoteza H3 mówiąca o tym, że: *Istnieje zależność między kompetencjami deklarowanymi przez menedżerów branży wyrobów medycznych a stosowanymi praktykami zarządzania różnorodnością w reprezentowanych przez nią przedsiębiorstwach została zweryfikowana pozytywnie*, a cel szczegółowy nr 5 niniejszej dysertacji zakładający „Określenie związku między kompetencjami zadeklarowanymi przez menedżerów a stosowanymi praktykami zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwach branży wyrobów medycznych” został zrealizowany.

Stosowanie zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwach branży wyrobów medycznych a zmienne moderujące modelu badawczego

Opracowując model badawczy dokonano założenia, że na stosowanie zarządzania różnorodnością w organizacjach mogą mieć wpływ zmienne moderujące modelu, związane z osobą menedżera tj.: wykształcenie, staż zawodowy ogółem, doświadczenie na stanowiskach kierowniczych czy zajmowany szczebel zarządzania. Wyliczenia z tego zakresu zostały zawarte w załączniku 9 rozprawy. Menedżerowie bez względu na zajmowany szczebel zarządzania, staż zawodowy ogółem czy doświadczenie na stanowiskach kierowniczych udzielali tak samo często odpowiedzi pozytywnej czy

negatywnej na pytanie o korzystanie z ZR w organizacji. Nie znaleziono istotnych statystycznie różnic w tym zakresie.

Pewne prawidłowości zaobserwowano jednak w przypadku wykształcenia. Menedżerowie z wykształceniem doktorskim, częściej udzielali odpowiedzi negatywnej na pytanie o stosowanie ZR w ich organizacjach niż menedżerowie z wykształceniem średnim lub niższym, wyższym lub MBA.

4.6. Wnioski z badań własnych

- 1) W badaniach ankietowych wzięło udział 130 menedżerów z branży wyrobów medycznych. Ocenili oni 61 kompetencji podzielonych w cztery grupy: wiedza, umiejętności osobiste, umiejętności interpersonalne oraz kompetencje i postawy związane z zarządzaniem różnorodnością. Dokonali oni oceny, na ile ważne są te kompetencje w pracy menedżera wspomnianej branży, posługując się skalą 7-stopniową. W przypadku 82% kompetencji (tj. 50 z 61), przynajmniej 70% respondentów nadało ocenę 5-raczej ważna, 6-dość ważna, 7-zdecydowanie ważna. Kompetencje te zostały zaprezentowane na rysunku 32.

Rysunek 31. Najważniejsze kompetencje w pracy menedżera wyrobów medycznych

Wiedza	<ul style="list-style-type: none"> • Znajomość jęz. angielskiego • Zarządzanie strategiczne • Wiedza nt. marketingu • Wiedza nt. branży • Znajomość przepisów prawnych • Ogólna wiedza medyczna
Umiejętności osobiste	<ul style="list-style-type: none"> • Odporność na stres • Samokontrola • Biegłość w myśleniu i tworzeniu rozwiązań innych niż już istniejące • Konsekwencja • Przedsiębiorczość • Świadomość własnych słabych i mocnych stron • Skłonność do podejmowania ryzyka • Um. przetwarzania dużych zbiorów danych i przekładania ich na abstrakcyjne pojęcia

Umiejętności interpersonalne

- Negocjacje
- Praca w zespole
- Priorytetyzowanie celów
- Skuteczne komunikowanie się
- Etyczne zachowanie
- Budowa i wykorzystywanie swojej sieci kontaktów
- Aktywne słuchanie
- Budowanie zaufania
- Nawiązywanie nowych kontaktów
- Wyznaczanie i przekazywanie zadań
- Umiejętne rozwiązywanie konfliktów
- Um. oceny i rozwoju pracowników
- Motywowanie pracowników – dobór narzędzi
- Skuteczna prezentacja
- Identyfikacja potrzeb pracowników
- Um. sprawnego podejmowania decyzji
- Um. kreowania wizji i przekazywania jej
- Um. prowadzenia zebrań
- Charyzma
- Identyfikacja źródeł konfliktów
- Koordynacja/ocena zadań
- Um. wpływu na innych
- Asertywność
- Zarządzanie zmianą

Kompetencje i postawy związane z ZR

- Uczenie się w pracy
- Rozumienie, tolerancja i szacunek dot. różnic kulturowych
- Postawa otwarta i elastyczna, a także ciekawość różnorodności
- Sprawiedliwe i bezstronne traktowanie różnorodności
- Um. wykorzystania różnic wynikających z różnorodności
- Świadomość komunikatywna (um. określania związku między językiem, ekspresją i treścią kultury, aby dopasować formę i treść komunikacji do osoby z innego kraju)
- Wrażliwość i empatia na różnorodność
- Rozumienie, tolerancja i szacunek dot. różnic płciowych
- Rozumienie, tolerancja i szacunek dot. różnic wiekowych
- Rozumienie, tolerancja i szacunek dot. różnic religijnych
- Integracja, interakcja i wartościowanie odmienności
- Orientacja na wiedzę (rozpoznawanie, że pracownicy widzą i rozumieją otoczenie inaczej; mają różne punkty widzenia na to, co jest „prawdą”, a co nie)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Powyżej wskazane kompetencje są odzwierciedleniem wielu czynników. Część z nich, jest jednak powiązanych ze specyfiką branży. Są to:

- znajomość jęz. angielskiego, która jest odpowiedzią na międzynarodowy zasięg działalności,
- wiedza nt. marketingu, wiedza nt. branży, przedsiębiorczość, biegłość w myśleniu i tworzeniu rozwiązań innych niż już istniejące ważne przy dużej heterogeniczności i rozdrobnieniu sektora,
- znajomość przepisów prawnych w ściśle uregulowanym prawnie, środowisku branży,
- kompetencje związane z różnorodnością.

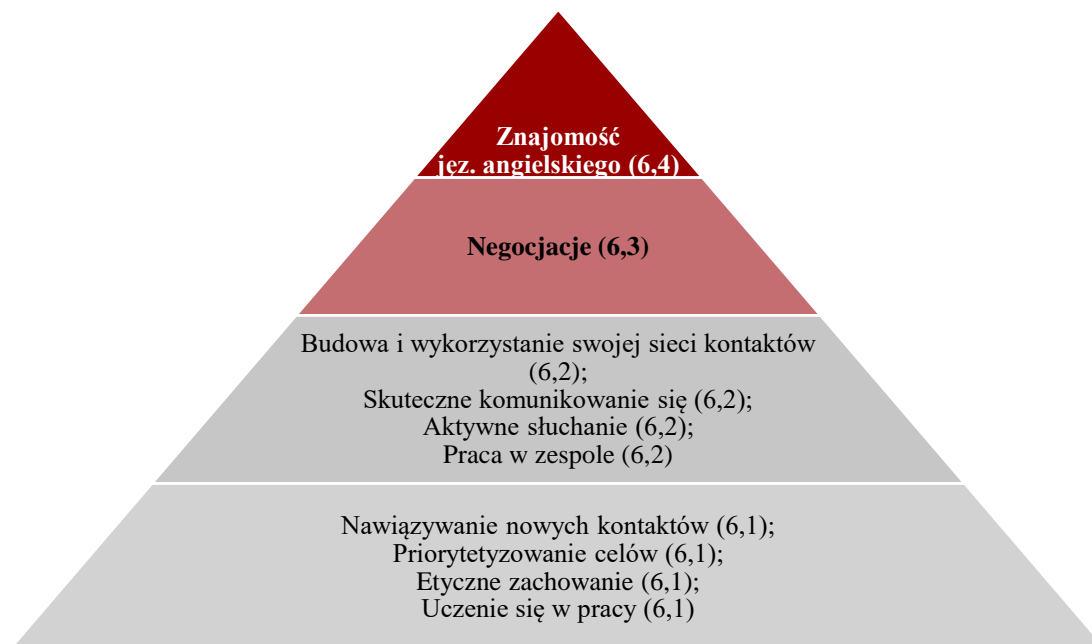
Najmniej respondentów opowiedziało się za ważnością umiejętności efektywnej pracy w wirtualnych zespołach, czyli budowanie zaangażowania, bycie liderem, motywowanie (66,67%). Można zatem wnioskować, że taka forma współpracy nie była powszechna w tej branży³⁹³.

Pozostałe kompetencje są uniwersalne dla menedżerów funkcjonujących we współczesnej rzeczywistości, bez względu na branżę czy miejsce działania.

- 2) Spośród powyżej zaprezentowanego zestawu kompetencji można wskazać 10 najważniejszych w pracy menedżera branży wyrobów medycznych wg badanych kierowników, uwzględniając średnią ocenę ważności. Zostały one przedstawione na rysunku 33.

³⁹³ Należy zaznaczyć, że badania zostały wykonane w 2018 roku. W 2020 roku, w dobie pandemii choroby Covid-19, gdzie powszechnym na świecie stało się przechodzenie firm na tryb pracy zdalnej, wyniki dotyczące kompetencji: um. efektywnej pracy w wirtualnych zespołach, mogłyby być zupełnie inne.

Rysunek 32. Top 10 najważniejszych kompetencji menedżera w branży wyrobów medycznych



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

- 3) Powyższe wnioski realizują cel szczegółowy nr 1 niniejszej rozprawy dotyczący „Opracowania modelowego profilu kompetencyjnego menedżera branży wyrobów medycznych z uwzględnieniem kompetencji istotnych w zarządzaniu różnorodnością”.
- 4) Kierując się tym samym, 70-procentowym kryterium R. Kolmana można wskazać kompetencje, w których najmocniej czują się menedżerowie z branży medycznej. W przypadku 62% kompetencji, ponad 70% menedżerów określiło swój poziom jako 5-raczej wysoki, 6-wysoki lub 7-bardzo wysoki. Kompetencje te zawarte są na rysunku 34.

Rysunek 33. Najmocniejsze kompetencje wśród menedżerów wyrobów medycznych

Wiedza	<ul style="list-style-type: none"> • Znajomość jęz. angielskiego • Wiedza nt. marketingu • Zarządzanie strategiczne • Wiedza nt. branży
Umiejętności osobiste	<ul style="list-style-type: none"> • Świadomość własnych słabych i mocnych stron • Samokontrola • Konsekwencja • Przedsiębiorczość • Biegłość w myśleniu i tworzeniu rozwiązań innych niż już istniejące • Odporność na stres
Kompetencje i postawy związane z ZR	<ul style="list-style-type: none"> • Uczenie się w pracy • Postawa otwarta i elastyczna, a także ciekawość różnorodności • Rozumienie, tolerancja i szacunek dot. różnic płciowych • Rozumienie, tolerancja i szacunek dot. różnic kulturowych • Rozumienie, tolerancja i szacunek dot. różnic religijnych • Rozumienie, tolerancja i szacunek dot. różnic wiekowych • Sprawiedliwe i bezstronne traktowanie różnorodności • Wrażliwość i empatia na różnorodność • Świadomość komunikatywna (um. określania związku między językiem, ekspresją i treścią kultury, aby dopasować formę i treść komunikacji do osoby z innego kraju) • Integracja, interakcja i wartościowanie odmienności • Orientacja na wiedzę (rozpoznawanie, że pracownicy widzą i rozumieją otoczenie inaczej; mają różne punkty widzenia na to, co jest „prawdą”, a co nie)
Umiejętności interpersonalne	<ul style="list-style-type: none"> • Etyczne zachowanie • Praca w zespole • Aktywne słuchanie • Skuteczne komunikowanie się • Budowanie zaufania • Priorytetyzowanie celów • Negocjacje • Nawiązywanie nowych kontaktów • Um. sprawnego podejmowania decyzji • Skuteczna prezentacja • Umiejętne rozwiązywanie (konfliktów) • Motywowanie pracowników – dobór narzędzi • Um. kreowania wizji i przekazywania jej • Wyznaczanie i przekazywanie zadań • Budowa i wykorzystywanie swojej sieci kontaktów • Um. oceny i rozwoju pracowników • Identyfikacja źródeł konfliktów • Um. prowadzenia zebrań

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Na rysunku 35 przedstawiono 10 najmocniejszych kompetencji menedżerów branży wyrobów medycznych wg badanych kierowników, uwzględniając średnią ocenę ważności.

Rysunek 34. Top 10 najmocniejszych kompetencji menedżera w branży wyrobów medycznych



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

- 5) Cel szczegółowy nr 2 „Zbadanie kompetencji deklarowanych przez menedżerów branży wyrobów medycznych” również został zrealizowany.
- 6) Porównując modelowy zestaw kompetencji z kompetencjami posiadanymi przez menedżerów zdiagnozowano lukę kompetencyjną. Luka wystąpiła w następujących kompetencjach:
 - w ramach obszaru wiedza: znajomość przepisów prawnych, ogólna wiedza medyczna, zarządzanie strategiczne, wiedza nt. funkcjonowania jednostek gospodarczych, wiedza nt. marketingu, wiedza nt. branży, wiedza medyczna technologiczna, wiedza nt. ZZL, wiedza nt. zarządzania finansami przedsiębiorstwa, obsługa aplikacji informatycznych dla branży, znajomość języka angielskiego i wiedza medyczna diagnostyczna;

- w ramach obszaru umiejętności osobiste: odporność na stres, tworzenie i obsługa nowych form przekazu oraz zdolność do krytycznego „czytania” takich treści, biegłość w myśleniu i tworzeniu rozwiązań innych niż już istniejące, konsekwencja, samokontrola, przedsiębiorczość oraz um. przetwarzania dużych zbiorów danych i przekładania ich na abstrakcyjne pojęcia;
 - w ramach obszaru umiejętności interpersonalne: budowa i wykorzystywanie swojej sieci kontaktów, um. kreowania wizji i przekazywania jej, negocjacje, nawiązywanie nowych kontaktów, wyznaczanie i przekazywanie zadań, priorytetyzowanie celów, um. oceny i rozwoju pracowników, skuteczne komunikowanie się, umiejętne rozwiązywanie konfliktów, motywowanie pracowników-dobór narzędzi, aktywne słuchanie, identyfikacja potrzeb pracowników, zarządzanie zmianą, asertywność, koordynacja/ocena zadań, charyzma, um. wpływania na innych, praca w zespole, umiejętność prowadzenia zebrań, identyfikacja źródeł konfliktów, umiejętność sprawnego podejmowania decyzji, skuteczna prezentacja i um. efektywnej pracy w wirtualnych zespołach;
 - w ramach obszaru kompetencji i postaw związanych z zarządzaniem różnorodnością: uczenie się w pracy i um. wykorzystania różnic wynikających z różnorodności.
- 7) A zatem, w toku badań hipoteza H1: *Istnieje luka kompetencyjna między modelowym (pożądanym) zestawem kompetencji a deklarowanymi (posiadanymi) przez menedżerów branży wyrobów medycznych została zweryfikowana pozytywnie.*
- 8) Kolejnym krokiem badawczym była analiza kompetencji z uwzględnieniem płci badanych. Porównując, kompetencje zadeklarowane przez menedżerów-kobiety i menedżerów-mężczyzn, istotne różnice statystyczne zdiagnozowano dla 7 kompetencji.
- 9) Mężczyźni deklarują wyższy poziom: wiedzy z zakresu zarządzania finansami przedsiębiorstwa oraz um. przetwarzania dużych zbiorów danych i przekładania ich na abstrakcyjne pojęcia, co potwierdza że mężczyźni mają bardziej ścisłe i logiczne „umysły”.

- 10) Kobiety z kolei deklarują wyższy poziom w przypadku 5 kompetencji: pracy w zespole, etycznego zachowania, um. identyfikacji źródeł konfliktów, wrażliwość i empatię na różnorodność oraz sprawiedliwe i bezstronne traktowanie różnorodności.
- 11) Deklarując wyższy poziom kompetencji: pracy w zespole i um. identyfikacji źródeł konfliktów można wskazać, że kobiety czują się mocniejsze w kwestiach związanych ze współpracą z innymi ludźmi. Z drugiej jednak strony, empatia na różnorodność oraz sprawiedliwe i bezstronne traktowanie różnorodności pokazują, że kobiety są bardziej czułe na sfery związane z różnicami, które mogą prowadzić do nierówności, gdyż to one częściej są ofiarami dyskryminacji.
- 12) A zatem, *istnieją różnice w kompetencjach deklarowanych przez menedżerów zależne od płci*. Część hipotezy H2 została zweryfikowana pozytywnie.
- 13) Kolejnym krokiem procedury badawczej była analiza kompetencji ze względu na wiek. Podsumowując porównanie kompetencji deklarowanych przez menedżerów pokolenia X i Y, można wskazać trzy istotne statystycznie różnice.
- 14) Menedżerowie z pokolenia X deklarują wyższy poziom: wiedzy nt. marketingu (wiedza), wiedzy nt. branży (wiedza) oraz zarządzania zmianą (kompetencje interpersonalne). Nie wykazano żadnych istotnych różnic w zakresie kompetencji osobistych oraz tych związanych z zarządzaniem różnorodnością.
- 15) Wyższe, deklarowane przez menedżerów z generacji X, oceny dla wskazanych wyżej obszarów mogą wynikać z dłuższego stażu pracy i bogatszego doświadczenia wynikającego z wieku, w porównaniu do ich młodszych kolegów z pokolenia Y.
- 16) Wyniki badań nie wskazują istotnych różnic między menedżerami generacji BB i Y w obszarze wiedzy oraz umiejętności osobistych. W ramach kompetencji interpersonalnych menedżerowie generacji Y zadeklarowali wyższy poziom pracy w zespole, a w ramach kompetencji i postaw związanych z zarządzaniem różnorodnością: orientacji na wiedzę.
- 17) Intersującym spostrzeżeniem jest fakt, że w analizie porównawczej kompetencji deklarowanych przez pokolenie X i Y zdiagnozowano więcej różnic (3) niż w analizie Baby Boomers i Y (2). Przy czym, w pierwszym porównaniu wszystkie różnice są na korzyść generacji X, co można tłumaczyć dłuższym stażem pracy

i doświadczeniem. Tak w przypadku analizy BB i Y, różnice są na korzyść Y. Przepuszczalnie można to tłumaczyć większą skromnością generacji BB lub większą pewnością siebie pokolenia Y, co również można odnaleźć w literaturze^{394, 395, 396}.

- 18) A zatem, *istnieją różnice w kompetencjach deklarowanych przez menedżerów zależne od wieku*. Kolejna część hipotezy H2 została zweryfikowana pozytywnie.
- 19) Kolejna analiza dotyczyła porównania kompetencji na tle narodowości badanych menedżerów. Polscy kierownicy zadeklarowali wyższy poziom dla 23% kompetencji niż pozostali (Niemcy+Francuzi+Brytyjczycy).
- 20) Wyższy poziom kompetencji polskich menedżerów dotyczył następujących pozycji:
 - w obszarze wiedza: obsługa aplikacji informatycznych dla branży, wiedza nt. ZZL oraz wiedza nt. branży,
 - w obszarze umiejętności osobistych: świadomość własnych słabych i mocnych stron,
 - w obszarze umiejętności interpersonalnych: umiejętność kreowania wizji i przekazywania jej, identyfikacja źródeł konfliktów, zarządzanie zmianą, motywowanie pracowników – dobór narzędzi, umiejętność sprawnego podejmowania decyzji oraz umiejętność efektywnej pracy w wirtualnych zespołach: budowanie zaangażowania, bycie liderem, motywowanie.
 - w obszarze kompetencji i postaw związanych z ZR: umiejętność wykorzystania różnic wynikających z różnorodności, uczenie się w pracy oraz postawa otwarta i elastyczna, a także ciekawość różnorodności.
- 21) W toku szczegółowej analizy porównawczej kompetencji menedżerów z Polski, i każdej z pozostałych zbadanych nacji osobno, czyli Niemiec, Francji oraz Wielkiej Brytanii można dojść do następujących konkluzji:
 - Polacy vs. NiemcyPolscy menedżerowie deklarują wyższy poziom: znajomości innych jęz. obcych, wiedzy nt. ZZL, wiedzy nt. branży, tworzenia i obsługi nowych form przekazu

³⁹⁴ J.A. Fazłagić, Charakterystyka... op. cit., s. 13.

³⁹⁵ J.W. Gibson i inni, op. cit., s. 2-4.

³⁹⁶ I. Kołodziejczyk-Olczak, op. cit., s. 92.

(filmy, prezentacje, portale itd.), zdolności do krytycznego „czytania” takich treści, um. kreowania wizji i przekazywania jej, identyfikacji źródeł konfliktów, priorytetyzowania celów, zarządzania zmianą, um. sprawnego podejmowania decyzji, um. efektywnej pracy w wirtualnych zespołach (...), um. wykorzystania różnic wynikających z różnorodności oraz uczenie się w pracy.

Różnice dotyczą 12 kompetencji i w przypadku każdej z nich menedżerowie z Polski zadeklarowali wyższy posiadany poziom niż ich koledzy z Niemiec.

— Polacy vs. Francuzi

W porównaniu kompetencji deklarowanych przez menedżerów z Polski i Francji zdiagnozowano 10 istotnych różnic. Dotyczą one: obsługi aplikacji informatycznych zaprojektowanych dla branży, wiedzy nt. zarządzania zasobami ludzkimi, biegłości w myśleniu i tworzeniu rozwiązań innych niż już istniejące, um. wpływu na innych, um. kreowania wizji i przekazywania jej, identyfikacji źródeł konfliktów, asertywności, zarządzania zmianą, motywowania pracowników-doboru narzędzi oraz um. sprawnego podejmowania decyzji. Nie znaleziono istotnych różnic w obszarze kompetencji i postaw związanych z zarządzaniem różnorodnością. W niniejszym porównaniu również polscy menedżerowie zawsze deklarowali wyższy poziom kompetencji niż koledzy z zagranicy.

— Polacy vs. Wielka Brytania

Między menedżerami z Polski i Wielkiej Brytanii znaleziono najmniej różnic. Dotyczą one trzech kompetencji: wiedzy medycznej farmaceutycznej, uczenia się w pracy oraz przedsiębiorczości. W stosunku do dwóch pierwszych kompetencji Polacy zadeklarowali wyższy poziom niż Francuzi. Francuzi czują się jednak bardziej przedsiębiorczy od menedżerów z Polski.

- 22) Wyższe oceny menedżerów z Polski na tle zachodnich kolegów można tłumaczyć dwojako. Z jednej strony możliwe, że Polacy mają zawyżoną samoocenę. Z drugiej jednak strony, branża wyrobów medycznych jest dojrzała, lepiej rozwinięta w Europie. Stąd jest jedną z wielu atrakcyjnych branż. W Polsce jest jedną z bardziej innowacyjnych i prestiżowych, w której możliwe, że zatrudnienie znajdują „najlepsi”.

- 23) A zatem, *istnieją różnice w kompetencjach deklarowanych przez menedżerów zależne od narodowości*. Kolejna część hipotezy H2 została zweryfikowana pozytywnie.
- 24) Analiza relacji kompetencji deklarowanych przez menedżerów i zmiennej kontekstualnej modelu: zasięgu działalności przedsiębiorstwa, które menedżer reprezentuje dowiodła, że istotne różnice statystyczne dotyczą dwóch kompetencji: ogólne umiejętności informatyczne (obszar: wiedza) oraz przedsiębiorczość (obszar umiejętności osobiste). Uzasadnieniem dla umiejętności informatycznych może być konieczność częstszej współpracy wirtualnej zarówno w pracowniczych zespołach międzynarodowych (komunikacja z pracownikami filii zagranicznych) lub kontrahentami (np. klientami, dostawcami, dystrybutorami). Przedsiębiorstwa funkcjonujące na arenie europejskiej lub globalnej z racji dużych odległości ze swoją siecią kontaktów, nie są w stanie utrzymywać bieżących kontaktów „face to face”. Koniecznością dla nich jest regularne wykorzystywanie urządzeń elektronicznych typu: telefon komórkowy, komputer osobisty oraz szeregu aplikacji wspierających komunikację. Podobnie w przypadku przedsiębiorczości. Aktywność na arenie międzynarodowej, charakteryzującej się dużą różnorodnością wymaga wyższych umiejętności przedsiębiorczych tj. dynamizm, aktywność, dostrzeganie szans i zagrożeń, wykorzystywanie pomysłów, podejmowania ryzyka, przystosowywanie się zmieniających warunków.
- 25) Następnie, analizie został poddany stan zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwach branży wyrobów medycznych. W 54% podmiotów wspomnianej branży zarządza się różnorodnością zasobów ludzkich, natomiast w 76% stosuje się politykę równych szans.
- 26) Z jednej strony, wynik ten napawa optymizmem, ze względu na optymistyczny trend pozytywnych zachowań w organizacji. Z drugiej jednak strony, nasuwa wątpliwość czy badani dostrzegli różnice w pojęciach: zarządzanie różnorodnością a stosowanie polityki różnych szans.
- 27) W 31% przedsiębiorstw istnieje osobny dokument, będący strategią zarządzania różnorodnością.
- 28) Różnica 23% (w 54% przedsiębiorstw stosuje się ZR, ale tylko w 31% jest strategia ZR jako dokument) może świadczyć o niedoinformowaniu menedżerów o takim

dokumencie lub o „spontanycznym” jednak podejściu do ZR. Wysoki odsetek odpowiedzi „nie” lub „nie wiem” – 69% na pytanie o strategię ZR, może świadczyć o małej koncentracji na zagadnieniu ZR w badanych przedsiębiorstwach.

- 29) Najczęstszymi wymiarami różnicującymi, w ramach których stosuje się ZR są: wiek, płeć i narodowość, co jest zbieżne z wnioskami zawartymi w literaturze przedmiotu (rozdz. I.1.3).
- 30) Najczęściej stosowanymi praktykami ZR są: elastyczny czas pracy, działania integracyjne dla pracowników, badanie struktury: zatrudnienia, zadowolenia pracowników z pracy oraz nowo zatrudnianych z uwzględnieniem wymiarów różnicujących praktykowanych w przedsiębiorstwie.
- 31) Większość (55%) badanych menedżerów dostrzega potrzebę zarządzania różnorodnością.
- 32) Menedżerowie dostrzegają korzyści płynące z ZR, bardziej niż potencjalne problemy z nim związane.
- 33) Powyższe wnioski realizują cel szczegółowy nr 4 niniejszej pracy dotyczący „Identyfikacji stosowanych praktyk zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwach branży wyrobów medycznych”.
- 34) W badaniu związku kompetencji menedżerów a stosowaniem ZR w reprezentowanych przez nich przedsiębiorstwach zdiagnozowano, że poziom wiedzy tychże menedżerów nie wpływa na praktykowanie ZR.
- 35) W organizacjach, w których stosuje się ZR, menedżerowie wykazali istotnie wyższy poziom: odporności na stres oraz następujących umiejętności interpersonalnych: um. wpływu na innych, etycznego zachowania, motywowania pracowników-doboru narzędzi, identyfikacji źródeł konfliktów, asertywności, identyfikacji potrzeb pracowników, um. oceny i rozwoju pracowników, aktywnego słuchania, negocjacji, nawiązywania nowych kontaktów oraz budowy i wykorzystania swojej sieci kontaktów.
- 36) Menedżerowie stosujący ZR w swoich organizacjach, w przypadku 92% kompetencji i postaw związanych z zarządzaniem różnorodnością wykazali wyższy poziom niż menedżerowie, którzy nie zarządzają różnorodnością.
- 37) Można wnioskować, że wszystkie ww. kompetencje są szczególnie istotne w zarządzaniu różnorodnymi zespołami, niżli jednorodnymi. Stąd menedżerowie

stosujący ZR muszą doskonalić i w konsekwencji wykazywać wyższy poziom tychże kompetencji, niż menedżerowie zespołów homogenicznych.

- 38) W przedsiębiorstwach, w których istnieje dokument zawierający strategię ZR, menedżerowie wykazują wyższy poziom wiedzy nt. funkcjonowania jednostek gospodarczych oraz umiejętności osobistych: konsekwencji i przedsiębiorczości. Nie wykazano żadnych związków między posiadaniem takiego dokumentu a poziomem kompetencji interpersonalnych oraz kompetencji i postaw związanych z ZR.
- 39) Zbadano również związek kompetencji menedżerów a ich poczuciem potrzeby ZR. W przypadku wiedzy, kompetencji osobistych i interpersonalnych nie znaleziono takich związków. Menedżerowie, którzy przyznali, że ZR jest potrzebne w organizacjach wykazali wyższy poziom kompetencji związanych z ZR: integracją, interakcją i wartościowaniem odmienności, orientacją na wiedzę (...), wrażliwością i empatią na różnorodność oraz sprawiedliwym i bezstronnym traktowaniem różnorodności.
- 40) Menedżerowie, reprezentujący przedsiębiorstwa w których istnieje strategia ZR zadeklarowali wyższy poziom kompetencji: konsekwencja i przedsiębiorczość. Można przypuszczać, że właśnie te dwie kompetencje doprowadziły to zmaterializowania strategii zarządzania różnorodnością w formie dokumentu
- 41) Obliczenie współczynników korelacji umożliwiło wskazanie istotnych istotnych związków między poziomem kompetencji badanych menedżerów a ich opiniami na temat korzyści i wad wynikających z wdrożenia ZR.
- 42) Kierownicy z wyższym poziomem wiedzy, wyżej oceniali pozytywny wpływ ZR na poprawę atmosfery w firmie oraz na pozytywny wizerunek organizacji.
- 43) Menedżerowie deklarujący wyższy poziom umiejętności osobistych wyżej oceniali pozytywne konsekwencje ZR tj.: lepsze zarządzanie zmianą w przedsiębiorstwie, wzrost elastyczności, poprawa jakości rozwiązywania problemów oraz dobry wpływ na atmosferę. Ci sami respondenci dostrzegają negatywną konsekwencję ZR w postaci zwiększania kosztów.
- 44) Wyższy poziom umiejętności interpersonalnych menedżerów koreluje z lepszą oceną wpływu ZR na poprawę atmosfery w firmie.

- 45) Z kolei, wyższy deklarowany poziom kompetencji i postaw związanych z ZR koreluje z wyższym poziomem oceny dla takich korzyści jak: umocnienie wartości kultury wewnątrz organizacji (równość szans, wzajemne zaufanie), szersze myślenie (inne punkty widzenia) oraz pozytywny wizerunek firmy. Ci sami menedżerowie w mniejszym stopniu zgadzają się z opinią, że ZR utrudnia zarządzanie czy tworzy więcej sytuacji konfliktowych.
- 46) A zatem, hipoteza H3: *Istnieje zależność między kompetencjami deklarowanymi przez menedżerów branży wyrobów medycznych a stosowanymi praktykami zarządzania różnorodnością w reprezentowanych przez nich przedsiębiorstwach*, została zweryfikowana pozytywnie, a cel szczegółowy nr 5 cel szczegółowy zakładający „Określenie związku między kompetencjami zadeklarowanymi przez menedżerów a stosowanymi praktykami zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwach branży wyrobów medycznych” został zrealizowany.
- 47) Na koniec sprawdzono również czy zmienne moderujące modelu, związane z osobą menedżera tj.: wykształcenie, staż zawodowy ogółem, doświadczenie na stanowiskach kierowniczych czy zajmowany szczebel zarządzania mają odzwierciedlenie w stosowaniu ZR w organizacjach czy nie. Menedżerowie bez względu na zajmowany szczebel zarządzania, staż zawodowy ogółem czy doświadczenie na stanowiskach kierowniczych udzielali tak samo często odpowiedzi pozytywnej czy negatywnej na pytanie o korzystanie z ZR w organizacji.
- 48) Pewne prawidłowości zaobserwowano jednak w przypadku wykształcenia. Menedżerowie z wykształceniem doktorskim, częściej udzielali odpowiedzi negatywnej na pytanie o stosowanie ZR w ich organizacjach niż menedżerowie z wykształceniem średnim lub niższym, wyższym lub MBA.

Rozdział V. Pragmatyka doskonalenia kompetencji menedżerskich

5.1. Istota doskonalenia menedżerów

Rozważania zawarte w pierwszym rozdziale niniejszej dysertacji doprowadziły do wniosków, iż kapitał ludzki to zsumowane atrybuty członków organizacji, takie jak wiedza, doświadczenie, umiejętności, zdrowie. Wyróżnia go między innymi jakościowy charakter oraz możliwość pomnażania jego wartości poprzez inwestycje w rozwój. Według P. Druckera „każda organizacja wpływa na rozwój swoich pracowników (...) Pomaga im rozwijać się lub rozwój ten zakłóca. Kształtuje ich lub deformuje”³⁹⁷. A zatem kluczowym jest właściwe zarządzanie rozwojem członków organizacji, motywowanie ich oraz stwarzanie im warunków do permanentnego doskonalenia kompetencji oraz zdobywania nowych doświadczeń.³⁹⁸

Aktywności na rzecz doskonalenia pracowników, jak zauważa D. Tokarska, powinny być zaplanowane w ramach działań strategicznych organizacji. Przy czym, aktywności te, powinny mieć charakter dwutorowy, z punktu widzenia: potrzeb jednostki (organizacyjnych, prawnych) oraz potrzeb zgłaszanych przez pracowników³⁹⁹. Rozwój zawodowy leży w interesie obydwu stron, zarówno pracownika jak i pracodawcy. Dzięki rozwojowi pracownik, zwłaszcza menedżer, umacnia swoją pozycję w obecnym miejscu pracy jak i podnosi swoją wartość rynkową. Pracodawca natomiast, mając wykwalifikowaną kadrę podnosi potencjał całej organizacji⁴⁰⁰.

A zatem, należałoby wyjaśnić czym jest rozwój pracowników. W literaturze przedmiotu odnaleźć można następujące pojęcia związane z podnoszeniem kwalifikacji pracowników czy menedżerów: uczenie się, rozwój, doskonalenie.

Jak pisze W. Walczak „dzięki uczeniu się przeobrażamy samego siebie, rozwijamy nasze możliwości twórcze, a efektem tych procesów jest wzrost samoświadomości oraz zmiana poziomów odbioru rzeczywistości. Człowiek uczy się, jeżeli poprzez

³⁹⁷ P. Drucker, *Zarządzanie organizacją pozarządową*, Fundusz Współpracy, Centrum Informacji dla Organizacji Pozarządowych BORDO, Warszawa, 1995, s. 158 (za *Permanentne doskonalenie kompetencji kluczowych pracowników szansą na rozwój organizacji* (w:) S.A. Witkowski, T. Listwan (red.) *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa 2008, s. 491.

³⁹⁸ J. Stankiewicz, H. Bortnowska, op. cit., s. 491.

³⁹⁹ D. Tokarska, Stabilizacja zatrudnienia a chęć doskonalenia kompetencji zawodowych, „Studia Ekonomiczne”, 2018, s. 264.

⁴⁰⁰ A.P. Muhlemann, J.S. Oakland, K.G. Lockyer, *Zarządzanie. Produkcja i usługi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 530 (za:) D. Tokarska, op. cit., s. 264.

przyswajanie nowej wiedzy, działanie, doświadczanie nowych zjawisk, zmienia swoje zachowania”⁴⁰¹. Wobec tego „uczenie się” jest „procesem kształtowania postawy człowieka nastawionej na rozwój. Zdobyta przez pracownika wiedza, umiejętności, doświadczenie oraz kompetencje przejawiające się w sposobach organizacyjnych działań i zachowań, wpływają na przyjęcie postawy charakteryzującej się akceptacją i otwartością na procesy zmian organizacyjnych”⁴⁰².

Pojęcie „uczenia się”, ale w ujęciu psychologicznym definiują A. Adamiec i B. Kożusznik. Według autorów uczenie się to proces zmiany zachowań, przekształcania systemu wiedzy i postaw, nie tylko jako ćwiczenie pewnych sprawności czy zapamiętywanie informacji. Dodają także, że istnieje wiele form uczenia się, a każda z nich wymaga swoistych dla siebie metod i sposobów⁴⁰³.

Podsumowując, „uczenie się” jest procesem przyswajania nowej wiedzy, kształtowania postaw oraz zmiany zachowań.

Z kolei, rozwój pracowników jest to „zespół działań w zakresie wzbogacania wiedzy, rozwijania zdolności i umiejętności, kształtowania motywacji oraz kondycji fizycznej i psychicznej pracowników, które powinny prowadzić do wzrostu ich indywidualnego kapitału oraz wartości kapitału ludzkiego w organizacji”⁴⁰⁴. Autorka definicji – E. Jędrych, dodaje także, że dynamika i kierunek rozwoju podyktowane są z jednej strony planami organizacji, z drugiej potrzebami i aspiracjami pracowników⁴⁰⁵.

Nieco odmienną definicję prezentuje T. Oleksyn uważa, że rozwój „zawodowy, obejmujący aktualizowanie i poszerzanie wiedzy, umiejętności i doświadczeń, skuteczności działania i umiejętności, osiągnięcia celów, kształtowanie właściwych postaw i zachowań, jest ważnym zadaniem kierowników, jak i pracowników. Ponieważ kierownicy działają z ludźmi i przez ludzi, rozwijanie pracowników leży w żywotnym interesie kierowników. Im bardziej kompetentnych, wszechstronnych i samodzielnych

⁴⁰¹ W. Walczak, Kultura organizacyjna jako czynnik wspierający rozwijanie wiedzy i doskonalenie kompetencji pracowników, "Współczesna ekonomia" 3(3), 2009, s. 75.

⁴⁰² Ibidem.

⁴⁰³ M. Adamiec, B. Kożusznik, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor – Kreator – Inspirator*, Wydawnictwo AKADE, Katowice 2000, s. 242 (za:) J. Tokar, *Samodoskonalenie menedżerów – rozwój kompetencji przywódczych*, Difin, Warszawa 2013, s. 25-26.

⁴⁰⁴ E. Jędrych, Inwestowanie w pracowników – wyzwania dla menedżerów, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie”, 1146 (51), 2013, s. 89.

⁴⁰⁵ Ibidem.

będą mieć pracowników, tym łatwiej będzie im realizować bieżące i przyszłe zadania. Kierownicy muszą nieustannie podnosić również własne kwalifikacje⁴⁰⁶.

Innymi słowy, rozwój jest zespołem działań w zakresie poszerzania i aktualizowania wiedzy, wzbogacania zdolności, umiejętności i doświadczeń, kształtowania motywacji, postaw i zachowań. A zatem jest to zbiór procesów uczenia się.

Doskonalenie zawodowe z kolei, R. Walkowiak definiuje jako „celowe i zaplanowane działania zmierzające do nabycia nowych kompetencji, które w przyszłości pozwolą efektywnie wykonywać nowe zadania”⁴⁰⁷.

Według A. Rakowskiej i A. Sitko-Lutek, doskonalenie jest „podnoszeniem indywidualnych kompetencji i uczeniem się dla lepszego wykonywania pracy. Jest procesem, często zachodzącym bez formalnego planu, w sposób naturalny, koncentrujący się na uczącym się i na procesach uczenia się”⁴⁰⁸.

A zatem doskonalenie jest permanentnym procesem uczenia się, celowym i zaplanowanym lub spontanicznym i nieformalnym mającym na celu lepsze, bardziej efektywne wykonywanie pracy w przyszłości.

Rozwój kadry menedżerskiej, podobnie jak tematyka kompetencji menedżerów, także jest przedmiotem dociekań wielu naukowców. Istotny wkład w teorię rozwoju kadry menedżerskiej miał J. Burgoyne. Autor, dokonał zestawienia podejść i poglądów, wyróżniając 14 szkół rozwoju i uczenia się kadry menedżerskiej. Następnie ujął je w cztery podejścia/szkoły opartych na⁴⁰⁹:

- wzmocnieniach, modyfikacjach cech, transferze informacji, teoriach poznawczych,
- teoriach poznawczych, teoriach systemów, podejściu egzystencjonalnym, psychodynamicznym,
- teoriach społecznego uczenia się, sytuowanego uczenia się,
- postmodernizmie, poststrukturalizmie, krytycznym realizmie.

⁴⁰⁶ T. Oleksyn, *Sztuka kierowania*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości im. B. Jańskiego, Warszawa 2001, s. 126 (za:) B. Kwarcinińska, *Doskonalenie zawodowe menedżerów w gospodarce opartej na wiedzy*, Garmond Oficyna Wydawnicza, Poznań 2005, s. 119.

⁴⁰⁷ R. Walkowiak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kompetencje, Nowe trendy. Efektywność*, TNOiK „Dom organizatora”, Toruń, 2007, s. 50.

⁴⁰⁸ A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, *Doskonalenie...* op. cit., s. 89.

⁴⁰⁹ A. Rakowska, *Kompetencje...* op. cit., s. 205-207.

Kilka lat później E. Houldsworth wymienił pięć podejść do uczenia się menedżerów⁴¹⁰:

- teorie oparte na wzmocnieniach,
- teorie poznawcze,
- podejście eksperymentalne, dzielenie się doświadczeniami, aktywne uczenie się
- podejście transferu informacji,
- podejście oparte na modyfikacji cech.

Inny specjalista - D. Binsted, w kontekście kadry zarządzającej, wymienia tylko trzy: oparte na wzmocnieniach, teoriach poznawczych i oparte na doświadczeniach⁴¹¹. Z kolei, cztery modele edukacji menedżerskiej wyróżnia D. Holman: model akademickiego liberalizmu (związany z obiektywną wiedzą o zarządzaniu, ogólnymi zasadami i teorią zarządzania), eksperymentalnego liberalizmu (związanego głównie z wiedzą subiektywną i eksperymentalną, ale także i obiektywną, teoretyczną), eksperymentalnego zawodowstwa (silnie związanego z praktycznym aspektem zarządzania) i szkołę eksperymentalno-krytyczną (połączoną z subiektywną i eksperymentalną wiedzą w ujęciu krytycznym)⁴¹².

Kontynuując rozważania należy odpowiedzieć na pytanie, jakie czynniki wpływają na proces doskonalenia.

Analizując uwarunkowania rozwoju kompetencji menedżerów Z. Witaszek wymienia dwie grupy⁴¹³:

- zewnętrzne, mające swoje podstawy w celach organizacji, będące wypadkową otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego, wymuszające modyfikacje obowiązków, uprawnień i wymagań na stanowiskach kierowniczych,
- wewnętrzne, wynikające z osobistych motywów tj.: potrzeby osiągnięć, aspiracji, zainteresowań.

Podobnej klasyfikacji determinant rozwoju dokonują inni autorzy literatury przedmiotu, wskazując dwie grupy czynników wpływających na prorozwojowe

⁴¹⁰ Ibidem, s. 207; J. Berek, The forms and the methods of managerial competence improvement in modern organizations, "World Scientific News" (72), 2017, s. 95-96.

⁴¹¹ Ibidem.

⁴¹² D. Holman, Contemporary models of management education in the UK, „Management learning”, 31(2), 2000, s. 203-209.

⁴¹³ Z. Witaszek, op. cit., s. 315.

zachowania (dorosłych): zewnętrzne (determinanty społeczne) i wewnętrzne (determinanty psychologiczne). Według B. Worek i K. Turek wśród czynników indywidualnych znajdują się „kapitał kulturowy jednostki i jej potencjał rozwojowy, umiejętność uczenia się, jej sytuację na rynku pracy, ścieżkę kariery zawodowej, a także plany, motywacje i postawy”⁴¹⁴. Uwarunkowania zewnętrzne natomiast wiążą z charakterystyką lokalnego rynku pracy, sytuacją gospodarczą, podażą pracowników i kompetencji, prawodawstwem czy też systemem kształcenia przez całe życie oraz specyfiką rynku szkoleniowego. Podkreślają także, szczególną rolę uwarunkowań organizacyjnych, m. in.: zawód, formę zatrudnienia, wymagania i charakter wykonywanej pracy, zasoby i możliwości, sposób zarządzania, politykę personalną, umiejętności oraz postawy pracodawcy i kadry zarządzającej oraz zapotrzebowanie na kompetencje i plany rozwoju organizacji⁴¹⁵.

Dokonując przeglądu literatury, można znaleźć liczne badania dotyczące pobudek rozwojowych menedżerów. J. Moczydłowska potwierdza, że na samoocenę kadry (urzędniczej) w wymiarze motywacji do uczenia się, wpływ ma „motywująca (lub nie) postawa bezpośredniego przełożonego oraz plany pracownika wpisane w system zarządzania własną karierą zawodową”⁴¹⁶. Wnioski te są wartościowe nie tylko w odniesieniu do urzędników, ale i pozostałych grup pracowników, w tym menedżerów.

Z kolei, według wyników badań M. Frankowskiej, przeprowadzonych na 100 menedżerach głównymi czynnikami wpływającymi na zmiany w obszarze ich kompetencji są: zmiany w przedsiębiorstwie (26%), potrzeby aktualnych/potencjalnych klientów (25%), aktywność konkurentów (20%), zmieniające się prawo (18%) oraz zmiany stanu gospodarki/w obszarze dostawców (11%)⁴¹⁷. Ponadto, 89% menedżerów

⁴¹⁴ B. Worek, K. Turek, *Uczenie się przez całe życie – „akcelerator” rozwoju*, [w:] J. Górniak (red.): *Polski rynek pracy – wyzwania i kierunki działań na podstawie badań Bilans Kapitału Ludzkiego 2010–2015*, PARP, Warszawa-Kraków 2015, s. 83 (za:) I. Mendryk, *Uwarunkowania doskonalenia kompetencji pracowników 50+*. Wyniki badań, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie”, Politechnika Śląska, Gliwice, 2016, s. 215.

⁴¹⁵ Ibidem.

⁴¹⁶ J.M. Moczydłowska, *Doskonalenie wiedzy zawodowej jako element zarządzania kompetencjami w sektorze administracji publicznej* [w:] W. Kieżun, A. Letkiewicz, J. Wołęjszo (red.) *Kooperacje organizacji publicznych*, praca zbiorowa Wydawnictwo Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, Szczytno 2011, s. 533-544.

⁴¹⁷ M. Frankowska, B. Głowacz, *Potrzeby doskonalenia kompetencji kadr menedżerskich w regionie zachodniopomorskim*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” (71 Nauka szansą rozwoju regionu), 2011, s. 75.

odczuwa potrzebę pogłębiania swoich kompetencji⁴¹⁸. Przy czym badania K. Kubik również dowodzą, że 50% menedżerów odczuwa potrzebę rozwoju kompetencji⁴¹⁹.

Z badań D. Nawrat wynika, że doświadczenie edukacyjne jest uzależnione od indywidualnych cech, predyspozycji i postaw. Wśród najważniejszych, badani menedżerowie wymienili: wytrwałość upór, wysiłek, poświęcenie, systematyczność, otwartość na przemyślenia i poglądy innych ludzi, zdolność szybkiego uczenia się, dobrą pamięć, „wielofunkcyjność” oraz umiejętność kojarzenia. Większość podkreślała znaczenie silnej, wewnętrznej motywacji do rozwoju, objawiającej się jako: „pęd do wiedzy, chęć uzupełniania informacji, chęć podążania za galopującymi zmianami, chęć rozwoju, chęć pokonywania trudności i podejmowania wyzwań, chęć wybicia się”⁴²⁰. Poza powyższymi, jako silne motywatory do rozwoju wskazywali także⁴²¹:

- momenty przełomowe w życiu, często związane z usamodzielnieniem się, zbudowaniem poczucia, że pewne rzeczy zależą od nich,
- wyzwania i chęć ich podłożeniu, autorytety.

Wartym zauważenia jest optymistyczny fakt, że ponad połowa badanych stwierdziła, że pojęcie „praca” i „edukacja” są dla nich tożsame⁴²².

Interesujące wyniki otrzymała również A. Rytelewska. Według autorki menedżerów z firm o najlepszej pozycji rynkowej wyróżniają m.in.: ciągłe dokształcanie się i umiejętność wykorzystania zdobytej wiedzy do zarządzania, a także chęć dokształcania się i wdrażania nowej wiedzy do praktyki zarządzania. Ponadto proces ciągłego doskonalenia wymaga otwartego na zmiany umysłu menedżera oraz jego motywacji do ciągłego uczenia się i pracy nad sobą.⁴²³

Konkludując, istotną determinantą sukcesu w doskonaleniu jest świadomość potrzeby kształcenia samego menedżera. Jego chęć nabywania nowych kompetencji będzie prowadziła do trwałego poszukiwania wyzwań i zdobywania nowych

⁴¹⁸ Ibidem.

⁴¹⁹ K. Kubik, *Profesjonalizm...* op. cit., s. 27, 33.

⁴²⁰ D. Nawrat, *Sylwetka innowacyjnego menedżera w oparciu o biografie edukacyjne menedżerów* (w:) E. Dubas, J. Stelmaszczyk (red.) *Biografie edukacyjne. Wybrane konteksty, Biografia i badanie biografii*, t. 3, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014, s. 78-79.

⁴²¹ Ibidem, s. 79-81.

⁴²² Ibidem, s. 82.

⁴²³ A. Rytelewska, Kompetencje kadry menedżerskiej wyróżniające przedsiębiorstwa o dobrej pozycji rynkowej, „Problemy Profesjologii” (2), 2013, s. 192.

doświadczeń.⁴²⁴ A. Rakowska dodaje, iż dziś dużą rolę w rozwoju kompetencji menedżera odgrywa „jego dojrzałość zarówno jako osoby jak i jako menedżera, a także doświadczenie, w tym także w pracy z ludźmi”, przypomina również o istocie posiadania czasu na refleksję”⁴²⁵.

Proces doskonalenia i rozwoju zawodowego pracowników i menedżerów niesie za sobą wiele korzyści. Wśród nich można wymienić⁴²⁶:

- zwiększenie integracji z organizacją dzięki lepszemu rozumieniu jej celów i zasad działania,
- zwiększenie motywacji i satysfakcji z pracy oraz zaangażowania w jej wykonywanie,
- poprawę komunikacji na linii menedżerowie-pracownicy, zmniejszenie konfliktów,
- zwiększenie zaufania,
- poprawę efektywności i umiejętności dopasowywania się organizacji do zmieniającego rynku,
- ułatwienie w dostosowaniu umiejętności pracowników do zmian w organizacji,
- poprawę bezpieczeństwa pracy,
- gwarancję wysokiego standardu wykonywanej pracy,
- poprawia innowacyjność, konkurencyjność i wizerunek firmy.

⁴²⁴ M. Kazak, Kompetencje menedżerskie we współczesnej organizacji, „Journal of Modern Management Process”, 2(1), 2017, s. 95.

⁴²⁵ A. Rakowska, Kryzysowe przywództwo, czyli kompetencje menedżerskie niezbędne w trudnych czasach, „Organizacja i Zarządzanie” 2(14), s. 13.

⁴²⁶ M. Białasiewicz, Rola i doskonalenie menedżerów w przedsiębiorstwie zorientowanym na wiedzę." Zeszyty Naukowe Studia i Prace(21): 18, 2011, s. 22-23; E. Jędrych, Inwestowanie w pracowników – wyzwania dla menedżerów, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie”, 1146 (51), 2013, s. 90; D. Lewicka, *Motywacyjna siła procedur personalnych* (w:) L. Zbiegień-Maciąg (red.) *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, Oficyna Ekonomiczna, Wolters Kluwer, Kraków 2006 (za:) J. Stankiewicz, H. Bortnowska, op. cit., s. 492; J. Stankiewicz, H. Bortnowska, op. cit., s. 494.

5.2. Proces i metody doskonalenia kompetencji kadry kierowniczej

Kluczowym celem doskonalenia kompetencji pracowników jest takie dokonanie zmiany w poziomie wiedzy, umiejętności czy postaw, aby dzięki tym zmianom w kompetencjach i zachowaniach osiągnąć pozytywne efekty w wydajności indywidualnej, zespołowej a także organizacyjnej⁴²⁷. Uogólniając, celem rozwoju jest pomoc ludziom w byciu bardziej efektywnymi⁴²⁸. Aby osiągnąć zamierzone efekty, program rozwoju organizacji musi mieć jasną i usystematyzowaną koncepcję, uwzględniającą oczekiwane przyszłe zmiany⁴²⁹.

O jakości procesu kształcenia jako o czynniku warunkującym skuteczny rozwój kompetencji wspomina także Z. Witaszek. Autor uszczegóławia iż niezbędne jest, aby doskonalenie było zgodne z założonymi celami długofalowymi, posiadało specjalistyczny program, było zbieżne z wymaganiami stanowiska pracy, prowadzone systematycznie, nieszablonowo oraz zaplanowane poza czasem realizacji przez kadrę innych zadań⁴³⁰.

Bardziej szczegółowo, procesowi doskonalenia przyjrzały się A. Sitko-Lutek oraz E. Pawłowska. Autorki, w ramach doskonalenia kompetencji menedżerskich, wyróżniają następujące elementy: cele, planowanie, realizacja, ocena, ze szczególnym uwzględnieniem aspektów: analizy potrzeb, wyboru celów, horyzontu czasowego, inicjatorów, adresatów, stylów uczenia się, treści, form, metod, intensywności, finansowania oraz efektów i oceny doskonalenia⁴³¹.

Wśród etapów procesu doskonalenia J. Strużyna wymienia⁴³²:

- sporządzenie celów edukacyjnych, wybór metod, instrumentów i przygotowanie środków,

⁴²⁷ M. Dźwigoł-Barosz, Doskonalenie kompetencji pracowników w procesie przygotowania kadry zarządzającej organizacji inteligentnej, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie”, Politechnika Śląska(63), Gliwice, 2013, s. 119.

⁴²⁸ A. Bhardwaj, B. Punia, Managerial competencies and their influence on managerial performance: A literature review, „International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences”, 2(5), 2013, s. 77.

⁴²⁹ M. Königová, J. Fejfar, Evaluation and development of managerial competencies, „Scientific papers of the University of Pardubice” Series D, Faculty of Economics and Administration. 22 (4/2011), s. 72.

⁴³⁰ Z. Witaszek, op. cit., s. 318.

⁴³¹ A. Sitko-Lutek, E. Pawłowska, Kapitał społeczny a doskonalenie kompetencji menedżerów, „Organizacja i Zarządzanie” 3, Gliwice, 2008, s. 23.

⁴³² J. Strużyna, Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1996, s. 79 (za:) A. Brzeziński, *Kompetencje w zarządzaniu współczesną organizacją*, Wydawnictwo Polityki Częstochowskiej, Częstochowa 2019, s. 106.

- analiza potrzeb organizacji, stanu potencjału ludzkiego i spodziewanych zmian w organizacji,
- realizacja planów,
- kontrola wyników w oparciu o skonkretyzowane wcześniej kryteria i mierniki,
- użycie wyników i wniosków z kontroli, w dalszej pracy szkoleniowej.

Nieco inaczej etapy procesu rozwoju kadry menedżerskiej przedstawia M. Białasiewicz. Autorka wyodrębnia⁴³³:

- diagnozę kompetencji menedżerskich umożliwiającą identyfikację potrzeb szkoleniowych w kontekście aktualnych i przyszłych ról,
- formułowanie programu rozwojowego;
- wdrażanie i kontrolę programu rozwojowego.

W etapie pierwszym procesu doskonalenia następuje diagnoza potrzeb edukacyjnych, w wyniku której można klarownie odpowiedzieć na pytania: kto? w jakim zakresie i na jakim poziomie wymagany jest rozwój kompetencji? A zatem kluczowej jest zdefiniowanie luki kompetencyjnej. Do tego celu można posłużyć się oceną efektywności pracowników, oceną wymagań na stanowisku pracy, analizą organizacyjną (strategia i plany rozwoju firmy) lub przeglądem zasobów ludzkich. Przy czym, metodami zbierania danych mogą być wywiady grupowe lub indywidualne, testy kompetencyjne, opinie przełożonych, obserwacje wykonywanych zadań lub analiza rezultatów pracy, a źródłami informacji: sami pracownicy, bezpośredni przełożeni, zarząd firmy, klienci, dokumenty pokontrolne⁴³⁴.

W drugim etapie opracowywany jest plan i program szkolenia, zawierające: cele, treści szkoleniowe, formy, metody oraz czas, miejsce oraz wykonawców⁴³⁵.

A. Brzeziński, program uczenia uważa za kluczowy w procesie doskonalenia. Według autora winien on uwzględniać bieżące i przyszłe potrzeby, wypełniać aktualne luki kompetencyjne oraz rozwijać umiejętności, które będą wymagane w perspektywie planowanych i możliwych do przewidzenia zmian związanych ze wzrostem i rozwojem organizacji oraz biorące pod uwagę zmienność otoczenia⁴³⁶.

⁴³³ M. Białasiewicz, *Rola i doskonalenie...* op. cit., s. 23.

⁴³⁴ T. Majewski, *Zarządzanie kompetencjami*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2012, s. 86; K. Serafin, *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych jako istotny obszar działań w zarządzaniu personelem*, „Problemy Zarządzania”, 4/2011 (34) t. 1), s. 196.

⁴³⁵ T. Majewski, op. cit., s. 87.

⁴³⁶ A. Brzeziński, op. cit., s. 101.

Najczęściej stosowanymi formami doskonalenia są: kursy, szkolenia, treningi, różne formy e-learningu, konferencje, wykłady, prezentacje, studia podyplomowe i inne formy edukacji, książki, biuletyny, organizacyjne mapy wiedzy, uczenie się w miejscu pracy, oraz coaching i/lub mentoring⁴³⁷.

Metody te podzielić je na dwie grupy. Pierwsza z nich to metody formalne, do których należą⁴³⁸:

- rozwój na stanowisku pracy poprzez coaching, mentoring, informacje zwrotne dostarczane od przełożonych,
- rozwój poprzez rotację stanowisk, rozszerzanie treści pracy, pracę w grupach, czyli te związane z doświadczeniem,
- szkolenia formalne,
- rozwój osobisty oparty na ukierunkowaniu własnego uczenia się uzgodnionego z przełożonym lub doradcą.

Z kolei do metod nieformalnych zaliczane są przede wszystkim te oparte na doświadczeniu zdobytym w przeszłości w trakcie wykonywania zadań, spotkań, dyskusji czy samokształcenia⁴³⁹.

Tabela 34. Metody doskonalenia kadry kierowniczej

Metody tradycyjne		Metody nowoczesne	
Metody klasowe	Metody pozaklasowe	Metody klasowe	Metody pozaklasowe
Wykłady, ćwiczenia, seminaria, dyskusje, pokazy i prezentacje, testy diagnostyczne	Obserwacje próbek pracy i innych w działaniu, uczenie się w miejscu pracy, staże, praktyki, konferencje, czytelnictwo własne, dyskusje z doświadczonymi kolegami, ekspertami	Symulacje z wykorzystaniem IT, odgrywanie ról także z wykorzystaniem IT, prezentacje z wykorzystaniem technik multimedialnych, teatr improwizacji, muzyka, spirytualizm, analogie do sportu	Uczenie się na odległość, e-learning z wykorzystaniem technik multimedialnych, wideokonferencje, coaching, mentoring, outdoor training, grupy projektowe, zespoły wirtualne
Samodoskonalenie tradycyjne		Samodoskonalenie z wykorzystaniem najnowszych technologii informacyjnych	
Współczesne podejście, tj. szyte na miarę, stanowiące połączenie metod tradycyjnych i nowoczesnych w zależności od obszaru doskonalenia (wiedza, umiejętności, postawy). Łączenie strategii firmy z kompetencjami pracowników, np. uniwersytety korporacyjne.			

Zródło: A. Rakowska, *Kompetencje...* op. cit., s. 213.

⁴³⁷ A. Szewczyk, Wykorzystanie coachingu w rozwoju kompetencji menedżerskich w organizacji, „Coaching Review”, 1, 2014, s. 127-128.

⁴³⁸ I. Mundryk, Preferowane metody doskonalenia kompetencji pracowniczych—różnice międzypokoleniowe, *Edukacja-Technika-Informatyka* 7(3), 2016, s. 247

⁴³⁹ Ibidem.

Klasyfikację metod doskonalenia tradycyjnych i nowoczesnych opracowała A. Rakowska. Została ona zaprezentowana w tabeli 34.

Innego podziału metod doskonalenia – ze względu na miejsce – dokonuje A. Wszecka⁴⁴⁰:

- w miejscu pracy: zmiany na stanowisku pracy, czasowe wzajemne zastępstwa, rotacja stanowisk, konsultacje z przełożonym, mentoring, zlecenie zadań, praktyki i transfery, asystentura, coaching, programy menedżerskie, instruktaż stanowiskowy.
- poza miejscem pracy: gry symulacyjne kierownicze, standaryzowane kursy podnoszenia kwalifikacji kierownictwa, studia podyplomowe, studia MBA, analizy przypadku, konferencje, seminaria, wykłady, zaprogramowany instruktaż, inscenizacja ról, trening grupowy, action learning, e-learning.

Interesujące i oryginalne pogrupowanie metod zaproponowała A. Rakowska. Autorka podzieliła metody doskonalenia menedżerów w zależności od elementu kompetencji, jakie te metody mają rozwijać (tabela 35).

Tabela 35. Metody doskonalenia kompetencji menedżerskich

Element kompetencji	Zalecane metody doskonalenia
Postawy i cechy osobowości	Kwestionariusze diagnostyczne, treningi interpersonalne, obserwacje innych menedżerów, outdoor training, teatr improwizacji, coaching, mentoring, doradztwo, informacje zwrotne z systemu ocen
Umiejętności:	
Strategiczne	Metody rozwijające cechy osobowości – jak wyżej (otwartość, elastyczność, twórczość, przedsiębiorczość), nabywanie wiedzy (eksperci, czytelnictwo), obserwacja „najlepszych”, warsztaty twórczego myślenia, gry strategiczne, opisy przypadków, dłuższe formy typu MBA, treningi kierowania emocjami, wirtualne uniwersytety i platforma wymiany doświadczeń
Społeczne	Treningi, coaching, mentoring, odgrywanie ról, staże, obserwacje zachowań, informacja zwrotna z systemu ocen, kwestionariusze diagnostyczne, teatr improwizacji, outdoor training
Operacyjne	Warsztaty, konferencje, staże, praktyki, wymiana doświadczeń, kursy, czytelnictwo, e-learning
Wiedza:	
Specjalistyczna	Konferencje, staże, praktyki, wymiana doświadczeń, kursy, czytelnictwo, e-learning, wykłady

⁴⁴⁰ A. Wszecka, Metody doskonalenia menedżerów, „Studia i Materiały/Wydział Zarządzania. Uniwersytet Warszawski” (1), 2010, s. 47-52; I. Mendryk, Preferowane... op. cit., s. 247

Trendy w biznesie	Konferencje, czytelnictwo, e-learning, wykłady, spotkania z wybitnymi ekspertami, konsultanci zewnętrzni
Trendy w otoczeniu	Konferencje, czytelnictwo, e-learning, wykłady, spotkania z wybitnymi ekspertami, konsultanci zewnętrzni
Nowe koncepcje zarządzania	Konferencje, czytelnictwo, e-learning, wykłady, spotkania z wybitnymi ekspertami, konsultanci zewnętrzni
Technologie informatyczne	Konferencje, czytelnictwo, e-learning, wykłady, spotkania z wybitnymi ekspertami, konsultanci zewnętrzni

Źródło: A. Rakowska, *Kompetencje... op. cit.*, s. 250.

W literaturze przedmiotu można odnaleźć, iż za najbardziej efektywne metody szkolenia uznane są: coaching i mentoring, uczenie się w działaniu oraz rotacja stanowisk⁴⁴¹.

Najbardziej preferowane przez menedżerów metody doskonalenia to⁴⁴²:

- wymiana doświadczeń
- przepisy i zarządzenia
- książki i czasopisma
- krótkie kursy
- własne doświadczenia
- dłuższe bardziej kompleksowe formy szkolenia.

Najbardziej rekomendowane z kolei, metody doskonalenia dla menedżerów to: szkolenia, treningi, uczenie się w działaniu, rotacja kadry kierowniczej, coaching, mentoring, samodoskonalenie się⁴⁴³.

Trzecim etapem procesu doskonalenia jest realizacja planu procesu doskonalenia, natomiast czwartym, nie mniej ważnym, ocena efektów⁴⁴⁴. Według badań to właśnie ocena efektywności działań rozwojowych pracowników jest najtrudniejszym krokiem w całym procesie⁴⁴⁵, przy czym również niezmiernie istotnym. Ocena efektywności pozwala zweryfikować⁴⁴⁶:

- czy postawione cele zostały osiągnięte i w jakim stopniu,

⁴⁴¹ A. Sajkiewicz (red.) *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, Difin, Warszawa 2008, s.199.

⁴⁴² A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, *Doskonalenie... op. cit.*, s. 77.

⁴⁴³ Ibidem, s. 94-95.

⁴⁴⁴ T. Majewski, *op. cit.*, s. 87.

⁴⁴⁵ M. Kunasz, Ocena efektywności szkolenia w przedsiębiorstwie w świetle wyników badań, „Studia i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego”, 1, 2006, s. 29.

⁴⁴⁶ Ibidem, s. 130-131.

- czy oczekiwania pracowników, przełożonych i przedsiębiorstwa zostały zaspokojone,
- czy pracownicy podnieśli swoje kompetencje,
- czy koszty zostały poniesione w sposób uzasadniony.

W literaturze przedmiotu opisywane są różne modele oceny efektywności. Jednym z nich jest model D.L. Kirkpatricka, w którym należy zdefiniować cztery poziomy korzyści. Pierwszym z nich jest poziom reakcji uczestników, polegający na zebraniu subiektywnych wrażeń, opinii i zadowolenia. Drugi - poziom nauczania, oparty na testach i sprawdzianach mający na celu ustalenie rzeczywistego przyrostu kompetencji i skorelowanie wyników z planem. Trzeci poziom to poziom zachowania. Analiza zachowań pokazuje, w jakim stopniu wiedza, umiejętności, postawy nabyte podczas szkolenia są stosowane w miejscu pracy. Ostatni poziom korzyści to poziom rezultatów. Na tym etapie poszukiwane są dane potwierdzające ekonomiczną efektywność przeprowadzonej aktywności rozwojowej. Takimi miernikami mogą być np.: wzrost produkcji, wydajności pracy, redukcja kosztów, zmniejszenie fluktuacji.

A zatem istotnym jest, aby procesu doskonalenia nie zakończyć na etapie realizacji określonej formy i metody doskonalenia, ale także dokonać wielowymiarowej weryfikacji wykonania planu i oceny efektów, aby móc wyciągnąć cenne wnioski na przyszłość.

Poza dobrze opracowanymi wyżej wymienionymi etapami, proces doskonalenia mogą wspierać dodatkowe czynniki. Z badań B. Kwarciańskiej przeprowadzonych wśród menedżerów wynika, że ich rozwojowi zawodowemu sprzyjają następujące elementy⁴⁴⁷:

- wcześniejsze doświadczenia w pracy,
- sytuacja w organizacji,
- ułożone życie rodzinne,
- sytuacja w kraju,
- klimat organizacyjny,
- wiedza, wykształcenie,
- szkolenia,
- chęć rozwoju,

⁴⁴⁷ B. Kwarciańska, op. cit., s. 166-167.

— ugruntowana pozycja w firmie.

Oprócz powyższych ważne są także: cechy indywidualne człowieka, czynniki działające w trakcie uczenia się, rodzaj wykonywanej pracy oraz otoczenie⁴⁴⁸.

Dodatkowo, A. Rakowska rekomenduje, aby proces doskonalenia kadry kierowniczej rozpatrywać zarówno na poziomie organizacyjnym jak i indywidualnym. Aby uzyskać oczekiwane efekty muszą być spełnione poniższe warunki⁴⁴⁹:

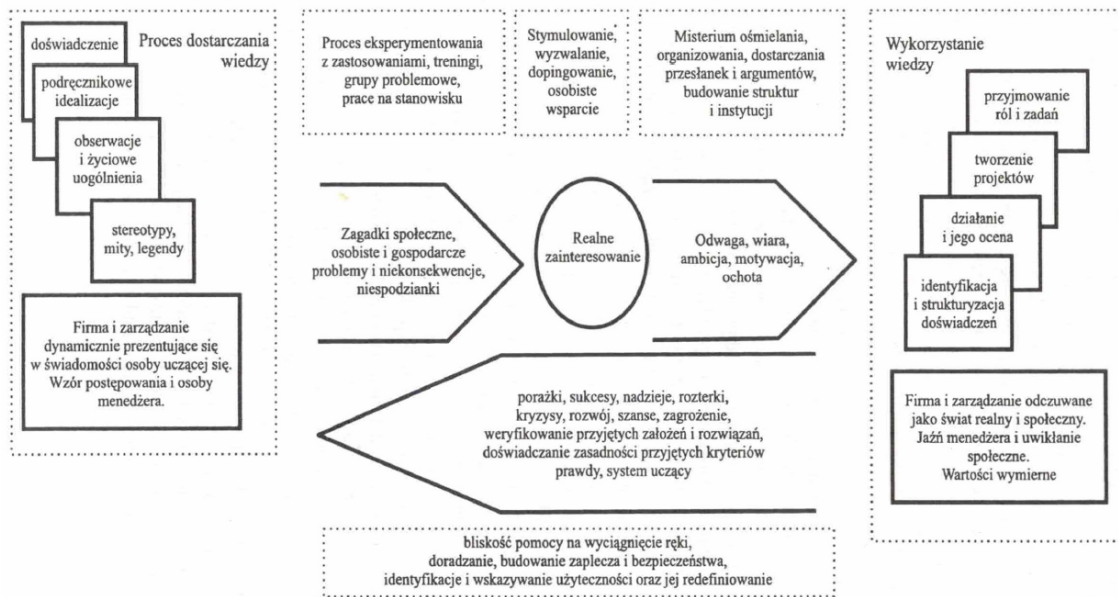
- kadra (kierownicza) musi być świadoma koniecznych zmian, być otwarta na rozwój oraz być świadoma, że tradycyjne podejścia we współczesnej organizacji nie są wystarczające,
- organizacja musi zabiegać o pracowników i menedżerów o odpowiednim potencjale,
- w organizacji należy realizować, przygotowany uprzednio system zarządzania oparty na kompetencjach,
- menedżerowie muszą czuć, że za rozwojem podąża gratyfikacja, a brak postępów wiąże się z utratą szansy na dalszy rozwój (co nie musi się wiązać z odejściem z organizacji),
- organizacja musi wygospodarowywać oraz wydatkować środki na rozwój pracowników i menedżerów,
- niezbędnym jest opracowywanie i ciągle stosowanie narzędzi pomiaru efektywności inwestycji w rozwój, zwłaszcza dotyczy doskonalenia kadry zarządzającej i pracowników o wysokim potencjale.

Proces doskonalenia pracowników, w tym menedżerów jest procesem kluczowym ale i złożonym. Niech podsumowaniem i zarazem uzupełnieniem powyższych rozważań będzie rysunek Cyklu kształcenia menedżera autorstwa M. Bratnickiego oraz J. Strużyny (rysunek 36). Według autorów proces dostarczania wiedzy oparty jest na doświadczeniu, podręcznikowych idealizacjach, obserwacjach i życiowych uogólnieniach, stereotypach, mitach i legendach, ale także na firmie, zarządzaniu dynamicznemu prezentującemu się w świadomości osoby uczącej się, wzorach postępowania i osobie menedżera.

⁴⁴⁸ A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, *Doskonalenie...* op. cit., s. 91.

⁴⁴⁹ A. Rakowska, *Kompetencje...* op. cit., s. 250-251.

Rysunek 35. Cykl kształcenia menedżera



Źródło: M. Bratnicki, J. Strużyna, *Paradoksy kształtowania menedżerów* (w:) T. Borkowski, A. Marcinkowski, A. Oherow-Urbaniac (red.) *Dylematy kształcenia menedżerów u progu XXI wieku*, Instytut Zarządzania Uniwersytetu Jagiellońskiego & Księgarnia Akademicka, Kraków 2001, s. 196.

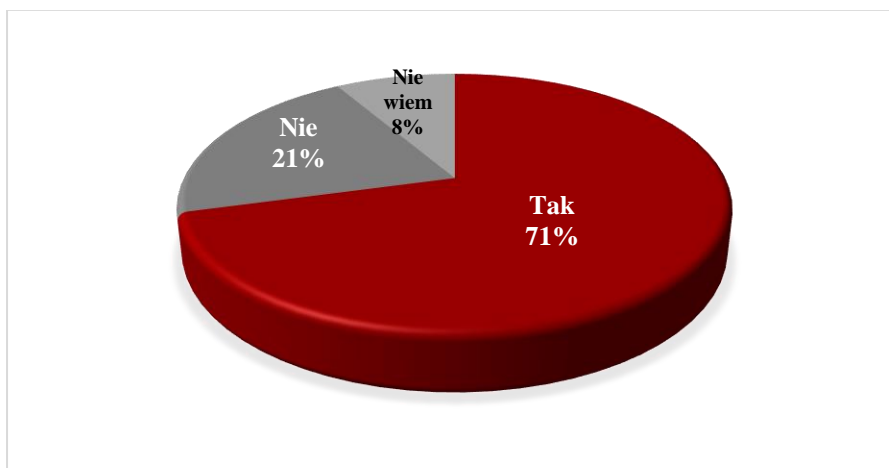
Czynnikami stymulującymi kształcenie są między innymi: treningi, grupy problemowe, dopingowanie, osobiste wsparcie, budowanie struktur i instytucji. Przy czym zagadki społeczne, osobiste i gospodarcze, problemy i niekonsekwencje, niespodzianki pobudzają realne zainteresowanie rozwojem i przedkładają się na: odwagę, wiarę, ambicję, motywację i ochotę w wykorzystaniu wiedzy. To z kolei przedkłada się na: przyjmowanie ról i zdań, tworzenie projektów, działanie i jego ocenę, identyfikację i strukturyzację doświadczeń. Nie należy zapominać jednak, że porażki, sukcesy, nadzieje, rozterki, kryzysy, rozwój, szanse i zagrożenia winny być boźdźcami do weryfikacji przyjętych założeń i rozwiązań, przy tym stymulantem rozwoju. A takie czynniki jak: bliskość pomocy na wyciągnięcie ręki, doradzanie, budowanie zaplecza i bezpieczeństwa tak naprawdę rozleniwiają.

5.3. Doskonalenie kompetencji menedżerów branży wyrobów medycznych – wyniki badań

W toku przeprowadzonych wśród menedżerów branży wyrobów medycznych badań ilościowych, dzięki odpowiedziom na pytania z trzeciej części kwestionariusza ankiety otrzymano ogólny obraz procesu doskonalenia respondentów.

Rysunek 37 ukazuje wyniki dotyczące kwestii, czy w ogóle doskonalili się kompetencje menedżerów branży wyrobów medycznych. 71% respondentów odpowiedziało „tak”, 21% - „nie”, natomiast 8% badanych nie umiało udzielić jednoznacznej odpowiedzi.

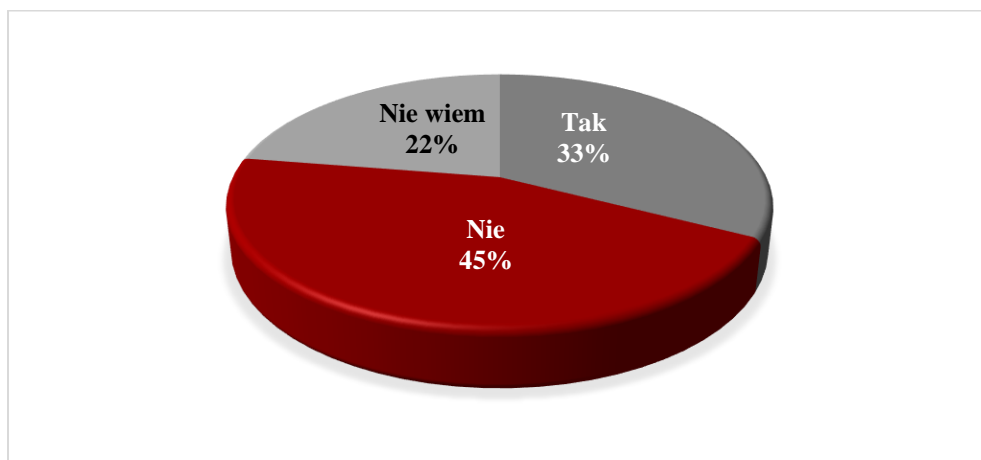
Rysunek 36. Występowanie doskonalenia kompetencji menedżerów w przedsiębiorstwach branży wyrobów medycznych



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Kolejny rysunek (rysunek 38) przedstawia podsumowanie odpowiedzi na pytanie, czy w reprezentowanych przez respondentów przedsiębiorstwach doskonalili się kompetencje związane z zarządzaniem różnorodnością. Wyniki są następujące: 45% menedżerów stwierdziło, że nie rozwija się tychże kompetencji w ich organizacjach, 33% udzieliło odpowiedzi twierdzącej, a ponad 1/5 nie posiadała wiedzy na ten temat.

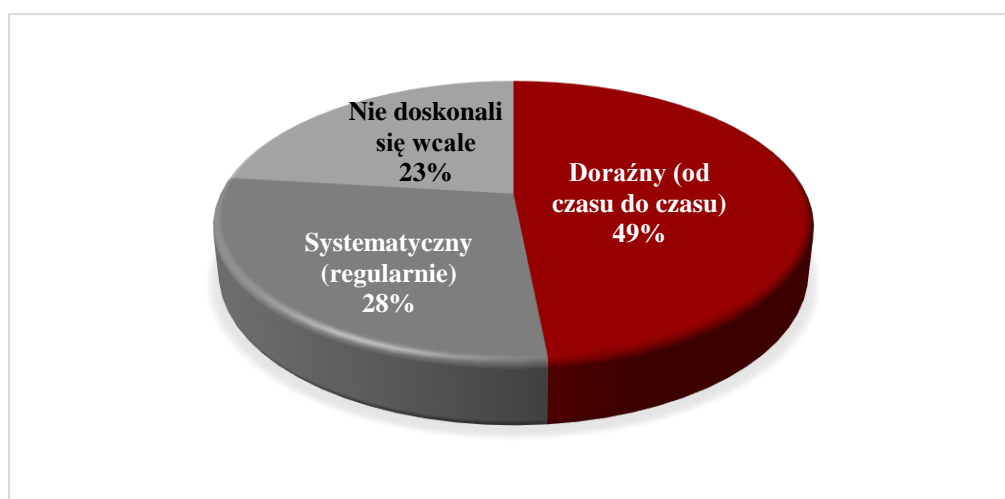
Rysunek 37. Występowanie doskonalenia kompetencji związanych z zarządzaniem różnorodnością wśród menedżerów przedsiębiorstw branży wyrobów medycznych



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Charakteryzując proces doskonalenia menedżerów badanej branży należy stwierdzić, że u połowy respondentów odbywa się on w sposób doraźny (od czasu do czasu). Wśród 28%, doskonalenie odbywa się w sposób systematyczny (regularny), natomiast 23% odpowiedziało, że w ich organizacjach nie doskonalili się kompetencji wcale (co jest zgodne z odpowiedziami negatywnymi na zbliżone treściowo pytanie pierwsze – gdzie wynik wyniósł 21%). Wyniki zostały zaprezentowane na rysunku 39.

Rysunek 38. Częstotliwość doskonalenia kompetencji menedżerów przedsiębiorstw branży wyrobów medycznych

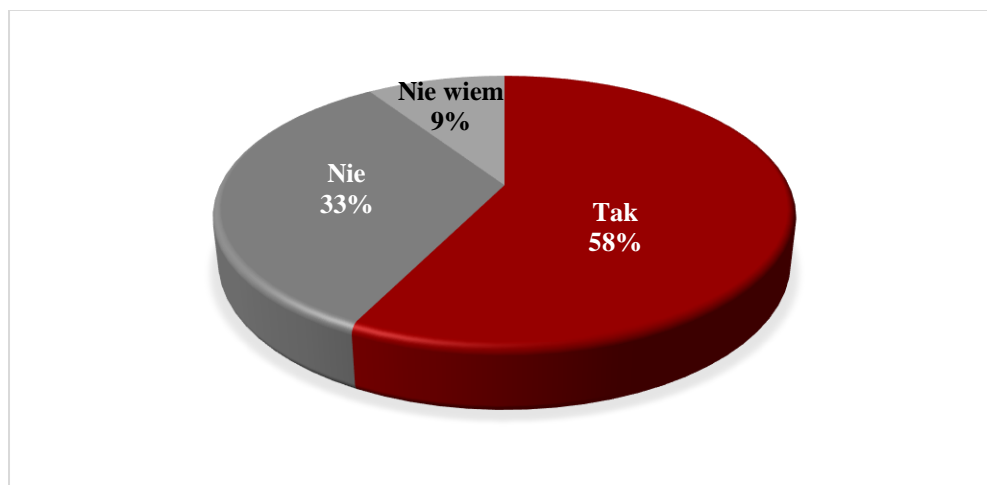


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Kolejnym istotnym zagadnieniem jest badanie potrzeb szkoleniowych (rysunek 40). 58% badanych stwierdziło, że w ich organizacjach dokonuje się analizy potrzeb

w zakresie doskonalenia. 1/3 respondentów uznała, że nie, natomiast 9% nie udzieliło jednoznacznej odpowiedzi.

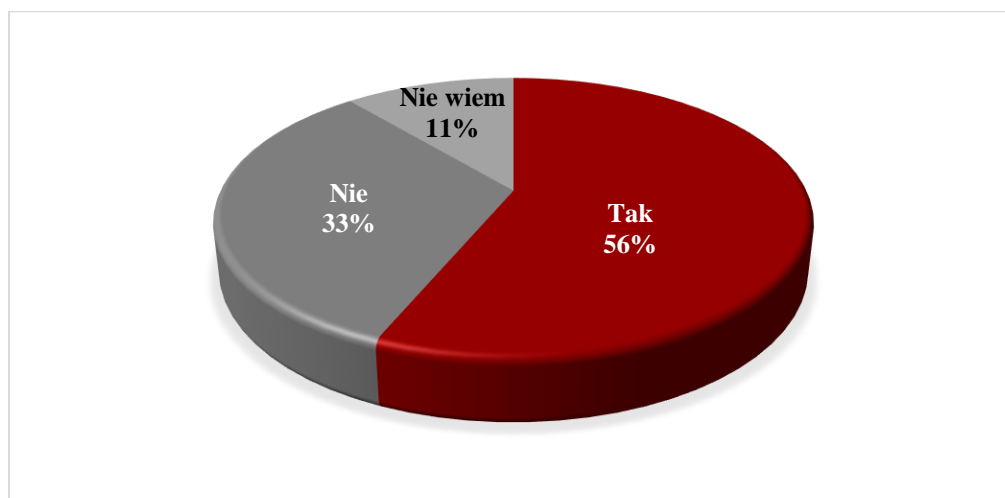
Rysunek 39. Badanie potrzeb szkoleniowych menedżerów przedsiębiorstw branży wyrobów medycznych



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Bardzo podobnie do wyników odpowiedzi na pytanie o badanie potrzeb szkoleniowych, wyglądają odpowiedzi dotyczące kwestii ustalania celów doskonalenia (rysunek 41). W 56% przedsiębiorstw ustala się niniejsze cele, w 1/3 nie, natomiast w przypadku 11% przedstawiciele organizacji nie umieli udzielić jednoznacznej odpowiedzi.

Rysunek 40. Ustalanie celów doskonalenia menedżerów przedsiębiorstw branży wyrobów medycznych



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Kolejne pytanie dotyczyło charakteru działań doskonalących w reprezentowanych przedsiębiorstwach. W 57% organizacjach prowadzi się działania indywidualne, w 32% skierowane są do całej organizacji, natomiast w 11% tylko dla podjednostek, np. poszczególnych działów. Wyniki zostały przedstawione na rysunku 42.

Rysunek 41. Charakter działań doskonalących menedżerów przedsiębiorstw branży wyrobów medycznych



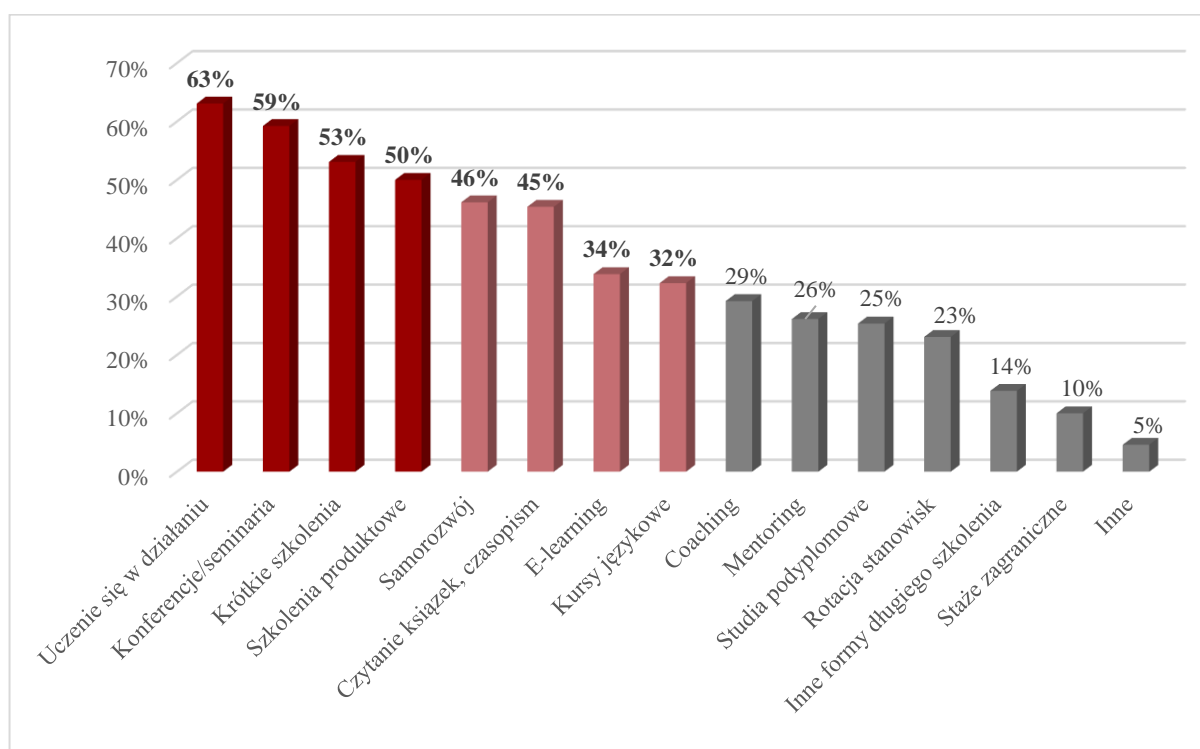
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Spośród bogatego wachlarza dostępnych form doskonalenia, najczęściej badanych menedżerów skorzystało z uczenia się w działaniu. Właśnie tę formę zaznaczyło 63% respondentów. Ponad połowa ankietowanych zaznaczała również: konferencje/seminaria (59%), krótkie szkolenia (53%) oraz szkolenia produktowe (50%). W dalszej kolejności pojawiły się: samorozwój (46%), czytanie książek, czasopism (45%), e-learning (34%) oraz kursy językowe (32%). Najrzadziej menedżerowie korzystali z takich form jak: coaching (29%), mentoring (26%), studia podyplomowe (25%), rotacja stanowisk (23%), inne formy długiego szkolenia, np. studia MBA (14%), staże zagraniczne (10%) i inne (5%, wśród nich: web seminaria, rozmowy z ekspertami, warsztaty, rozwój w zakresie wdrożenia ISO oraz zarządzania jakością). Wyniki dotyczące korzystania z form doskonalenia przedstawia rysunek 43. Wyniki te są częściowo zgodne z zaprezentowanymi wcześniej wynikami A. Szewczyk⁴⁵⁰. Zgodność ich dotyczy: uczenia się w działaniu, konferencji/seminariów, krótkich szkoleń i e-learningu jako popularnych form doskonalenia. Dodatkowo, w branży wyrobów medycznych często

⁴⁵⁰ A. Szewczyk, op. cit., s. 127-128.

stosowane są szkolenia produktowe. Odmiennosc występuje w zakresie coachingu i mentoringu. Wśród menedżerów branży wyrobów medycznych są formy, z których korzystają nieliczni, natomiast wg badań A. Szewczyk są to jedne z najpopularniejszych form rozwoju.

Rysunek 42. Formy doskonalenia, z jakich skorzystali menedżerowie przedsiębiorstw branży wyrobów medycznych



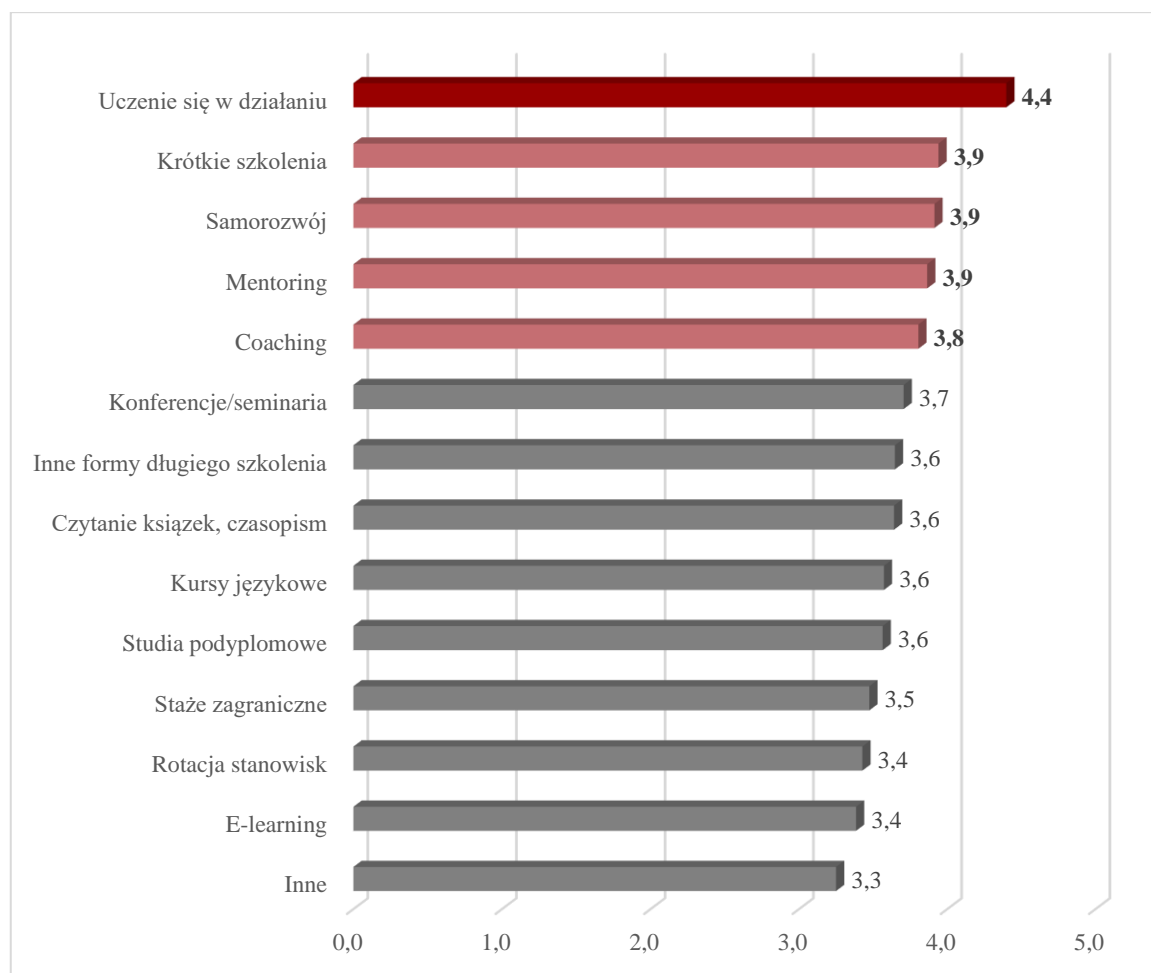
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W kolejnym pytaniu, poproszono respondentów o ocenę efektywności form doskonalenia (rysunek 44). Najwyżej oceniono: uczenie się w działaniu (średnia ocena wyniosła 4,4). Dalej (z oceną 3,9) uplasowały się: krótkie szkolenia, samorozwój oraz mentoring, coaching (3,8) i konferencje/seminaria (3,7). Według przytoczonej wcześniej literatury najefektywniejsze są: coaching, mentoring, uczenie w działaniu oraz rotacja stanowisk⁴⁵¹. Niniejsze badania potwierdzają to stanowisko co do pierwszych trzech form, czyli coachingu, mentoringu oraz uczenia się w działaniu. Nieco gorzej oceniono: inne formy długiego szkolenia, np. studia MBA (3,6), czytanie książek, czasopism (3,6), kursy językowe (3,6), studia podyplomowe (3,6) oraz staże zagraniczne (3,5). Za

⁴⁵¹ I. Mendryk, Preferowane metody... op. cit., s. 247.

najmniej efektywne uznano: rotację stanowisk (3,4) oraz e-learning (3,4). A zatem twierdzenie, iż rotacja stanowisk jest jedną z najefektywniejszych form doskonalenia zostało zaprzeczone w drodze niniejszych badań.

Rysunek 43. Efektywność formy doskonalenia w opinii menedżerów przedsiębiorstw branży wyrobów medycznych



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Zweryfikowano, czy istnieją różnice w ocenie efektywności form doskonalenia zależne od płci (tabela 36), wieku (tabela 37) oraz narodowości (tabela 38).

Występuje zgodność wśród kobiet i mężczyzn menedżerów, że najbardziej efektywną formą doskonalenia jest: uczenie się w działaniu. Kolejne dwie najwyższe oceny kobiety przypisały: samorozwojowi (średnia ocena: 4,05) i coachingowi (4,03), mężczyźni natomiast: krótkim szkoleniom (4,01) oraz mentoringowi (3,92).

Tabela 36. Ocena efektywności form doskonalenia w opinii menedżerów kobiet i mężczyzn

Forma doskonalenia	Kobiety		Mezcyźni	
	Xśr	Ranga	Xśr	Ranga
uczenie się w działaniu	4,47	1	4,40	1
samorozwój	4,05	2	3,91	4
coaching	4,03	3	3,76	5
krótkie szkolenia	3,95	4	4,01	2
konferencje/seminaria	3,89	5	3,66	9
mentoring	3,82	6	3,92	3
czytanie książek, czasopism	3,79	7	3,61	12
inne formy długiego szkolenia np. studia MBA	3,49	8	3,72	6
studia podyplomowe	3,42	9	3,69	7
e-learning	3,42	10	3,40	13
kursy językowe	3,42	11	3,69	8
staże zagraniczne	3,24	12	3,64	10
rotacja stanowisk	3,16	13	3,62	11

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Za najmniej doskonalące, kobiety uważają: staże zagraniczne (3,24) i rotację stanowisk (3,16), mężczyźni z kolei: czytanie książek, czasopism (3,61) oraz e-learning (3,40).

W przypadku menedżerów z różnych kategorii wiekowych, co do dwóch najbardziej docenianych form doskonalenia jest 100-procentowa zgodność. Bez względu na wiek: uczenie się w działaniu oraz krótkie formy szkolenia uznawane są za najlepsze formy kształcenia. Trzecią najwyżej ocenianą przez pokolenie Baby Boomers oraz generację X jest coaching. Najmłodszy – reprezentanci pokolenia Y wskazywali natomiast samorozwój. Najmniejszym uznaniem cieszą się: e-learning, rotacja stanowisk i e-learning.

Tabela 37. Ocena efektywności form doskonalenia w opinii menedżerów z pokoleń: Baby Boomers, X i Y

Forma doskonalenia	Baby Boomers		Pokolenie X		Pokolenie Y	
	Xśr	Ranga	Xśr	Ranga	Xśr	Ranga
uczenie się w działaniu	4,33	1	4,44	1	4,41	1
krótkie szkolenia	4,13	2	4,07	2	3,93	2
coaching	4,00	3	4,05	3	3,68	6
mentoring	3,96	4	3,93	5	3,86	4
konferencje/seminaria	3,67	5	3,89	6	3,61	10
samorozwój	3,67	6	4,00	4	3,91	3

studia podyplomowe	3,63	7	3,56	9	3,64	7
kursy językowe	3,54	8	3,58	8	3,63	8
czytanie książek, czasopism	3,54	9	3,73	7	3,61	9
inne formy długiego szkolenia np. studia MBA	3,50	10	3,56	10	3,73	5
e-learning	3,29	11	3,51	11	3,33	13
rotacja stanowisk	3,08	12	3,37	13	3,57	12
staże zagraniczne	2,96	13	3,46	12	3,57	11

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Ostatnim wymiarem różnicującym badanych menedżerów jest pochodzenie. Kierownicy z Polski, Niemiec oraz Wielkiej Brytanii są jednomyślni. Jako najefektywniejsze formy kształcenia wskazali: uczenie się w działaniu, krótkie szkolenia oraz coaching. Francuzi natomiast są zgodni co do coachingu, ale wyżej niż uczenie się w działaniu czy krótkie szkolenia, cenią studia podyplomowe oraz rotację stanowisk.

Tabela 38. Ocena efektywności form doskonalenia w opinii menedżerów z Polski, Niemiec, Wielkiej Brytanii i Francji

Forma doskonalenia	Polska		Niemcy		Wielka Brytania		Francja	
	Xśr	Ranga	Xśr	Ranga	Xśr	Ranga	Xśr	Ranga
uczenie się w działaniu	4,52	1	4,39	1	4,39	1	3,66	8
krótkie szkolenia	4,17	2	4,02	2	4,02	2	3,59	9
coaching	4,09	3	4,00	3	4,00	3	3,91	3
samorozwój	4,00	4	3,93	4	3,93	4	3,75	6
konferencje/seminaria	3,87	5	3,89	6	3,89	6	3,26	13
mentoring	3,83	6	3,89	5	3,89	5	3,56	10
czytanie książek, czasopism	3,78	7	3,70	7	3,70	7	3,67	7
kursy językowe	3,74	8	3,50	8	3,50	9	3,56	11
inne formy długiego szkolenia np. studia MBA	3,70	9	3,47	9	3,47	10	3,78	5
studia podyplomowe	3,48	10	3,36	12	3,61	8	4,41	1
rotacja stanowisk	3,36	11	3,19	13	3,19	13	3,97	2
e-learning	3,30	12	3,45	10	3,45	11	3,88	4
staże zagraniczne	3,23	13	3,37	11	3,37	12	3,50	12

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Dolne pozycje na liście wyglądają różnie. Polacy najmniej cenią: e-learning i staże zagraniczne, Niemcy: studia podyplomowe i rotację stanowisk (czyli najważniejsze formy w opinii Francuzów), Brytyjczycy: staże zagraniczne i rotację stanowisk, natomiast Francuzi: konferencje/seminaria oraz staże zagraniczne.

W kolejnym kroku analizy danych zdecydowano się na sprawdzenie czy poziom kompetencji respondentów istotnie wpływa na ocenę efektywności form doskonalenia

(tabela 39). W tym celu posłużono się współczynnikiem korelacji Pearsona. Poziom istotności ustalono na poziomie $p < 0,05$.

Tabela 39. Poziom kompetencji menedżerów a ocena efektywności form doskonalenia przy pomocy współczynników korelacji Pearsona

Forma doskonalenia	Wiedza	Istot.	Um. osob.	Istot.	Um. interp.	Istot.	Um. ZR	Istot.	Komp. śr.	Istot.
studia podyplomowe	0,053	n.i.	0,166	n.i.	0,182	*	0,166	n.i.	0,092	n.i.
inne formy długiego szkolenia np. studia MBA	-0,023	n.i.	0,124	n.i.	0,121	n.i.	0,080	n.i.	0,016	n.i.
krótkie szkolenia	0,192	*	0,178	*	0,207	*	0,102	n.i.	0,214	*
mentoring	0,116	n.i.	-0,080	n.i.	0,014	n.i.	-0,011	n.i.	0,160	n.i.
e-learning	0,059	n.i.	0,182	*	0,135	n.i.	0,137	n.i.	0,159	n.i.
coaching	0,020	n.i.	-0,090	n.i.	-0,018	n.i.	-0,039	n.i.	0,050	n.i.
konferencje/seminaria	0,165	n.i.	0,170	*	0,247	*	0,139	n.i.	0,184	*
samorozwój	0,170	*	0,296	*	0,181	*	0,109	n.i.	0,145	n.i.
rotacja stanowisk	0,073	n.i.	0,076	n.i.	0,061	n.i.	-0,005	n.i.	0,096	n.i.
uczenie się w działaniu	-0,003	n.i.	0,012	n.i.	0,179	*	0,242	*	0,160	n.i.
staże zagraniczne	0,102	n.i.	0,125	n.i.	0,236	*	0,109	n.i.	0,134	n.i.
kursy językowe	0,108	n.i.	0,231	*	0,221	*	0,079	n.i.	0,120	n.i.
czytanie książek, czasopism	0,207	*	0,189	*	0,154	n.i.	0,124	n.i.	0,144	n.i.

Objaśnienia: * - zależności istotne statystycznie $p < 0,05$, n.i. – nie istotne

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Szczegółowa analiza ukazuje, że w ramach obszaru wiedza, wykazano trzy istotne zależności. Im wyższy poziom wiedzy deklarowany przez respondentów, tym wyższa ocena efektywności takich form doskonalenia jak: krótkie szkolenia, samorozwój oraz czytanie książek, czasopism. W przypadku kompetencji osobistych zdiagnozowano 6 związków. Poziom kompetencji osobistych badanych, koreluje z oceną efektywności: krótkich szkoleń, e-learningu, konferencji/ seminariów, samorozwoju, kursów językowych oraz czytania książek, czasopism. W ramach kompetencji interpersonalnych istnieje 7 zależności. A zatem poziom kompetencji interpersonalnych silnie koreluje z oceną efektywności: studiów podyplomowych, krótkich szkoleń, konferencji/seminariów, samorozwoju, uczenia się w działaniu, staży zagranicznych oraz kursów językowych. Z kolei im wyższy poziom kompetencji i postaw związanych ZR tym wyższa ocena efektywności uczenia się w działaniu.

W kolejnym kroku sprawdzono również, które metody w opinii respondentów o najwyższym poziomie kompetencji deklarowanych są uważane za najbardziej efektywne (tabela 40). Otrzymano interesujące wyniki. Najbardziej kompetentni menedżerowie są zgodni, że najefektywniejszą metodą doskonalenia jest uczenie się

w działaniu. Wynik ten jest zatem zgodny z tym, co uważa ogół przebadanych menedżerów. Zarówno badani o najwyższym uśrednionym poziomie kompetencji, jak również Ci którzy deklarowali wysokie oceny dla swoich kompetencji w poszczególnych obszarach: wiedzy, umiejętności osobistych, interpersonalnych czy tych związanych z zarządzaniem różnorodnością sądzą, że najefektywniej doskonali się dzięki uczeniu się w działaniu. Średnia ocena dla tejże metody wyniosła 4,4-4,5. W opinii tych samych respondentów, kolejne dwa miejsca wśród najlepszych metod doskonalenia zajmują: samorozwój oraz krótkie szkolenia (średnia ocena w granicach: 4,0). Na przeciwległym biegunie natomiast uplasowały się: e-learning oraz rotacja stanowisk. Zostały one ocenione najniżej.

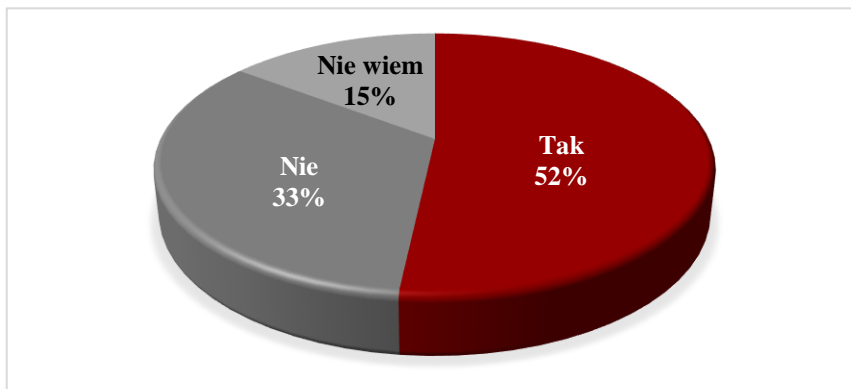
Tabela 40. Najefektywniejsze formy doskonalenia wg respondentów o najwyższym poziomie kompetencji deklarowanych

Forma doskonalenia	Wiedza		Um. osob.		Um. interp.		Um. ZR		Komp. śr.	
	Xśr	Ranga	Xśr	Ranga	Xśr	Ranga	Xśr	Ranga	Xśr	Ranga
uczenie się w działaniu	4,40	1	4,44	1	4,51	1	4,53	1	4,47	1
samorozwój	4,05	2	4,14	2	4,05	3	4,02	3	4,01	2
krótkie szkolenia	4,05	3	4,07	3	4,10	2	4,05	2	3,99	3
mentoring	3,98	4	3,82	4	3,92	4	3,88	4	3,90	4
coaching	3,80	7	3,80	6	3,82	6	3,79	5	3,79	5
konferencje/seminaria	3,80	6	3,82	5	3,84	5	3,72	7	3,76	6
czytanie książek, czasopism	3,81	5	3,77	7	3,77	7	3,72	6	3,67	7
inne formy długiego szkolenia np. studia MBA	3,69	9	3,77	8	3,72	11	3,66	9	3,65	8
studia podyplomowe	3,58	11	3,66	10	3,72	9	3,67	8	3,62	9
kursy językowe	3,71	8	3,76	9	3,76	8	3,60	10	3,60	10
staże zagraniczne	3,59	10	3,60	11	3,72	10	3,52	11	3,52	11
e-learning	3,47	12	3,53	12	3,54	13	3,47	13	3,47	12
rotacja stanowisk	3,47	13	3,49	13	3,57	12	3,50	12	3,46	13

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Ostatnim etapem procesu doskonalenia jest ocena. A zatem zapytano badanych menedżerów, czy w ich przedsiębiorstwach dokonuje się oceny doskonalenia, tzn. oceny treści, formy, a także stopnia realizacji założonych celów. Ponad połowa (52%) respondentów odpowiedziała twierdząco na niniejsze pytanie. Pozostałe 48%, odpowiedziało przecząco (33%) lub nie posiadało wiedzy na ten temat (15%).

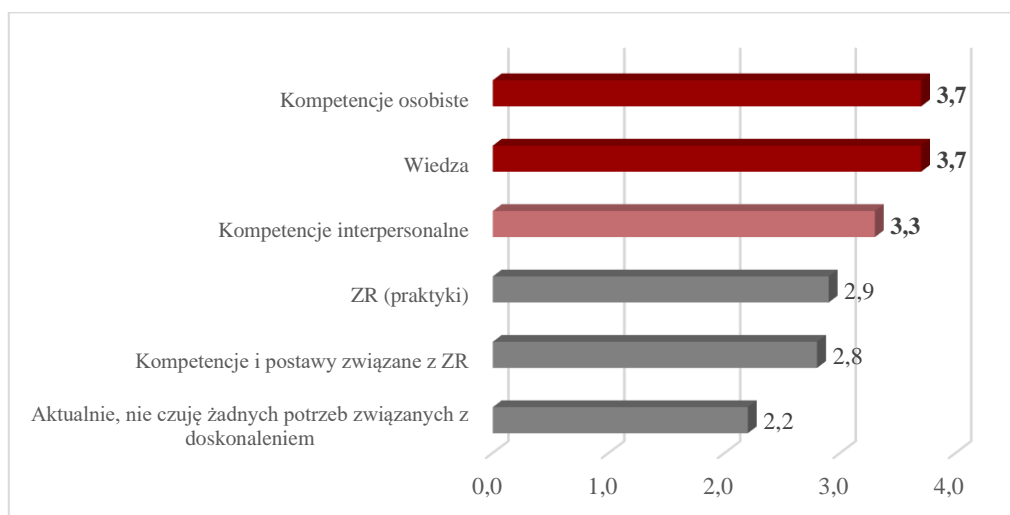
Rysunek 44. Ocena procesu doskonalenia menedżerów przedsiębiorstw branży wyrobów medycznych



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Kończąc pytania dotyczące doskonalenia kompetencji menedżerskich, sprawdzono również aktualne poczucie potrzeby rozwoju wśród badanych menedżerów. Generalnie, menedżerowie odczuwają potrzebę rozwoju, co potwierdza wyniki badań innych autorów⁴⁵². Najsilniejszą potrzebę doskonalenia badani czują w zakresie kompetencji osobistych (średnia ocena 3,7) i wiedzy (3,7), mniejsze z kompetencji interpersonalnych (3,3). Nie odczuwają natomiast potrzeby doskonalenia w ramach kompetencji i postaw związanych z ZR (2,9), ani też praktyk ZR (2,8).

Rysunek 45. Odczuwanie potrzeby w zakresie doskonalenia wśród menedżerów branży wyrobów medycznych

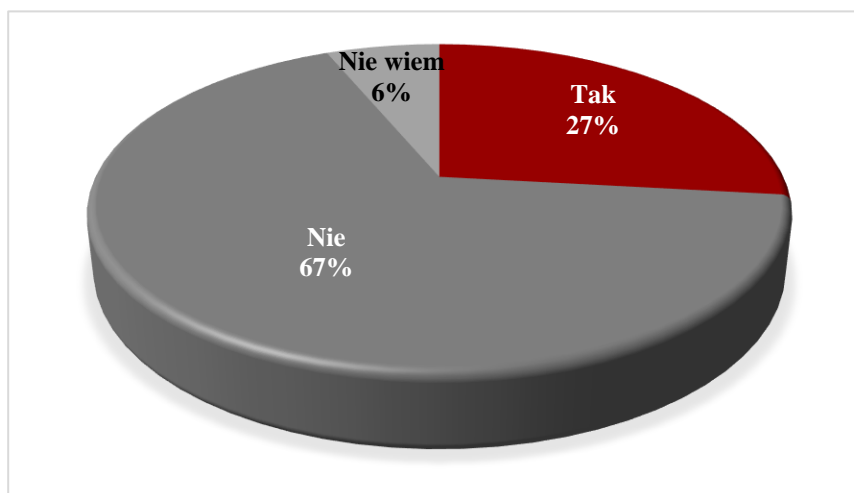


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

⁴⁵² M. Frankowska, B. Głowacz, op. cit., s. 75, K. Kubik, Profesjonalizm... op. cit., s. 27, 33.

Ostatnie dwa pytania dotyczyły doskonalenia w zakresie zarządzania różnorodnością (rysunek 47 i 48). Wśród badanych menedżerów tylko 27% wzięło kiedykolwiek udział w jakiegokolwiek formie doskonalenia związanej z ZR. Aż 67% zdecydowanie nie brało udziału w żadnym kształceniu z tej tematyki, a 6% nie udzieliło jednoznacznej odpowiedzi.

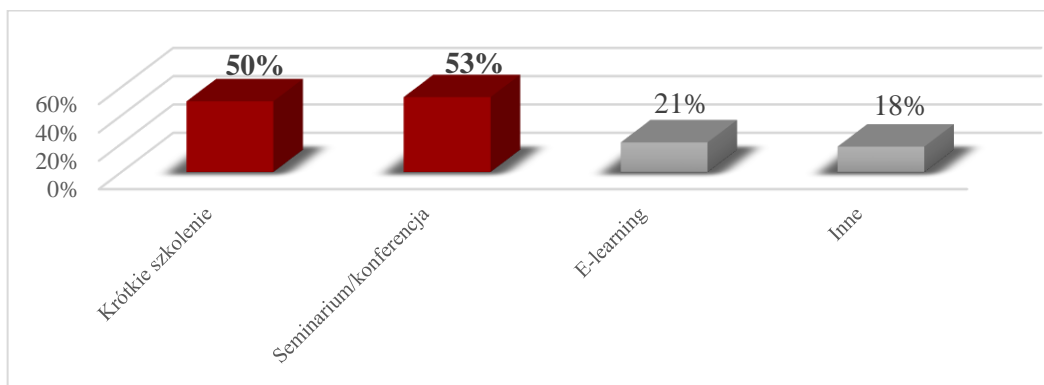
Rysunek 46. Uczestnictwo menedżerów przedsiębiorstw branży wyrobów medycznych w jakiegokolwiek formie kształcenia z tematyki zarządzania różnorodnością



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Spośród 27% respondentów, którzy wzięli udział w doskonaleniu dotyczącym zarządzania różnorodnością, najpopularniejszymi formami były: seminarium/konferencja (53%) oraz krótkie szkolenie (53%). Część skorzystała także z e-learningu (21%) oraz innych form kształcenia (18%), wskazując na zajęcia na studiach lub na studiach podyplomowych MBA.

Rysunek 47. Formy kształcenia zakresu zarządzania różnorodnością w jakich brali udział menedżerowie przedsiębiorstw branży wyrobów medycznych



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W wyniku pogłębienia analizy o wykonanie testu chi-kwadrat, sprawdzono czy uczestnictwo respondentów w formach kształcenia z zakresu różnorodnością wpłynęło na ich opinie o potrzebie wdrożenia ZR w ich organizacjach. Wyniki zostały zaprezentowane poniżej.

Tabela 41. Uczestnictwo w dowolnej formie kształcenia a opinie o potrzebie ZR (w %)

Uczestnictwo	Opinie		
	Tak	Nie	Razem
Tak (N=31)	80,6	19,4	100,0
Nie (N=73)	58,9	41,1	100,0
Ogółem	65,4	34,6	100,0
	X ² = 4,54; p<0,05		

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Uczestniczący w dowolnej formie kształcenia z zarządzania różnorodnością częściej deklarowali potrzebę ZR w przedsiębiorstwie (81%) niż nie uczestniczący w takich formach (59%). A zatem, udział w doskonaleniu z ZR pozytywnie wpłynął na opinie menedżerów o potrzebie ZR w ich organizacjach (tabela 41).

Tabela 42. Uczestnictwo w krótkich szkoleniach a opinie o potrzebie ZR (w %)

Uczestnictwo	Opinie		
	Tak	Nie	Razem
Tak (N=31)	88,2	11,8	100,0
Nie (N=73)	60,9	39,1	100,0
Ogółem	65,4	34,6	100,0
	X ² = 4,69; p<0,05		

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W kolejnym kroku, sprawdzono jak uczestnictwo w określonych formach doskonalenia z zakresu ZR wpłynęło na opinie dotyczące wdrożenia tejże strategii do organizacji (tabele: 42, 43, 44, 45).

Respondenci, którzy wzięli udział w krótkich szkoleniach częściej deklarowali, że dostrzegają potrzebę ZR (89%) niż Ci, którzy nie uczestniczyli w tej formie kształcenia (61%).

Tabela 43. Uczestnictwo w seminarium/konferencji a opinie o potrzebie ZR (w %)

Uczestnictwo	Opinie		
	Tak	Nie	Razem
Tak (N=31)	89,5	10,5	100,0
Nie (N=73)	60,0	40,0	100,0
Ogółem	65,4	34,6	100,0
	$X^2 = 5,96; p < 0,05$		

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Podobnie sytuacja wygląda w przypadku uczestników seminariów/konferencji. Ci menedżerowie, którzy wzięli udział w seminarium lub konferencji z ZR, częściej deklarowali potrzebę ZR w organizacji (90%) od tych menedżerów, którzy nie wzięli udziału w tych formach doskonalenia (60%).

Tabela 44. Uczestnictwo w formach E-learningowych a opinie o potrzebie ZR (w %)

Uczestnictwo	Opinie		
	Tak	Nie	Razem
Tak (N=31)	88,9	11,1	100,0
Nie (N=73)	63,2	36,8	100,0
Ogółem	65,4	34,6	100,0
	$X^2 = 2,40; n.i.$		

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Z kolei, uczestnictwo w E-learningu z tematyki ZR nie miało istotnego wpływu na opinie o potrzebie ZR.

Tabela 45. Uczestnictwo w innych formach doskonalenia a opinie o potrzebie ZR (w %)

Uczestnictwo	Opinie		
	Tak	Nie	Razem
Tak (N=31)	50,0	50,0	100,0
Nie (N=73)	66,7	33,3	100,0
Ogółem	65,4	34,6	100,0
	X ² = 0,91; n.i.		

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analogicznie w przypadków innych form doskonalenia z zakresu ZR - uczestnictwo w nich nie rzutowało na opinie o potrzebie ZR.

5.3. Wnioski rekomendacje w zakresie doskonalenia kompetencji menedżerów branży medycznej z uwzględnieniem kompetencji związanych z zarządzaniem różnorodnością

- 1) Badania kwestionariuszowe przeprowadzone wśród menedżerów branży wyrobów medycznych ukazały, że w 71% organizacji dba się o doskonalenie kompetencji kadry kierowniczej. Oznacza to, że w ponad 2/3 przedsiębiorstw dostrzega się potrzebę rozwoju menedżerów i podejmuje się wysiłki, aby tę potrzebę zaspokoić.
- 2) Jeden na trzech badanych przyznaje, że w ich organizacjach nie doskonalili się menedżerów lub nic na ten temat nie wie. Jest to duży odsetek. Próby wytłumaczenia tego można dokonać dwojako. Wśród menedżerów odpowiadających negatywnie, mogli być pracownicy mikro czy małych przedsiębiorstw, w których strategia rozwoju pracowników nie jest usystematyzowana. Często nie istnieją w nich działy HR ani nawet pojedyncze osoby odpowiedzialne za sprawy kadrowe czy rozwój kapitału ludzkiego. Drugie wytłumaczenie zakłada, że menedżerowie są pomijani w procesie rozwoju. Branża wyrobów medycznych jest wysokospecjalistyczną, nowoczesną i mocno powiązaną z nauką branżą. W wielu przedsiębiorstwach jednak duży nacisk kładzie się na rozwój pracowników odpowiadających bezpośrednio za kreowanie i tworzenie produktów i usług oraz pracowników działu sprzedaży i marketingu, którzy muszą z sukcesem zaprezentować te produkty klientom. Często menedżerowie, tzw. ogólni, którzy nie są powiązani bezpośrednio z produktami czy

pracą z klientami są zaniedbywani pod kątem rozwoju ich kompetencji lub doształcają się „na własną rękę”.

- 3) Zaleceniem jest wprowadzenie zaplanowanego, usystematyzowanego i dostosowanego do potrzeb procesu doskonalenia kompetencji menedżerów w przedsiębiorstwach, w których taki proces nie istnieje.
- 4) 28% respondentów stwierdziło, że kompetencje menedżerskie w ich organizacjach doskonalili się w sposób regularny. 49% odpowiedziało, że od czasu do czasu. Pozostali przyznali, że nie doskonalili się wcale.
- 5) W przedsiębiorstwach, w których kompetencje menedżerskie są doskonalone doraźnie, zaleca się weryfikację czy wskazana częstotliwość jest wystarczająca dla skutecznego i efektywnego wykonywania zadań przez kadrę menedżerską. Sprawdzenia można dokonać, przy pomocy bezpośrednich rozmów z potencjalnymi rozmówcami lub przy pomocy narzędzi do diagnozowania luki kompetencyjnej, tj.: wywiady grupowe lub indywidualne, testy kompetencyjne, opinie przełożonych, obserwacje wykonywanych zadań lub analiza rezultatów pracy⁴⁵³.
- 6) W 58% badanych przedsiębiorstw badane są potrzeby szkoleniowe.
- 7) W 56% są także ustalane cele doskonalenia.
- 8) W 52% organizacji dokonuje się oceny doskonalenia.
- 9) W 33% organizacji nie dokonuje się diagnozy potrzeb ani celów doskonalenia, nie dokonuje się również jego oceny.
- 10) Na pytanie o diagnozę potrzeb szkoleniowych w organizacjach - 9% respondentów nie umiało udzielić jednoznacznej odpowiedzi. Na pytanie o cele szkoleniowe – 11%, natomiast o ocenę doskonalenia – 15%.
- 11) A zatem w nieco ponad połowie przedsiębiorstw proces doskonalenia menedżerów ma usystematyzowany i zaplanowany charakter, składający się z takich etapów jak diagnoza potrzeb, postawienie celów czy ocena.
- 12) W pozostałych organizacjach proces doskonalenia menedżerów albo nie istnieje, albo odbywa się w sposób spontaniczny.

⁴⁵³ T. Majewski, op. cit., s. 86; K. Serafin, op. cit., s. 196.

- 13) W przypadku przedsiębiorstw, w których nie istnieje doskonalenie kompetencji menedżerskich zaleca się jest wprowadzenie zaplanowanego, usystematyzowanego i dostosowanego do potrzeb procesu doskonalenia kompetencji menedżerów.
- 14) W przypadku organizacji, w których doskonalenie kompetencji odbywa się w sposób spontaniczny, należy sprawdzić czy taki charakter działań jest wystarczający i satysfakcjonujący dla zainteresowanych. A zatem należy sprawdzić czy kształcenie menedżerów w aktualnej formie nie wiąże się z: brakiem lub niedostatecznym zaspokojeniem potrzeb szkoleniowych, spadkiem motywacji pracowników do rozwoju, niepotrzebnym wydatkowaniem środków i stratą czasu. Jeżeli audyt aktualnego systemu kształcenia nie jest wydolny. Zaleca się, aby w przedsiębiorstwach przeorganizować proces doskonalenia na bardziej usystematyzowany. To znaczy, aby rozpoczynał się od zdiagnozowania potrzeb, postawienia celów, zaplanowaniem miejsca, czasu, poprzez wybór metod, treści, instrumentów, edukatorów a kończył na ocenie wykonania i efektów oraz stopnia realizacji postawionych celów, które mogłyby być wykorzystane do planowania doskonalenia w przyszłości.
- 15) Wśród przebadanych przedsiębiorstw, 57% stosuje indywidualne działania doskonalące menedżerów. W 11% organizowany jest rozwój dla podjednostek (działów, departamentów), a w 32% dla całych organizacji.
- 16) Menedżerowie muszą dysponować wyspecjalizowanymi dla ich stanowiska kompetencjami (szczegółowe rozważania na ten temat zostały opisane na wcześniejszych kartach niniejszej dysertacji). Biorąc udział wyłącznie w formach doskonalenia skierowanych do całej organizacji lub podjednostek, gdzie uczestnikami są również podwładni tychże menedżerów nie ma możliwości, aby te „szczególne” kompetencje kierownicze były szlifowane. Wadą form doskonalenia skierowanych do szerszej grupy odbiorców jest ich spłaszczenie, czyli sprowadzenie potrzeb, celów i treści do pewnej średniej, aby było ono pożyteczne dla najszerszej grupy odbiorców. A zatem, w takich formach nie ma miejsca na potrzeby wyjątkowe czy indywidualne, a jedynie standardowe i powszechne. Stąd też nie można opierać rozwoju menedżerów jedynie na doskonaleniu przygotowanym dla podjednostek czy całych organizacji. Zaleca się dołączenie

także podejścia indywidualnego dla menedżerów, które mogłoby w sposób efektywny podnosić kompetencje niezbędne na ich stanowisku pracy.

- 17) Najbardziej popularnymi formami doskonalenia wśród menedżerów branży wyrobów medycznych są: uczenie się w działaniu (69%), konferencje/seminaria (59%), krótkie szkolenia (53%) oraz szkolenia produktowe (50%).
- 18) Najmniej popularne, natomiast to: inne formy długiego szkolenia np. MBA (14%), staże zagraniczne (10%) czy inne (5%), wśród których wymieniali: web seminaria, rozmowy z ekspertami, formy doskonalenia związane z zarządzaniem jakością lub wdrożeniem ISO, warsztaty.
- 19) Wśród najbardziej efektywnych form doskonalenia respondenci uznali: uczenie się w działaniu (ocena 4,4), następnie krótkie szkolenia (3,9), samorozwój (3,9), mentoring (3,9) i coaching (3,8).
- 20) Za najmniej efektywne formy oceniono: staże zagraniczne (3,5), rotację stanowisk (3,4) oraz e-learning (3,4).
- 21) Ocena niektórych form doskonalenia jest zależna od poziomu kompetencji, tzn. im wyższy poziom deklarowanych kompetencji tym wyższa ocena na skali efektywności niektórych form doskonalenia.
- 22) Im wyższy poziom wiedzy deklarowany przez respondentów, tym wyższej oceniana efektywność: krótkich szkoleń, samorozwoju oraz czytania książek, czasopism.
- 23) W przypadku kompetencji osobistych zdiagnozowano 6 związków. Poziom kompetencji osobistych badanych, koreluje z oceną efektywności: krótkich szkoleń, e-learningu, konferencji/ seminariów, samorozwoju, kursów językowych oraz czytania książek, czasopism.
- 24) Z kolei menedżerowie o wyższych kompetencjach interpersonalnych bardziej cenią: studia podyplomowe, krótkie szkolenia, konferencje/seminaria, samorozwój, uczenie się w działaniu, staże zagraniczne oraz kursy językowe.
- 25) Wyższy poziom kompetencji i postaw związanych ZR determinuje wyższą ocenę efektywności uczenia się w działaniu.
- 26) Menedżerowie branży wyrobów medycznych subiektywnie czują potrzebę dalszego doskonalenia i ocenili, że ich potrzeba doskonalenia w zakresie wiedzy wynosi 3,7.

- 27) Badania pozwoliły zdiagnozować lukę kompetencyjną w ramach obszaru wiedza: znajomość przepisów prawnych, ogólna wiedza medyczna, zarządzanie strategiczne, wiedza nt. funkcjonowania jednostek gospodarczych, wiedza nt. marketingu, wiedza nt. branży, wiedza medyczna technologiczna, wiedza nt. ZZL, wiedza nt. zarządzania finansami przedsiębiorstwa, obsługa aplikacji informatycznych dla branży, znajomość języka angielskiego i wiedza medyczna diagnostyczna.
- 28) Powyżej zidentyfikowane braki kompetencyjne w zakresie wiedzy zaleca się zniwelować poprzez: uczenie się w działaniu, samorozwój, krótkie szkolenia, mentoring i czytanie książek, czasopism. Jest to pięć form doskonalenia najwyżej ocenionych przez menedżerów, którzy zadeklarowali najwyższy poziom wiedzy. Najmniej skuteczne mogą okazać się: e-learning oraz rotacja stanowisk.
- 29) Kierownicy na tym samym poziomie, odczuwają również potrzebę doskonalenia kompetencji osobistych (3,7).
- 30) Zdiagnozowana luka w ramach obszaru umiejętności osobiste obejmuje: odporność na stres, tworzenie i obsługa nowych form przekazu oraz zdolność do krytycznego „czytania” takich treści, biegłość w myśleniu i tworzeniu rozwiązań innych niż już istniejące, konsekwencja, samokontrola, przedsiębiorczość oraz um. przetwarzania dużych zbiorów danych i przekładania ich na abstrakcyjne pojęcia.
- 31) Rekomenduje się doskonalenie umiejętności osobistych w drodze: uczenia się w działaniu, samorozwoju, krótkich szkoleń, mentoringu oraz udziału w konferencjach i seminariach. Są to najefektywniejsze formy doskonalenia według menedżerów o najwyższym poziomie kompetencji osobistych. Nie rekomenduje się e-learningu oraz rotacji stanowisk jako efektywnego kształcenia w tym zakresie.
- 32) Ambiwaletne podejście do potrzeby doskonalenia badani odczuwają w stosunku do umiejętności interpersonalnych (3,3).
- 33) Jednak w ramach obszaru umiejętności interpersonalnych zdiagnozowana luka kompetencyjna dotyczy: budowa i wykorzystywanie swojej sieci kontaktów, um. kreowania wizji i przekazywania jej, negocjacje, nawiązywania nowych kontaktów, wyznaczanie i przekazywanie zadań, priorytetyzowanie celów, um. oceny i rozwoju pracowników, skuteczne komunikowanie się, umiejętne

rozwiązywanie konfliktów, motywowanie pracowników-dobór narzędzi, aktywne słuchanie, identyfikacja potrzeb pracowników, zarządzanie zmianą, asertywność, koordynacja/ocena zadań, charyzma, um. wpływania na innych, praca w zespole, umiejętność prowadzenia zebrań, identyfikacja źródeł konfliktów, umiejętność sprawnego podejmowania decyzji, skuteczna prezentacja i um. efektywnej pracy w wirtualnych zespołach.

- 34) Chcąc jednak zniwelować zdiagnozowaną lukę, zaleca się zastosowanie: uczenia się w działaniu, samorozwoju, krótkich szkoleń, mentoringu oraz seminariów i konferencji (podobnie jak w przypadku umiejętności osobistych). Najmniej efektywne mogą okazać się rotacja stanowisk czy e-learning.
- 35) Badani menedżerowie subiektywnie nie odczuwają potrzeby rozwoju ani w zakresie kompetencji i postaw związanych z zarządzaniem różnorodnością (2,8) ani praktyk ZR (2,9).
- 36) Mimo to, w ramach obszaru kompetencji i postaw związanych z zarządzaniem różnorodnością znaleziono lukę kompetencyjną dotyczącą: uczenia się w pracy i um. wykorzystania różnic wynikających z różnorodności.
- 37) Cztery formy doskonalenia najwyżej ocenione przez menedżerów, którzy zadeklarowali najwyższy poziom kompetencji w ramach wszystkich badanych obszarów to: uczenie się w działaniu, samorozwój, krótkie szkolenia, mentoring i coaching.
- 38) Ci sami menedżerowie za najmniej efektywne uznali: rotację stanowisk, e-learning oraz staże zagraniczne. A zatem nie rekomenduje się tych form, gdyż proces efektywnego kształcenia w ich ramach może przebiegać najmniej efektywnie.
- 39) Subiektywnie, menedżerowie za najbardziej efektywne ocenili: uczenie się w działaniu (ocena 4,4), następnie krótkie szkolenia (3,9), samorozwój (3,9), mentoring (3,9) i coaching (3,8). Przy czym:
- kobiety menedżerowie za najefektywniejsze uznały:
 - uczenie się w działaniu, samorozwój oraz coaching,
 - mężczyźni menedżerowie:
 - uczenie się w działaniu, krótkie szkolenia oraz mentoring,
 - menedżerowie z pokolenia Baby Boomers oraz pokolenia X:
 - uczenie się w działaniu, krótkie szkolenia oraz coaching,

- z kolei kierownicy z pokolenia Y, najbardziej cenią:
 - uczenie się w działaniu, krótkie szkolenia oraz samorozwój,
 - Polacy, Niemcy i Brytyjczycy najlepiej:
 - uczą się w działaniu, dzięki krótkim szkoleniom i coachingowi,
 - Francuzi natomiast najlepiej rozwijają się dzięki:
 - studiom podyplomowym, rotacji stanowisk oraz coachingowi.
- 40) Ponadto, menedżerowie zaprzeczają jakoby nie odczuwali żadnych potrzeb w zakresie doskonalenia.
- 41) A zatem hipoteza H4. *Znajomość luki kompetencyjnej umożliwia zaproponowanie rekomendacji w procesie doskonalenia* została zweryfikowana pozytywnie.
- 42) Przeprowadzone badania udzieliły również odpowiedzi na pytania dotyczące stanu procesu doskonalenia menedżerów branży wyrobów medycznych w zakresie zarządzania różnorodnością. Niestety tylko niewiele ponad ¼ respondentów brała kiedykolwiek udział w jakiegokolwiek formie kształcenia z tejże tematyki.
- 43) Aż 67% badanych w sposób zdecydowany odpowiedziało, że nie uczestniczyło w żadnej formie doskonalenia o tematyce ZR, natomiast 6% nie potrafiło udzielić jednoznacznej odpowiedzi.
- 44) Spośród osób, które wzięły kiedykolwiek udział w kształceniu z ZR: 53% partycipowało w seminarium/konferencji, 50% w krótkim szkoleniu, 21% w e-learningu i 18% w innych (wskazując zajęcia na studiach). Przy czym były takie osoby, które wzięły udział więcej niż w jednej formie doskonalenia.
- 45) Sprawdzone również czy doszkolenie w tematyce ZR ma wpływ na opinie o potrzebie zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwach reprezentowanych przez badanych menedżerów. Spośród osób, które się doksztalały 81% odpowiedziało, że widzą potrzebę ZR w swoich organizacjach. Z tych, którzy się nie szkolili, 59% potwierdzało taką potrzebę. A zatem, uczestnictwo w jakiegokolwiek formie kształcenia związanego z ZR miało pozytywny wpływ na opinię dotyczącą potrzeby ZR w organizacji.
- 46) Zbadano również, które formy doskonalenia miały realny wpływ na opinie o potrzebie ZR. Uczestnicy krótkich szkoleń istotnie częściej wskazywali na potrzebę ZR w swoich organizacjach niż Ci, którzy w tejże formie nie brali udziału.

- 47) Partycypacja w seminariach/konferencjach również miała istotny wpływ na pozytywne postrzeganie potrzeby ZR w organizacjach niż jej brak.
- 48) Uczestnictwo w e-learningu nie miało wpływu na postrzeganie potrzeby ZR w przedsiębiorstwach.
- 49) Podobnie, inne formy doskonalenia tj. pojedyncze wykłady na studiach, również nie miały wpływu na opinie o ZR.
- 50) W ramach rekomendacji dotyczących doskonalenia w zakresie zarządzania różnorodnością zaleca się:
- menedżerom, którzy nigdy nie brali udziału w doskonaleniu z ZR zaleca się udział w seminarium/konferencji lub szkoleniu,
 - pomocne w rozwoju mogą być również: uczenie się w działaniu, samorozwój, mentoring i coaching,
 - program rozwoju powinien obejmować: dokładne wyjaśnienie pojęcia, rozróżnienie terminów ZR i polityki równych szans (gdyż we wcześniejszych wnioskach nasunęła się wątpliwość czy badani dostrzegają różnice w pojęciach: zarządzanie różnorodnością a stosowanie polityki różnych szans), korzyści i zagrożenia z wprowadzenia ZR, a także propozycje konkretnych działań w ramach ZR, które mogą być wdrożone do organizacji,
 - umiejętności, jakie powinny zostać rozwinięte (dla zniwelowania zdiagnozowanej luki kompetencyjnej) to: uczenie się w pracy oraz umiejętność wykorzystania różnic wynikających z różnorodności, co jest fundamentem skutecznego zarządzania różnorodnością.
- 51) Nie rekomenduje się udziału w e-learningu w ramach kształcenia w zakresie ZR, gdyż nie ma on wpływu na pozytywne opinie o potrzebie ZR. Ponadto został on najniżej oceniony przez menedżerów o zadeklarowanym najwyższym poziomie kompetencji związanych z ZR. Ponadto, rotacja stanowisk nie jest efektywną formą uczenia w tejże tematyce. Dodatkowo udział w pojedynczych wykładach na studiach z tematyki ZR również należy uznać za niewystarczający.
- 52) Cel szczegółowy nr 6 rozprawy: „Opracowanie propozycji rekomendacji dotyczących procesu i metod doskonalenia kompetencji menedżerów branży wyrobów medycznych z uwzględnieniem aspektu zarządzania różnorodnością” został osiągnięty.

5.4. Wnioski końcowe

Na etapie przygotowywania koncepcji oraz projektowania badań do niniejszej rozprawy doktorskiej, wyznaczono cel główny oraz cel aplikacyjny pracy. Następnie opracowano model badawczy, sformułowano hipotezy do weryfikacji oraz uszczegółowiono cele, które nadały kolejne kroki postępowaniu badawczemu. Wszystkie założenia dysertacji zostały zrealizowane.

Głównym celem pracy była identyfikacja kompetencji menedżerów przedsiębiorstw branży wyrobów medycznych, aby wskazać proces i metody doskonalenia tychże menedżerów w kontekście zarządzania różnorodnością. Do jego realizacji skonstruowany został model badawczy, którego odzwierciedlenie znalazło się w sformułowanych hipotezach badawczych. Badania przeprowadzono wśród 130 menedżerów wskazanej branży. W pierwszym etapie opracowano modelowy profil kompetencyjny menedżera branży wyrobów medycznych z uwzględnieniem kompetencji istotnych w zarządzaniu różnorodnością (cel szczegółowy nr1). Dysponując listą 61 kompetencji, podzielonych w cztery bloki: wiedza, umiejętności osobiste, umiejętności interpersonalne oraz kompetencje i postawy związane z zarządzaniem różnorodnością, badani za pomocą 7-stopniowej skali pozycyjnej dokonali oceny, na ile ważne są te kompetencje w pracy menedżera branży wyrobów medycznych. Efektem powyższego sondażu jest wyznaczenie najważniejszych kompetencji w pracy menedżera wskazanej branży oraz wskazanie Top 10 kompetencji spośród nich.

W kolejnym kroku procedury badawczej dokonano analizy kompetencji deklarowanych przez menedżerów branży wyrobów medycznych (cel szczegółowy nr 2). Osiągnięto to, dzięki ocenie własnych kompetencji posiadanych przez respondentów w odniesieniu do tych samych 61 kompetencji. W rezultacie otrzymano listę najmocniejszych kompetencji menedżerów branży oraz wyodrębniono Top 10 spośród nich. Dodatkowo dokonano przeglądu istotnych różnic w kompetencjach między menedżerami różnej płci, wieku i narodowości, weryfikując tym samym pozytywnie hipotezę H2 *Istnieją różnice w kompetencjach deklarowanych przez menedżerów zależne od płci, wieku i narodowości.*

Następnie, w wyniku porównania modelowego zestawu kompetencji z kompetencjami posiadani przez menedżerów, zdiagnozowano i oceniono lukę kompetencyjną kadry kierowniczej branży wyrobów medycznych (cel szczegółowy

nr 3). Wskazano konkretne obszary wiedzy (80% pozycji w ramach obszaru wiedza), umiejętności osobiste (78%), interpersonalne (92%) oraz kompetencje i postawy związane z ZR (17%), w których stwierdzono braki. Realizacja celu szczegółowego nr 3, pozwoliła na pozytywną weryfikację hipotezy H1 *Istnieje luka kompetencyjna między modelowym (pożądanym) zestawem kompetencji a kompetencjami deklarowanymi (posiadanymi) przez menedżerów branży wyrobów medycznych.*

W czwartym etapie badań, menedżerowie udzielili odpowiedzi na pytania dotyczące zarządzania różnorodnością w reprezentowanych przez siebie organizacjach. Wyniki pozwoliły zarysować ogólny obraz stanu wdrożenia ZR w przedsiębiorstwach branży wyrobów medycznych, z uwzględnieniem najczęściej stosowanych wymiarów różnicujących, wykorzystywanych praktyk, dostrzeganych korzyściach czy problemach. Tym samym, zrealizowany został cel szczegółowy nr 4 – Identyfikacja stosowanych praktyk zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwach branży wyrobów medycznych.

W następnym kroku, pochylono się nad kwestią korelacji kompetencji i zarządzania różnorodnością i tym samym przystąpiono do realizacji celu szczegółowego nr 5 – Określenia związku między kompetencjami zadeklarowanymi przez menedżerów a stosowanymi praktykami zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwach branży wyrobów medycznych. Pogłębiona analiza umożliwiła m. in. wyselekcjonowanie konkretnych kompetencji, których posiadany poziom okazał istotnie wyższy wśród menedżerów:

- pracujących w organizacjach stosujących zarządzanie różnorodnością,
- pracujących w organizacjach posiadających strategię ZR jako osobny dokument,
- przyznających, że czują potrzebę ZR w swoich organizacjach.

Realizacja celu szczegółowego nr 5, umożliwiła pozytywną weryfikację H3 *Istnieje zależność między kompetencjami deklarowanymi przez menedżerów branży wyrobów medycznych a stosowanymi praktykami zarządzania różnorodnością w reprezentowanych przez nich przedsiębiorstwach.*

W ostatnim etapie podjęto rozważania dotyczące procesu doskonalenia menedżerów branży wyrobów medycznych. Po przestudiowaniu literatury przedmiotu, przeanalizowano wyniki dotyczące odpowiedzi respondentów na pytania w zakresie doskonalenia kompetencji. W konsekwencji, opracowano propozycje rekomendacji

dotyczących procesu i metod doskonalenia tychże menedżerów z uwzględnieniem aspektu zarządzania różnorodnością (cel szczegółowy nr 6). W zaleceniach wzięto pod uwagę: aktualny stan procesu doskonalenia, zdiagnozowaną lukę kompetencyjną, preferowane przez menedżerów formy doskonalenia, a także te, które menedżerowie o najwyższym poziomie kompetencji oceniali za najbardziej efektywne. Ponadto zaproponowano wskazówki dotyczące doskonalenia w zakresie zarządzania różnorodnością. Sprawdzono, jak duża grupa menedżerów wzięła kiedykolwiek udział w kształceniu w zakresie ZR, które formy okazały się najbardziej owocne i czy miały wpływ na pozytywne nastroje w stosunku do ZR. A zatem wskazano, która grupa menedżerów mogłaby wziąć udział w kształceniu, jakie formy będą najbardziej efektywne, co powinno znaleźć się w programie oraz jakie kompetencje powinny zostać podniesione. Powyższe potwierdza pozytywną weryfikację ostatniej hipotezy H4 *Znajomość luki kompetencyjnej umożliwia zaproponowanie rekomendacji w procesie doskonalenia* oraz realizuje cel aplikacyjny niniejszej dysertacji – Opracowanie propozycji rekomendacji w zakresie doskonalenia kompetencji menedżerów branży wyrobów medycznych w kontekście zarządzania różnorodnością.

Zakończenie

Procesy internacjonalizacji, zmiany demograficzne (takie jak: starzenie się i tworzenie się wielokulturowych społeczeństw), przepływ kapitału, bezprecedensowy postęp techniczno-technologiczny, nadzwyczajne zjawiska przyrodnicze takie jak: powódzie, trzęsienia ziemi, tornada czy pandemia wirusa Covid-19- z taką rzeczywistością społeczno-gospodarczą mierzą się dzisiaj rządy, organizacje i ludzie. Uwarunkowania te niosą za sobą zarówno korzyści jak i zagrożenia. W związku z tym, wymagają przede wszystkim bycia elastycznym oraz wyszukiwania i wprowadzania wciąż nowych rozwiązań umożliwiających rozwój, sprawne działania oraz skuteczne osiągnięcie postawionych celów.

W sferze życia zorganizowanego, największe oczekiwania stawiane są kadrze kierowniczej. To menedżerowie w swych „rękach” dzierżą zasoby organizacji, więc na ich „barkach” spoczywa odpowiedzialność za możliwie najbardziej efektywne ich wykorzystanie. Rezultaty oraz mierzalne wyniki pracy kierowników zależne są od ich umiejętności, wiedzy, postaw i doświadczenia. A zatem, są to główne czynniki warunkujące skuteczność menedżera, a pośrednio sukces organizacji.

Jednym z najcenniejszych zasobów, powierzonych menedżerom są ludzie, pracujący na jej rzecz. Dlatego też, w praktyce menedżerskiej wciąż poszukiwane są nowe rozwiązania mające za zadanie - efektywniejsze wykorzystanie możliwości pracowników, pobudzenie ich aktywności, zaangażowania i satysfakcji z działania. Jedną z propozycji poprawy efektywności zasobów ludzkich jest zarządzanie różnorodnością. „Różnorodność to płaszczyzna, która powinna umożliwić promowanie równych szans, docenianie specyficznych różnic kulturowych, podkreślanie roli internalizowania różnorodnych wartości w całej organizacji. (...) staje się w warunkach nowej gospodarki ważnym zasobem niematerialnym”⁴⁵⁴.

Mimo niewątpliwych korzyści oraz aktualności problematyki, zarządzanie różnorodnością nie jest popularnym rozwiązaniem wdrażanym przez organizacje, a także nie do końca jeszcze zbadanym zagadnieniem⁴⁵⁵. Badacze przedmiotu wnioskuje, że

⁴⁵⁴ E. Skrzypek, Różnorodność – jakość w różnorodności i różnorodność jakości jako czynniki sukcesu organizacji (w:) E. Skrzypek (red.) Zarządzanie organizacją w warunkach różnorodności, Katedra Zarządzania Jakością i wiedzą, Wydział Ekonomiczny Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin 2018, s. 23.

⁴⁵⁵ J. Kubicka, T. Kupczyk, A. Oleszkiewicz, op. cit., s. 241, 244, 247.

konieczna jest kontynuacja badań, pogłębiających wiedzę o takich obszarach jak: bariery wdrażania, wskaźniki mierzące stan wdrożenia oraz luki kompetencyjnej w tym zakresie ZR u kadry kierowniczej i pracowników działów HR⁴⁵⁶. Niniejsze opracowanie częściowo uzupełnia wymienione braki.

Jedną z branż gospodarki, która skutecznie funkcjonuje w aktualnym środowisku gospodarczym jest branża wyrobów medycznych. Produkty i usługi oferowane przez organizacje z niniejszego sektora, podążają obok branży farmaceutycznej wspierając narodowe systemy opieki medycznej, w diagnozowaniu oraz leczeniu chorych pacjentów. Jej mocnymi stronami są: nowoczesne technologie, międzynarodowy charakter oraz silne wsparcie naukowe i od kilku lat uznawana jest za jedną z najdynamiczniej rosnących gałęzi gospodarki. Mimo to, dotychczas niewiele miejsca poświęcono jej w badaniach czy rozważaniach naukowych na polu nauk ekonomicznych. Przeprowadzona analiza literatury wykazała bogaty dorobek w tematyce kompetencji menedżerskich. W obszarze powiązanim z opieką medyczną dostępne są opracowania dotyczące menedżerów podmiotów leczniczych oraz przedsiębiorstw z branży farmaceutycznej. Brak jest jednak badań dotyczących kompetencji kadry zarządzającej branży wyrobów medycznych, analiz z uwzględnieniem aspektu zarządzania różnorodnością i w konsekwencji brak jest zaleceń w zakresie doskonalenia tychże kompetencji.

Na etapie projektowania procesu badawczego, autorka wyznaczyła cel główny, cele szczegółowe oraz cele użytkowe pracy. Opracowane zostały hipotezy, które poddane zostały weryfikacji. Przeprowadzono badania, które dostarczyły bogatego materiału do analiz.

Wszystkie cele pracy zostały zrealizowane, a hipotezy zweryfikowane. Główne efekty pracy to:

- modelowy profil kompetencji, pożądany u menedżera branży wyrobów medycznych,
- rzeczywisty poziom kompetencji menedżera wybranej branży,
- diagnoza luki kompetencyjnej,
- weryfikacja stanu wdrożenia oraz odczuwania potrzeby zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach wybranej branży,

⁴⁵⁶ Ibidem, s. 241, 248.

- diagnoza czynników wpływających na stan zarządzania różnorodnością,
- charakterystyka procesu doskonalenia menedżerów branży wyrobów medycznych,
- rekomendacje w zakresie doskonalenia kompetencji menedżerów branży wyrobów medycznych oraz niwelowania luki kompetencyjnej.

Opracowanie nie jest jednak pozbawione ograniczeń. „Badania ankietowe, których wyniki zawiera ta publikacja opierają się na mechanizmie introspekcji⁴⁵⁷. Zarzuca się tej metodzie poznania, że nie pozwala na uzyskanie wiedzy intersubiektywnie weryfikowalnej oraz nie daje dostępu do faktycznych przyczyn zachowań. Mimo tych krytycznych uwag podnoszonych przez metodologów nauk społecznych, badania introspektywne stanowią w istocie podstawę wszystkich badań kwestionariuszowych, a wykorzystanie ich wyników w diagnozie kompetencji zawodowych opiera się na dobrze udokumentowanym w literaturze twierdzeniu, że sam pracownik jest najlepszym źródłem informacji o jego stanowisku pracy.”⁴⁵⁸

Autorka żywi głęboką nadzieję, że przygotowane opracowanie chociaż częściowo wypełni lukę w literaturze naukowej, a zaproponowane rekomendacje wskażą drogę rozwoju menedżerom badanej branży.

⁴⁵⁷ * Introspekcja – od łac. introspicere, dosłownie oznacza „patrzenie do wewnątrz”, obserwowanie i analizowanie własnych stanów psychicznych, myśli, uczuć i motywów. Jej przedmiotem są świadome treści i procesy.

⁴⁵⁸ J. Woźniak, Podejście zewnętrzne i wewnętrzne w badaniu efektywności szkoleń, [w:] Gospodarka oparta na wiedzy, praca zbiorowa pod redakcją I.K. Hejduk, J. Korczaka, Wydawnictwo Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2006 (za:) Joanna M. Moczyłowska, Doskonalenie wiedzy zawodowej jako element zarządzania kompetencjami w sektorze administracji publicznej, [w:] Kooperacje organizacji publicznych, praca zbiorowa pod redakcją W. Kieżuna, A. Letkiewicza, J. Wołęjszy, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, Szczytno 2011, s. 539.

Spis tabel

Tabela 1. Wybrane definicje kapitału ludzkiego	19
Tabela 2. Struktura kapitału ludzkiego wg M. Bratnickiego i J. Strużyny.....	23
Tabela 3. Najpopularniejsze definicje zarządzania kapitałem ludzkim.....	24
Tabela 4. Zestawienie wybranych pojęć zarządzania różnorodnością dostępnych w literaturze przedmiotu	34
Tabela 5. „Menedżer” w definicjach wybranych autorów	54
Tabela 6. Wybrane definicje terminu „kompetencje”	67
Tabela 7. Zestawienie typologii kompetencji menedżerskich wg wybranych zagranicznych autorów	81
Tabela 8. Zestawienie typologii kompetencji menedżerskich wg wybranych polskich autorów	87
Tabela 9. Model kompetencji w zarządzaniu różnorodnością wg L. Dalton	94
Tabela 10. Top 10 krajów z największymi przychodami ze sprzedaży wyrobów medycznych w 2009 roku	104
Tabela 11. Europejski rynek wyrobów medycznych w liczbach.....	110
Tabela 12. Modelowy profil kompetencji menedżerów branży wyrobów medycznych w obszarze wiedza	128
Tabela 13. Modelowy profil kompetencji menedżerów branży wyrobów medycznych w obszarze umiejętności osobistych	129
Tabela 14. Modelowy profil kompetencji menedżerów branży wyrobów medycznych w obszarze umiejętności interpersonalne	130
Tabela 15. Modelowy profil kompetencji menedżerów branży wyrobów medycznych w obszarze kompetencji i postaw związanych z zarządzaniem różnorodnością	131
Tabela 16. Deklarowany poziom kompetencji menedżerów branży wyrobów medycznych w obszarze wiedza	133
Tabela 17. Deklarowany poziom kompetencji menedżerów branży wyrobów medycznych w obszarze umiejętności osobiste.....	134
Tabela 18. Deklarowany poziom kompetencji menedżerów branży wyrobów medycznych w obszarze umiejętności interpersonalne	135
Tabela 19. Deklarowany poziom kompetencji menedżerów branży wyrobów medycznych w obszarze kompetencji i postaw związanych z zarządzaniem różnorodnością.....	137
Tabela 20. Diagnoza i ocena luki kompetencyjnej menedżerów branży wyrobów medycznych w obszarze wiedza	138
Tabela 21. Diagnoza i ocena luki kompetencyjnej menedżerów branży wyrobów medycznych w obszarze umiejętności osobiste.....	141

Tabela 22. Diagnoza i ocena luki kompetencyjnej menedżerów branży wyrobów medycznych w obszarze umiejętności osobiste.....	143
Tabela 23. Diagnoza i ocena luki kompetencyjnej menedżerów branży wyrobów medycznych w obszarze kompetencji i postaw związanych z zarządzaniem różnorodnością.....	146
Tabela 24. Kompetencje deklarowane przez kobiety i mężczyzn menedżerów branży wyrobów medycznych.....	149
Tabela 25. Kompetencje deklarowane przez menedżerów z pokolenia X i Y.....	154
Tabela 26. Kompetencje deklarowane przez menedżerów z pokolenia Baby Boomers (BB) i Y.....	158
Tabela 27. Kompetencje deklarowane przez menedżerów z Polski (PL) i pozostałych krajów europejskich w obszarze wiedza.....	162
Tabela 28. Postrzegane korzyści płynące z zarządzania różnorodnością w opinii menedżerów branży wyrobów medycznych.....	173
Tabela 29. Postrzegane problemy płynące z zarządzania różnorodnością w opinii menedżerów branży wyrobów medycznych.....	174
Tabela 30. Kompetencje deklarowane przez menedżerów a zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w reprezentowanych przez nich przedsiębiorstwach.....	178
Tabela 31. Kompetencje deklarowane przez menedżerów a posiadanie strategii zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich (jako odrębnego dokumentu) w reprezentowanych przez nich przedsiębiorstwach.....	181
Tabela 32. Kompetencje deklarowane przez menedżerów a postrzeganie potrzeby zarządzania różnorodnością w reprezentowanych przez nich przedsiębiorstwach.....	184
Tabela 33. Metody doskonalenia kadry kierowniczej.....	210
Tabela 34. Metody doskonalenia kompetencji menedżerskich.....	211
Tabela 35. Ocena efektywności form doskonalenia w opinii menedżerów kobiet i mężczyzn.....	222
Tabela 36. Ocena efektywności form doskonalenia w opinii menedżerów z pokoleń: Baby Boomers, X i Y.....	222
Tabela 37. Ocena efektywności form doskonalenia w opinii menedżerów z Polski, Niemiec, Wielkiej Brytanii i Francji.....	223
Tabela 38. Poziom kompetencji menedżerów a ocena efektywności form doskonalenia przy pomocy współczynników korelacji Pearsona.....	224
Tabela 39. Najefektywniejsze formy doskonalenia wg respondentów o najwyższym poziomie kompetencji deklarowanych.....	225
Tabela 40. Uczestnictwo w dowolnej formie kształcenia a opinie o potrzebie ZR (w %).....	228
Tabela 41. Uczestnictwo w krótkich szkoleniach a opinie o potrzebie ZR (w %).....	228
Tabela 42. Uczestnictwo w seminarium/konferencji a opinie o potrzebie ZR (w %) ..	229

Tabela 43. Uczestnictwo w formach E-learningowych a opinie o potrzebie ZR (w %) 229	
Tabela 44. Uczestnictwo w innych formach doskonalenia a opinie o potrzebie ZR (w %)	230

Spis rysunków

Rysunek 1. Model kapitału intelektualnego (Skandii).....	16
Rysunek 2. Ewolucja zarządzania ludźmi w organizacji.....	27
Rysunek 3. Trzy podstawowe wymiary różnorodności.....	33
Rysunek 4. Przebieg procesu zarządzania	61
Rysunek 5. Istota pracy menedżera	63
Rysunek 6. Zależności między kompetencjami a umiejętnościami	72
Rysunek 7. System zarządzania kompetencjami w ujęciu czynnościowym	75
Rysunek 8. Globalny rynek medyczny – podział geograficzny w latach 2009 i 2015. 104	
Rysunek 9. Top 10 największych firm w branży wyrobów medycznych	106
Rysunek 10. Wielkość rynku wytwórczego wyrobów medycznych USA	107
Rysunek 11. Podział całkowitych wydatków na opiekę zdrowotną w Europie (2017) 109	
Rysunek 12. Główne kierunki eksportu wyrobów medycznych (bez diagnostyki in vitro) z Europy w 2017 roku.....	111
Rysunek 13. Model badawczy	119
Rysunek 14. Model powiązań celów szczegółowych.....	122
Rysunek 15. Luka kompetencyjna menedżerów branży wyrobów medycznych w obszarze wiedza	140
Rysunek 16. Luka kompetencyjna menedżerów branży wyrobów medycznych w obszarze umiejętności osobiste	142
Rysunek 17. Luka kompetencyjna menedżerów branży wyrobów medycznych w obszarze umiejętności interpersonalne	145
Rysunek 18. Luka kompetencyjna menedżerów branży wyrobów medycznych w obszarze kompetencji i postaw związanych z zarządzaniem różnorodnością	147
Rysunek 19. Kompetencje deklarowane przez kobiety i mężczyzn menedżerów branży wyrobów medycznych	152
Rysunek 20. Kompetencje deklarowane przez menedżerów z pokolenia X i Y	156
Rysunek 21. Kompetencje deklarowane przez menedżerów z pokolenia Baby Boomers i Y	161
Rysunek 22. Kompetencje deklarowane przez menedżerów z Polski i pozostałych krajów europejskich.....	166

Rysunek 23. Struktura przedsiębiorstw branży wyrobów medycznych, w których zarządza się różnorodnością zasobów ludzkich (w opinii ankietowanych menedżerów)	169
Rysunek 24. Struktura przedsiębiorstw branży wyrobów medycznych, w których istnieje strategia zarządzania różnorodnością (jako odrębny dokument) (w opinii ankietowanych menedżerów)	170
Rysunek 25. Struktura przedsiębiorstw branży wyrobów medycznych, w których w sposób wyraźny prowadzi się politykę równych szans (w opinii ankietowanych menedżerów).....	170
Rysunek 26. Wymiary różnicujące, w ramach których zarządza się różnorodnością w przedsiębiorstwach branży wyrobów medycznych (w opinii ankietowanych menedżerów).....	171
Rysunek 27. Praktyki stosowane, w ramach zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwach branży wyrobów medycznych w opinii ankietowanych menedżerów	172
Rysunek 28. Postrzeganie potrzeby zarządzania różnorodnością w opinii menedżerów branży wyrobów medycznych	172
Rysunek 29. Postrzegane najważniejsze korzyści płynące z zarządzania różnorodnością w opinii menedżerów branży wyrobów medycznych.....	174
Rysunek 30. Postrzegane problemy płynące z zarządzania różnorodnością w opinii menedżerów branży wyrobów medycznych.....	175
Rysunek 31. Poziom kompetencji menedżerów branży wyrobów medycznych a ich opinie dotyczące zarządzania różnorodnością	175
Rysunek 32. Najważniejsze kompetencje w pracy menedżera wyrobów medycznych	187
Rysunek 33. Top 10 najważniejszych kompetencji menedżera w branży wyrobów medycznych	190
Rysunek 34. Najmocniejsze kompetencje wśród menedżerów wyrobów medycznych	191
Rysunek 35. Top 10 najmocniejszych kompetencji menedżera w branży wyrobów medycznych	192
Rysunek 36. Cykl kształcenia menedżera.....	215
Rysunek 37. Występowanie doskonalenia kompetencji menedżerów w przedsiębiorstwach branży wyrobów medycznych	216
Rysunek 38. Występowanie doskonalenia kompetencji związanych z zarządzaniem różnorodnością wśród menedżerów przedsiębiorstw branży wyrobów medycznych ..	217
Rysunek 39. Częstotliwość doskonalenia kompetencji menedżerów przedsiębiorstw branży wyrobów medycznych	217
Rysunek 40. Badanie potrzeb szkoleniowych menedżerów przedsiębiorstw branży wyrobów medycznych	218

Rysunek 41. Ustalanie celów doskonalenia menedżerów przedsiębiorstw branży wyrobów medycznych	218
Rysunek 42. Charakter działań doskonalących menedżerów przedsiębiorstw branży wyrobów medycznych	219
Rysunek 43. Formy doskonalenia, z jakich skorzystali menedżerowie przedsiębiorstw branży wyrobów medycznych	220
Rysunek 44. Efektywność formy doskonalenia w opinii menedżerów przedsiębiorstw branży wyrobów medycznych	221
Rysunek 45. Ocena procesu doskonalenia menedżerów przedsiębiorstw branży wyrobów medycznych	226
Rysunek 46. Odczuwanie potrzeby w zakresie doskonalenia wśród menedżerów branży wyrobów medycznych	226
Rysunek 47. Uczestnictwo menedżerów przedsiębiorstw branży wyrobów medycznych w jakiegokolwiek formie kształcenia z tematyki zarządzania różnorodnością	227
Rysunek 48. Formy kształcenia zakresu zarządzania różnorodnością w jakich brali udział menedżerowie przedsiębiorstw branży wyrobów medycznych.....	228

Spis załączników

Załącznik 1. Podsumowanie części metryczkowej ankiety	267
Załącznik 2. Pogłębione wywiady indywidualne	269
Załącznik 3. Kwestionariusz dotyczący kompetencji deklarowanych przez menedżerów branży wyrobów medycznych	272
Załącznik 4. Questionnaire on competences declared by managers representing medical devices sector	278
Załącznik 5. Kompetencje deklarowane przez menedżerów z Polski (PL) i Niemiec (DE)	284
Załącznik 6. Kompetencje deklarowane przez menedżerów z Polski (PL) i Francji (FR)	286
Załącznik 7. Kompetencje deklarowane przez menedżerów z Polski (PL) i Wielkiej Brytanii (GB)	288
Załącznik 8. Zróznicowanie poziomu kompetencji menedżerów a zmienna kontekstualna: zasięg działalności przedsiębiorstwa	290
Załącznik 9. Stosowanie zarządzania różnorodnością a zmienne moderujące modelu badawczego.....	292

Literatura

1. Abraham S.E. i inni, Managerial competencies and the managerial performance appraisal process, „Journal of Management Development”, 2001. 20(10).
2. Adamik A., Bednarska-Wnuk I., Luka kompetencyjna a kompetencje kierownicze w MŚP, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego”, 2014, nr XIII.
3. Afiouni F., Human capital management: a new name for HRM?, “International Journal of Learning and Intellectual Capital”, 2013, 10.1.
4. Alavi A., Leidner D.E., Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues, “MIS Quarterly”, Vol. 25, No. 1 (Mar., 2001).
5. Allen R., Dawson G., Wheatley K., White C., Perceived diversity and organizational performance, „Employee Relations” 2008, 30 (1).
6. Angeline T., Managing generational diversity at the workplace: expectations and perceptions of different generations of employees, „African Journal of Business Management”, 2011, 5(2).
7. Antczak Z., *Kapitał intelektualny i kapitał ludzki w ewoluującej przestrzeni organizacyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
8. Antczak Z., *Kwalifikacje a kompetencje (rozważania metodologiczno-systematyzujące)* Witkowski S.A., T. Listwan (red.) *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa 2008.
9. Antoszkiewicz J.D., Pawlak Z., *Techniki Menedżerskie/Skuteczne Zarządzanie Firmą*, Poltext, Warszawa 2001.
10. Ardakani M.S. i inni, Diversity management and human resources productivity: Mediating effects of perceived organizational attractiveness, organizational justice and social identity in Isfahan's steel industry, „Iranian Journal of Management Studies”, 2016, 9(2).
11. Arditi, D., Balci G., Managerial competencies of female and male construction managers, „Journal Of Construction Engineering And Management”, 2009, 135(11).
12. Armstrong C., Flood P.C., Guthrie J.P., Liu W., MacCurtain S., Mkamwa T., The impact of diversity and equality management on firm performance: Beyond high performance work systems, “Human Resource Management”, 2010, 49(6).
13. Armstrong M., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010
14. Atun R., Shah S., Bosanquet N., The medical devices sector: coming out of the shadow, “European Business Journal”, 2002. 14(2).
15. Bakanauskiene I., Martinkiene J., Determining managerial competencies of management professionals: business companies managers' approach in Western Lithuania Region, „Organizacijø Vadyba: Sisteminiai Tyrimai”, 2011(60).

16. Barabasz A., Dylematy współczesnego menedżera–dobry menedżer czyli kto, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, Wrocław, 2012 (273).
17. Bartkowiak P., Niewiadomski P., Menedżer a kierownik w organizacji, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, 2011(48).
18. Bassett-Jones N., The paradox of diversity management, creativity and innovation. „Creativity and innovation management”, 2005, 14(2).
19. Berek J., The forms and the methods of managerial competence improvement in modern organizations, "World Scientific News" (72), 2017.
20. Bhardwaj A., Punia B., Managerial competencies and their influence on managerial performance: A literature review, „International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences”, 2(5), 2013.
21. Białasiewicz M. (red.) *Kształtowanie kapitału ludzkiego w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2013.
22. Białasiewicz M., Rola i doskonalenie menedżerów w przedsiębiorstwie zorientowanym na wiedzę, "Zeszyty Naukowe Studia i Prace" (21): 18, 2011.
23. Bieniek I., Steinerowska S., Kompetencje międzykulturowe na mapie kompetencji zawodowych menedżera, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie”, Politechnika Śląska, 2014.
24. Bieńkowska A., Bról M.W., *Zarządzanie przez kompetencje* (w:) Hożej M., Kral Z., *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2011.
25. Bojar E. (red.) *Menedżer XXI wieku*, Politechnika Lubelska, Lublin 2004.
26. Bombiak E., Kapitał ludzki źródłem elastyczności współczesnych organizacji, „Administracja i zarządzanie” 2014, nr 101.
27. Bratnicki M., Strużyna J., *Paradoksy kształtowania menedżerów* (w:) Borkowski T., Marcinkowski A., Oherow-Urbancic A. (red.) *Dylematy kształcenia menedżerów u progu XXI wieku*, Instytut Zarządzania Uniwersytetu Jagiellońskiego & Księgarnia Akademicka, Kraków 2001.
28. Brdulak, H., Zarządzanie różnorodnością jako model biznesowy, „Kobieta i biznes”, 2009 1.
29. Broniewska G., Nowoczesny kierownik–menedżer czy przywódca?, „Acta Univesitis Lodziensis Folia Oeconomica”, 283, 2013.
30. Brzeziński A., *Kompetencje w zarządzaniu współczesną organizacją*, Wydawnictwo Polityki Częstochowskiej, Częstochowa 2019.
31. Cerrato D., Piva M., The internationalization of small and medium-sized enterprises: the effect of family management, human capital and foreign ownership, „Journal of Management & Governance”, 2012.

32. Chatterji A.K., Spawned with a silver spoon? Entrepreneurial performance and innovation in the medical device industry, "Strategic Management Journal", 2009. 30(2).
33. Chavez C.I., Weisinger J.Y., Beyond diversity training: a social infusion for cultural inclusion, "Human Resource Management" 2008, 47 (2).
34. Cheng M., *Medical device regulations: global overview and guiding principles*. 2003: World Health Organization.
35. Chong E., Managerial competencies and career advancement: a comparative study of managers in two countries, "Journal of Business Research", 2013. 66 (3).
36. Ciekankowski Z., Rola menedżera w organizacji, "Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach", Siedlce 2015.
37. Cisek M., Marciniuk-Kluska A. (red.) *Efektywność organizacji*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2013.
38. Cox T.H., Blake S., Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness, "Academy of Management Perspectives" 1991, 5.3.
39. Cummings J.N., Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization, "Management science", 2004, 50(3).
40. Cyfert S., Krzakiewicz K., *Nauka o organizacji*, Wyd. TNOiK., Toruń 2009.
41. Czapiński J., Kapitał ludzki i kapitał społeczny a dobrobyt materialny. Polski paradoks, "Zarządzanie Publiczne", 2008 (2(4)).
42. Czarnecki M., Rajchelt M., Kluczowe kompetencje zarządcze i pracownicze w kontekście faz rozwoju organizacji, "Research Papers of the Wrocław University of Economics/Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", 2014(359).
43. Czerniachowicz B., Nowoczesne koncepcje zarządzania kapitałem ludzkim, "Studia i prace WNEiZ, 2013, nr 34.
44. Dalton L., D'Netto B., Bhanugopan R., Cultural diversity competencies of managers in the Australian energy industry, "The Journal of Developing Areas", 2015. 49(6).
45. Davenport T.H., De Long D.W., Beers M.C., Successful Knowledge Management Projects, "Sloan Management Review", 1998. 39(2).
46. Davidsson P., Honig B., The role of social and human capital among nascent entrepreneurs, "Journal of business venturing" 2003, 18(3).
47. Davies A., Fidler D., Gorbis M., *Future Work Skills 2020*, Institute for the Future for University of Phoenix Research Institute, 2011.
48. Durska M., Zarządzanie różnorodnością: kluczowe pojęcia, "Kobieta i biznes", 2009(1-4).
49. Dźwigoł-Barosz M., Doskonalenie kompetencji pracowników w procesie przygotowania kadry zarządzającej organizacji inteligentnej, "Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie", Politechnika Śląska(63), Gliwice, 2013.

50. Dźwigoł-Barosz M., Wpływ kobiet na biznes, *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*, 2016.
51. Eatock J., Dixon D., Young T., An exploratory survey of current practice in the medical device industry, "Journal of Manufacturing Technology Management", 2009. 20(2).
52. Edvinsson L., *Developing intellectual capital at Skandia*. Long range planning, 1997, 30(3).
53. Estévez-Abe M., Gender bias in skills and social policies: The varieties of capitalism perspective on sex segregation, „Social Politics: International Studies in Gender, State & Society”, 2005, 12(2).
54. Fazlagić J., Zarządzanie różnorodnością a zarządzanie wiedzą, „E-mentor”, 2014, 1(53).
55. Fazlagić J.A., Charakterystyka pokolenia Y, „E-mentor”, 2008, 3(25).
56. Feliczek P., Systemowe zarządzanie jakością w branży wyrobów medycznych w obliczu zmian normatywnych, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, 2016. 4(12).
57. Ferguson G.A., Takane Y., *Analiza statystyczna w psychologii i pedagogice*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
58. Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami perspektywa firmowa i osobista*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016.
59. Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004.
60. Flaszewska S., Zakrzewska-Bielawska A., *Organizacja z perspektywy zasobów – ewolucja w podejściu zasobowym* (w:) Adamik A. (red.) *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
61. Frankowska M., Głowacz B., Potrzeby doskonalenia kompetencji kadr menedżerskich w regionie zachodniopomorskim, "Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług", (71 Nauka szansą rozwoju regionu), 2011.
62. Fryczyńska M., *Human Capital Management*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2015.
63. Gacek A. i inni, Ocena stanu innowacyjności i warunków rozwoju przemysłu wyrobów medycznych w Polsce, „Acta Bio-Optica et Informatica Medica. Inżynieria Biomedyczna”, 2013. 19(4).
64. Gadomska-Lila K., Różnorodność kulturowa i jej implikacje w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi, *Cultural Diversity and Its Implications in Human Resources Management Practice*, 2017, 44(2).
65. Gaev J., *Technology in health care* (w:): Dyro J. (red) *Clinical engineering handbook.*, Elsevier, Burlington 2004.
66. Gajek K., Zarządzanie różnorodnością w polskich organizacjach, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2014 (350).

67. Gholipur R. i inni, Presentation model of managerial competency approach in management development, „Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research in Business”, 2012. 3(9).
68. Gibson J.W., Greenwood R.A., Murphy E.F. Jr, Generational differences in the workplace: Personal values, behaviors, and popular beliefs, „Journal of Diversity Management”, 2009, 4(3).
69. Giedraitis A., The influence of the first levee manager competences to organization's activity, Bridges/Tiltai, 2010. 52(3).
70. Giustiniano L., Brunetta F., Rethinking employability: new managerial competencies in a global labour market, „Sociologia Del Lavoro”, 2015.
71. Gołębiowska E., Rola kadry menedżerskiej w kształtowaniu zrównoważonego rozwoju organizacji jutra, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2013, 14 (12, Cz. 1 Zarządzanie w XXI wieku. Menedżer Innowacyjnej Organizacji. Część I).
72. Gryszko M., *Zarządzanie różnorodnością w Polsce*, Forum Odpowiedzialnego biznesu, 2009.
73. Guillaume Y.R.F. i inni, Managing diversity in organizations: An integrative model and agenda for future research, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, 2014, 23.5.
74. Gurba A., Kowal J., Knecht Z., *Menedżer w procesie zarządzania zmianą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Gospodarka Rynek Edukacja, 2016.
75. Heilman M.E., Description and prescription: How Gender Stereotypes Prevent Women's Ascent up the Organizational Ladder, „Journal of Social” Issues 2001, 57 (4).
76. Holman D., Contemporary models of management education in the UK, „Management learning”, 31(2), 2000.
77. Jamka B., *Wartości a model biznesowy zarządzania różnorodnością*, Master of Business Administration, 2011, 19(6).
78. Jasiukiewicz M., Oczachowski M., Soroka J.M., *Menedżer-przywódca w organizacji gospodarczej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.
79. Jawor-Joniewicz A., Budowanie zaangażowania pracowników z uwzględnieniem zarządzania różnorodnością, „Human Resource Management/Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2016.
80. Jelínková E., Jirincová M., Diversity management as a tool of managing intellectual capital, „Journal of Competitiveness”, 2015, 7(4).
81. Jędrych E., Berniak-Woźny J., *Kształtowanie kapitału społecznego organizacji*, PWN, Warszawa 2018.
82. Jędrych E., Inwestowanie w pracowników–wyzwania dla menedżerów, Zeszyty Naukowe, „Organizacja i Zarządzanie”, 1146 (51), 2013.
83. Juchnowicz M., (red.) *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.

84. Kanungo R.N., Misra S., Managerial resourcefulness: a reconceptualization of management skills „Human Relations”, 1992. 45(12).
85. Karwińska A., Wiktor D., Przedsiębiorczość i korzyści społeczne: identyfikacja dobrych praktyk w ekonomii społecznej, „Ekonomia Społeczna Teksty”, 2008.
86. Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M., *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna wydawnicza, Kraków 2006.
87. Kazak M., Kompetencje menedżerskie we współczesnej organizacji, „Journal of Modern Management Process”, 2(1), 2017.
88. Kemper L.E., Bader A.K., Froese F.J., Diversity management in ageing societies: A comparative study of Germany and Japan, „Management Revue”, 2016, 27(1-2).
89. Kluska M.M., *Rola menedżera XXI w organizacji przyszłości – w organizacjach uczących się* (w:) Waściński T. (red.) *Menedżer XXI wieku*, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2005.
90. Kobyłko G., Morawski M., *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Centrum Doradztwa i Informacji, Difin, Warszawa 2006.
91. Kochmańska A., Zarządzanie różnorodnością kulturową według opinii pracowników województwa śląskiego. Analiza wyników badań, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej: Organizacja i Zarządzanie”, 2018(117).
92. Kołodziejczyk-Olczak I., Zaangażowania pracowników w różnym wieku, „Zarządzanie zasobami ludzkimi”, 2014.
93. Königová M., Fejfar J., Evaluation and development of managerial competencies, „Scientific papers of the University of Pardubice” Series D, Faculty of Economics and Administration. 22 (4/2011).
94. Königová M., Urbancová H., Fejfar J., Identification of managerial competencies in knowledge-based organizations, „Journal of Competitiveness”, 2012, 4 (1).
95. Kopeć J., Kształtowanie rozwiązań ułatwiających zarządzanie różnorodnością pracowników, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2014(349).
96. Kopertyńska M.W., Kmiotek K., Oczekiwania pracowników pokolenia Y wobec pracodawców i przełożonych–doświadczenia badawcze, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2014 (349).
97. Kowalczyk A.Z., Zespoły wielokulturowe–wyzwanie współczesnych organizacji, Zeszyty Naukowe. „Organizacja i Zarządzanie”, Politechnika Łódzka, 2015(60, nr 1200).
98. Kubicka J., Kupczyk T., Oleszkiewicz A., Zarządzanie różnorodnością w dolnośląskich przedsiębiorstwach – stan wdrożenia i korzyści, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2014(350).
99. Kubik K., *Menedżer w procesie zarządzania zasobami ludzkimi*, Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczość w Łomży, Łomża 2016.
100. Kubik K., *Menedżer w przedsiębiorstwie przyszłości*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa "Dom Organizatora", Toruń 2005.

101. Kubik K., Profesjonalizm menedżera determinantą sukcesu organizacji, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Administracja i zarządzanie”, nr 93, 2012.
102. Kunasz M., Ocena efektywności szkolenia w przedsiębiorstwie w świetle wyników badań, „Studia i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego”, 1, 2006.
103. Kupczyk T., *Competencies of management staff in the knowledge-based economy*, Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu, Wrocław 2014.
104. Kupczyk T., Stor M., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria, badania i praktyka biznesowa*, Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu, Wrocław 2017, s. 23.
105. Kvedaraitė N., Jankauskienė V., Intercultural competence as precondition for cultural diversity management, „Economics & Management”, 2011, 16.
106. Kwarciańska B., *Doskonalenie zawodowe menedżerów w gospodarce opartej na wiedzy*, Garmond Oficyna Wydawnicza, Poznań 2005.
107. Laguna M., Wiechetek M., Talik W., The competencies of managers and their business success, „Central European Business Review”, 2012. 1(3).
108. Le Deist F.D., Winterton J., What is competence? „Human resource development international”, 2005. 8(1).
109. Lee M., *The developmental approach: a critical reconsideration*. Management learning, (w:) J. Burgoyne & M. Reynolds, *Management Learning*, London: Sage, 1997.
110. Lisowska E., *Kobięcy styl zarządzania*. Wydawnictwo Helion, 2009.
111. Listwan T., *Menedżer i kierowanie zespołem w warunkach nowej gospodarki*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, 2017.
112. Lorbiecki A., Jack G., Critical turns in the evolution of diversity management, „British Journal of Management”, 2000.
113. Lorbiecki A., Jack G., Critical turns in the evolution of diversity management, „British Journal of Management”, 2000.
114. Ławicka K., Sitko-Lutek A., Managerial competences in international scope, “International Journal of Synergy and Research”, 2017, 5.
115. Ławicka K., Współczesne modele kompetencji menedżerskich, „Organizacja i Zarządzanie: kwartalnik naukowy”, 2017.
116. Łoboda M., Sitko-Lutek A. *Kompetencje i luka kompetencyjna organizacji* (w:) A. Sitko-Lutek (red.) *Polskie firmy wobec globalizacji. luka kompetencyjna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
117. Łukasiewicz G., Organizacyjne efekty zarządzania różnorodnością, "Research Papers of Wrocław University of Economics", 2014, 349.
118. Magoshi E., Chang E., Diversity management and the effects on employees' organizational commitment: Evidence from Japan and Korea, „Journal of World Business”, 2009, 44(1).

119. Majewski T., *Zarządzanie kompetencjami*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2012.
120. Markowski B., Metody i sposoby identyfikowania luki kompetencyjnej (w:) Sitko-Lutek A. (red.) *Polskie firmy wobec globalizacji. luka kompetencyjna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
121. McGuirk H., Lenihan H., Hart M., Measuring the impact of innovative human capital on small firms' propensity to innovate, „Research Policy”, 2015, 44(4).
122. Mendryk I., Preferowane metody doskonalenia kompetencji pracowniczych – różnice międzypokoleniowe, „Edukacja-Technika-Informatyka” 7(3), 2016.
123. Mendryk I., *Uczestnictwo w organizacji w perspektywie różnorodności wiekowej*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2019.
124. Mendryk I., Uwarunkowania doskonalenia kompetencji pracowników 50+. Wyniki badań, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie”, Politechnika Śląska, Gliwice, 2016.
125. Mihail D.M., Women in management: gender stereotypes and students' attitudes in Greece, „Women in Management Review”, 2006, 21(8).
126. Młodożeniec M., Knapińska A., Czy nauka wciąż ma męską płęć? Udział kobiet w nauce, „Nauka”, 2013(2).
127. Moczydłowska J.M., *Doskonalenie wiedzy zawodowej jako element zarządzania kompetencjami w sektorze administracji publicznej* [w:] Kieżun W., Letkowicz A., Wołęjszo J. (red.) *Kooperacje organizacji publicznych*, praca zbiorowa Wydawnictwo Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, Szczytno 2011.
128. Moczydłowska J.M., *Efektywność zarządzania kapitałem ludzkim jako element efektywności organizacyjnej* (w:) Cisek M., Marciniuk-Kluska A. (red.) *Efektywność organizacji*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa, 2013.
129. Moczydłowska J.M., Kowalewski K., Stereotyp pracownika w wieku 50+ jako potencjalne źródło zachowań dyskryminacyjnych w środowisku pracy, „Modern Management Review, vol. XX, 22 (2/2015).
130. Moczydłowska J.M., Percepcja cech i zachowań osób na stanowiskach kierowniczych przez pryzmat ich płci, „Human Resource Management, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2017.
131. Morawski M., Niemczyk J., Perechuda K., Stańczyk-Hugiet E., *Zarządzanie. Kanony i trendy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
132. Mroziewski M., *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa. Koncepcje metody wartościowania i warunki jego rozwoju*, Difin, Warszawa 2008.
133. Mrówczyński P., Zarządzanie różnorodnością wynikiem zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2012 (248).
134. Nawrat D., *Sylwetka innowacyjnego menedżera w oparciu o biografie edukacyjne menedżerów* (w:) Dubas E., Stelmaszczyk J. (red.), *Biografie edukacyjne. Wybrane konteksty, Biografia i badanie biografii*, t. 3, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014.

135. Ng E.S., Burke R.J., Person–organization fit and the war for talent: does diversity management make a difference?, „The International Journal of Human Resource Management”, 2005, 16(7).
136. Nogalski B., Śniadecki J., *Kształtowanie kompetencji menedżerskich*, wyd. TNOIK, Bydgoszcz 1998.
137. Nogalski B., Śniadecki J., *Umiejętności menedżerskie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza, Bydgoszcz 2001.
138. Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami: teoria i praktyka*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
139. Ornarowicz U., *Menedżer XXI wieku. Definicja. Identyfikacja. Edukacja*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008.
140. Paleczny T., *Interpersonalne stosunki kulturowe*, Kraków, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007.
141. Penc J., *Decyzje w zarządzaniu*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1995.
142. Ployhart R. i inni, Human capital is dead; long live human capital resources! „Journal of Management”, vol. 40, No.2, 2014.
143. Pochtowski A., *Sylwetka menedżera personalnego wobec nowych wyzwań* (w:) Borkowska S., Bohdziewicz P. (red.) *Menedżer u progu XXI wieku*, Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, Łódź 1998.
144. Pochtowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2005.
145. Przytuła S., Krysińska-Kościańska K., Bariery w zarządzaniu różnorodnością kulturową - wymiar indywidualny, grupowy i organizacyjny, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2017, 116/117(3/4).
146. Raisiene A.G., Leadership and managerial competences in a contemporary organization from the standpoint of business executives, „Economics & Sociology”, 2014. 7(3).
147. Rakowska A., Cichorzewska M., Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w innowacyjnych przedsiębiorstwach – wyniki badań, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XVII, zeszyt 2, część III.
148. Rakowska A., *From diversity to Human Resource Diversity Management: An overview of concepts* (w:) Rakowska A. (red.) *Unlocking the potential of Employees in the context of organizational diversity*, ToKnowPress, 2018.
149. Rakowska A., *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2007.
150. Rakowska A., Kryzysowe przywództwo, czyli kompetencje menedżerskie niezbędne w trudnych czasach, „Organizacja i Zarządzanie” 2(14).
151. Rakowska A., Różnorodność zasobów ludzkich - stan badań i wyzwania, „Research Papers of the Wrocław University of Economics/Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2014 (349).

152. Rakowska A., *Samoocena kompetencji menedżerskich kadry kierowniczej współczesnych organizacji – wyniki badań* (w:) Witkowski S.A., Listwan T. (red.) *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa 2008.
153. Rakowska A., Sitko-Lutek A., *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
154. Rakowska A., Sitko-Lutek A., Kluczowe kompetencje pracowników przyszłości w opinii ekspertów międzynarodowych – wyniki badań, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu”, 2016, No. 429.
155. Ramakrishna S. i inni, *Medical devices: regulations, standards and practices*. 2015: Woodhead Publishing.
156. Richert-Kaźmierska A., Stankiewicz K., Kompetencje pracowników 55+ w opinii pracowników z młodszych grup wiekowych, „E-mentor”, 2013, 1.
157. Rozkwitalska M., Problemy zarządzania międzykulturowego w przedsiębiorstwach z kapitałem zagranicznym, „Problemy zarządzania”, 2009, 7(3).
158. Rybowska A., Współczesny menedżer w opinii pracowników organizacji, „Marketing i Zarządzanie”, 2016.
159. Rytelewska A., Kompetencje kadry menedżerskiej wyróżniającej przedsiębiorstwa o dobrej pozycji rynkowej, „Problemy Profesjologii” (2), 2013.
160. Sabharwal M., Is diversity management sufficient? Organizational inclusion to further performance, „Public Personnel Management”, 2014, 43(2).
161. Sagan S., *Zarządzanie różnorodnością i zarządzanie wiedzą jako podstawy kultury organizacyjnej* (w:) Skrzypek E. (red.) *Zarządzanie organizacją w warunkach różnorodności*, Katedra Zarządzania Jakością i wiedzą, Wydział Ekonomiczny Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin 2018.
162. Sajgalikova H. i inni, Revisiting new managerial competences: is there enough motivation to apply them? „Procedia - Social and Behavioral Sciences”, 2012, vol. 58.
163. Sajkiewicz A. (red.) *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, Difin, Warszawa 2008.
164. Salahuddin M.M., Generational differences impact on leadership style and organizational success, „Journal of Diversity Management”, 2010, 5(2).
165. Sanchez R., *Research in competence-based management*, „Emerald Group Publishing”, 2008, Vol. 4.
166. Sanda M-A., Sackey J., Fältholm Y., Managerial competence and non-performance of small firms in a developing economy, “International Journal of Contemporary Business Studies”, 2011. 2(3).
167. Schmitt D.P., Buss D.M., Sexual Dimensions of Person Description: Beyond or Subsumed by the Big Five? „Journal of Research in Personality”, 2000, nr 34.
168. Schultz T.W., Investment in human capital „The American economic review”, 1961, 51(1).

169. Serafin K., Identyfikacja potrzeb szkoleniowych jako istotny obszar działań w zarządzaniu personelem, „Problemy Zarządzania” 4/2011 (34) t. 1.
170. Sharma R.R., Boyatzis R.E., Managerial and leadership competencies. Vision, „The journal of business perspective”, 2011. 15(2).
171. Shen J. i inni, Managing diversity through human resource management: An international perspective and conceptual framework, „The International Journal of Human Resource Management”, 2009, 20(2).
172. Shen J., Tang N., D'Netto B., A multilevel analysis of the effects of HR diversity management on employee knowledge sharing: the case of Chinese employees, „The International Journal of Human Resource Management”, 2014, 25(12).
173. Shneor R., Metin Camgöz S., Bayhan Karapinar P., The interaction between culture and sex in the formation of entrepreneurial intentions, „Entrepreneurship & Regional Development”, 2013. 25(9-10).
174. Sikorski Cz., *Profesjonalizm. Filozofia zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
175. Simpson D., Znaczenie inteligencji kulturowej w kierowaniu zespołami międzynarodowymi, „International Business and Global Economy”, 2016. 34.
176. Singal M., The business case for diversity management in the hospitality industry, „International Journal of Hospitality Management”, 2014, 40.
177. Sitko-Lutek A., Jakubiak M., *Development of Employees' potential in te context of diversity management* (w:) Rakowska A. (red.) *Unlocking the potential of employees in the context of organizational diversity*, wyd. ToKnowPress, 2018.
178. Sitko-Lutek A., *Istota i cechy kompetencji organizacji*, (w:) Witkowski S.A., Listwan T. (red.) *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa 2008.
179. Sitko-Lutek A., Jakubiak M., Skills and learning styles of innovative companies' employees, „International Journal Of Management, Knowledge and Learning”, 2016. 5(2).
180. Sitko-Lutek A., Kompetencje menedżerskie w kontekście innowacyjności przedsiębiorstw, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H Oeconomia”, 2013, 47(1).
181. Sitko-Lutek A., Ławicka-Kruk K., Jakubiak M., Identification of competences of the 21st century managers on the basis of medical devices sector, 11th annual International Conference of Education, Research and Innovation 2018, Seville.
182. Sitko-Lutek A., Pawłowska E., *Kapitał społeczny a doskonalenie kompetencji menedżerów*, „Organizacja i Zarządzanie” 3, Gliwice, 2008.
183. Skrzypek E., Jakościowy wymiar zarządzania wiedzą – teoria i praktyka. „Zarządzanie i Finanse”, 2012, 10(3).
184. Skrzypek E., Różnorodność – jakość w różnorodności i różnorodność jakości jako czynniki sukcesu organizacji (w:) Skrzypek E. (red.) *Zarządzanie organizacją w warunkach różnorodności*, Katedra Zarządzania Jakością i wiedzą, Wydział Ekonomiczny Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin 2018.

185. Skrzypek E., Wpływ zarządzania wiedzą na jakość, „Problemy Jakości”, 31(11).
186. Słocińska A., Czarnecka A., Przewoźna-Krzemińska A., *Zarządzanie różnorodnością w organizacji – próbą odpowiedzi na wyzwania zarządzania zasobami ludzkimi w dobie globalizacji* (w:) Stankiewicz J. (red.) *Koncepcje zarządzania kapitałem ludzkim we współczesnych organizacjach*, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2008.
187. Springer A., Kompetencje wymagane wobec kierowników zespołów projektowych – ocena potencjału pracowników, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XIV, Zeszyt 11, Część I, Wydawnictwo San, Łódź 2013.
188. Spychała M., Kompetencje zawodowe menedżera przyszłości w wielkopolskim sektorze komunalnym, „Acta Universitatis Lodzianis Folia Oeconomica”, 283, 2013.
189. Stalończyk I., Kapitał ludzki jako główny element kapitału intelektualnego, „Ekonomia i Zarządzanie”, 2012, 4.
190. Stankiewicz J., Bortnowska H., *Permanenne doskonalenie kompetencji kluczowych pracowników szansą na rozwój organizacji* (w:) Witkowski S.A., Listwan T. (red.) *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa 2008.
191. Stankiewicz W., *Historia myśli ekonomicznej*, PWE, Warszawa 1987.
192. Starosta A., Inteligencja kulturowa globalnego menedżera, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2012 (273).
193. Syed J., Özbilgin M., A relational framework for international transfer of diversity management practices, „The International Journal of Human Resource Management”, 2009. 20(12).
194. Syper-Jędrzejak M., Zarządzanie różnorodnością jako istotna kompetencja współczesnego menedżera, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, Wrocław 2014 (349).
195. Szczepańska-Woszczyzna K., Dacko-Pikiewicz Z., Managerial competencies and innovations in the company - the case of enterprises in Poland, „Business, Management And Education”, 2014, 12 (2).
196. Szczepańska-Woszczyzna K., Kompetencje menedżerskie w obszarze kreatywności i innowacyjności, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas”, 2014.
197. Szejniuk A., Etyka menedżerska w zarządzaniu zasobami ludzkimi, „Journal of Modern Science”, 2016.
198. Szewczyk A., Wykorzystanie coachingu w rozwoju kompetencji menedżerskich w organizacji, „Coaching Review” 1, 2014.
199. Szupięto J., Kategoria kompetencji umiejętności (w:) Cz. Sikorski (red.) *Tendencje w nauce i praktyce zarządzania na przełomie wieków*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź 2004.
200. Thébaud S., Gender and entrepreneurship as a career choice: do self-assessments of ability matter? „Social Psychology Quarterly”, 2010, 73(3).

201. Thomas R.R., *World class diversity management: A strategic approach*, 2011.
202. Tokar J., *Samodoskonalenie menedżerów – rozwój kompetencji przywódczych*, Difin, Warszawa 2013.
203. Tokarska D., Stabilizacja zatrudnienia a chęć doskonalenia kompetencji zawodowych, „Studia Ekonomiczne”, 2018.
204. Tripathi K., Agrawal M., Competency based management in organizational, „Global Journal of Finance and Management” 6.4 (2014).
205. Urbaniak B., „Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w organizacji, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, Institute of Labor and Social Studies, Warszawa 2014, 3-4(98).
206. Van Den Bosch F.F., Van Wijk R.R., *Creation of managerial capabilities through managerial knowledge integration: a competence-based perspective*, Oxford University Press, Oksford 2001.
207. Walczak W., Kompetencje jako element wiedzy, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 2010, nr 5.
208. Walczak W., Kultura organizacyjna jako czynnik wspierający rozwijanie wiedzy i doskonalenie kompetencji pracowników, "Współczesna ekonomia" 3(3), 2009.
209. Walczak W., Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji, „E-mentor”, Warszawa, SGH, 2011(3).
210. Walkowiak R., *Problemy metodologiczne pomiaru i raportowania kompetencji* (w:) Witkowski S.A., Listwan T. (red.) *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa 2008.
211. Walkowiak R., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kompetencje, Nowe trendy. Efektywność*, TNOiK „Dom organizatora”, Toruń, 2007.
212. Whetten D.A., K.S. Cameron, *Developing management skills*, Pearson, New Jersey 2011.
213. Wiśniewska S., Zarządzanie różnorodnością kulturową-aspekt teoretyczno-praktyczny, „Human Resource Management/Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2016.
214. Witaszek Z., Rozwój kompetencji menedżerskich przesłanką sukcesu organizacji, „Zeszyty Naukowe Akademii Marynarki Wojennej”, 2011. 52.
215. Wolniak R., Postrzeganie ról i funkcji menedżera we współczesnej organizacji przez osoby na stanowiskach kierowniczych, „Organizacja i zarządzanie: Kwartalnik Naukowy”, 2017.
216. Wright P.M., McMahan G.C., Exploring human capital: putting ‘human’ back into strategic human resource management, „Human Resource Management Journal”, 2011, 21(2).
217. Wronowska G., *Kapitał Ludzki. Ujęcie teoretyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Karków 2012.
218. Wszecka A., Metody doskonalenia menedżerów, „Studia i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego (1)”, 2010.

219. Wziętek-Staśko A., *Diversity Management. Narzędzie skutecznego motywowania pracowników*, Difin, Warszawa 2012.
220. Zając M., Znaczenie różnorodności wiekowej pracowników w kontekście wybranych obszarów zarządzania wiedzą w organizacji, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie”, 2014(15).
221. Ziomba M., Świeszczak K., Skuteczny menedżer we współczesnej gospodarce, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2013, 14 (12, Cz. 1 Zarządzanie w XXI wieku. Menedżer Innowacyjnej Organizacji. Część I).
222. Zięba K., Płeć właściciela/menedżera jako czynnik kształtujący rozwój małej firmy–aspekty teoretyczne i wyniki badań empirycznych, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Ekonomiczne Problemy Usług”, 2010, 585.
223. Żak K., Kluczowe kompetencje kadry menedżerskiej jako źródło tworzenia wartości, „Zarządzanie Wartością Przedsiębiorstw” 2016.
224. Żarnik-Żuławska J., *Strategiczne Zarządzanie kapitałem ludzkim w oparciu o zrównoważoną kartę wyników*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2016.

Akty prawne

1. Ustawa z dnia 20 maja 2010 o wyrobach medycznych (DZ. U. 2010 Nr 107 poz. 679)
2. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2017/745 z dnia 5 kwietnia 2017 r. w sprawie wyrobów medycznych, zmiany dyrektywy 2001/83/WE, rozporządzenia (WE) nr 178/2002 i rozporządzenia (WE) nr 1223/2009 oraz uchylecia dyrektyw Rady 90/385/EWG i 93/42/EWG.
3. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2017/746 z dnia 5 kwietnia 2017 r. w sprawie wyrobów medycznych do diagnostyki in vitro oraz uchylecia dyrektywy 98/79/WE i decyzji Komisji 2010/227/UE.

Raporty

1. *Medical devices and equipment industry in Poland*, Polska Agencja Przedsiębiorczości, 2019.
2. *Medical devices: managing the mismatch: an outcome of the priority medical devices project*. 2010: World Health Organization.
3. *Potencjał eksportowy polskiej branży wyrobów medycznych*, Briefing prasowy, Polska Agencja Inwestycji i Handlu.
4. *The European Medical Technology Industry. In figures*. MedTech, 2015:
5. *The European Medical Technology Industry. In figures*. MedTech, 2012;
6. *The European Medical Technology Industry. In figures*. MedTech, 2014;
7. *The European Medical Technology Industry. In figures*. MedTech, 2018;
8. *The European Medical Technology Industry. In figures*. MedTech, 2019.
9. *The European Medical Technology Industry. In figures*. MedTech, 2020

Źródła internetowe

1. http://ec.europa.eu/justice/discrimination/files/diversity_report2014_en.pdf z dnia 19.11.2017.
2. http://www.medtecheurope.org/sites/default/files/resource_items/files/MedTech_FactsFigures2016_20160105.pdf z dnia 19.11.2017
3. http://www.medtecheurope.org/sites/default/files/resource_items/files/MEDTECH_FactFigures_ONLINE3.pdf dostęp z dnia 11.11.2017.
4. <http://www.rynekaptek.pl/marketing-i-zarzadzanie/innowacje-to-nie-tylko-domena-farmacji,22571.html>; dostęp z dnia 16.10.2019.
5. <http://www.rynekaptek.pl/marketing-i-zarzadzanie/innowacje-to-nie-tylko-domena-farmacji,22571.html>, dostęp z dnia 4.11.2019.
6. <http://www.rynekaptek.pl/prawo/ue-nowe-procedury-wprowadzania-na-rynek-wyrobow-medycznych,18929.html> dostęp z dnia 2.11.2019;
7. <http://www.rynekzdrowia.pl/Aparatura-i-wyposazenie/Rynek-wyrobow-medycznych-wymagajacy-ale-perspektywiczny,149921,5.html> dostęp z dnia 2.11.2019;
8. <http://www.rynekzdrowia.pl/Finanse-i-zarzadzanie/Eksperci-polski-rynek-wyrobow-medycznych-wymaga-wsparcia-i-uporzadkowania,192524,1.html>, dostęp z dnia 4.11.2019.
9. <https://analizarynku.eu/rynek-produkcji-wyrobow-medycznych>, dostęp z dnia 4.11.2019.
10. <https://articles2.marketrealist.com/2015/11/must-read-overview-medical-device-industry/>; dostęp z dnia 17.10.2019.
11. <https://Dictionary.Cambridge.Org/Pl/Dictionary/English-Polish/Competent?Q=Competence>; dostęp z dnia: 21 czerwca 2019.
12. <https://drug-dev.com/japans-medical-device-market-set-to-reach-74-7-billion-in-2025/>; dostęp z dnia 29.10.2019.
13. <https://ecipe.org/publications/regulatory-divergences-medical-devices/>; dostęp z dnia 16.10.2019.
14. <https://e-medycyna.pl/aktualnosci/run,rynek-wyrobow-medycznych-wymagajacy-ale-perspektywiczny,article,639.html>, dostęp z dnia 2.11.2019;
15. <https://Encyklopedia.Pwn.Pl/Szukaj/Mened%C5%Bcer.Html>; dostęp z dnia 14 Czerwca 2019.
16. https://mfiles.pl/pl/index.php/Alfa_Cronbacha; dostęp z dnia 26.04.2021.
17. https://mfiles.pl/pl/index.php/Warto%C5%9Bciowanie_jako%C5%9Bci dostęp z dn. 20.04.2021.
18. https://mfiles.pl/pl/index.php/Warto%C5%9Bciowanie_jako%C5%9Bci; dostęp z dn. 20.04.2021.
19. <https://opm.elamed.pl/artykul/rynek-wyrobow-medycznych-2018-2020-r-z-perspektywy-przemyslu/41034>, dostęp z dnia 4.11.2019.

20. <https://Sjp.Pwn.Pl/Szukaj/Osobowo%C5%9b%C4%87.Html>; dostęp z dnia 11 sierpnia 2019.
21. <https://Sjp.Pwn.Pl/Szukaj/Postawa.Html>; dostęp z dnia 11 sierpnia 2019.
22. <https://warszawa.naszemiasto.pl/wyroby-medyczne-wzrost-rynku-problemy-z-regulacjami/ar/c3-2431127>; dostęp z dnia 16.10.2019.
23. <https://www.advamed.org/issues/value-medical-technology>; dostęp z dnia 16.10.2019.
24. <https://www.china-briefing.com/news/market-overview-medical-devices-china/>; dostęp z dnia 22.10.2019.
25. <https://www.chinadaily.com.cn/a/201811/08/WS5be39320a310eff30328751b.html>; dostęp z dnia 22.10.2019.
26. <https://www.consilium.europa.eu/pl/policies/new-rules-medical-in-vitro-diagnostic-devices/>; dostęp z dnia 30.10.2019.
27. <https://www.emergogroup.com/resources/market-poland> z dnia 19.11.2017.
28. <https://www.gov.pl/web/przedsiębiorczosc-technologie/czas-na-wsparcie-eksportu-urządzeń-medycznych>, dostęp z dnia 4.11.2019.
29. <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/us-medical-device-manufacturers-market>; dostęp z dnia 22 października 2019.
30. <https://www.healthandwealthresearch.com/free-research/the-medical-devices-sector-is-on-fire>; dostęp z dnia 17.10.2019.
31. <https://www.medexpress.pl/pharma/rynek-wyrobów-medycznych-na-swiecie/41791/>; dostęp z dnia 16.10.2019.
32. <https://www.medexpress.pl/start/rynek-wyrobów-medycznych-znow-na-plusie/61557/> dostęp z dnia 2.11.2019; <https://analizarynku.eu/rynek-produkcji-wyrobów-medycznych> dostęp z dnia 2.11.2019.
33. <https://www.medtechdive.com/news/global-device-industry-set-to-grow-56-a-year-through-2024-report/533240/>; dostęp z dnia 17.10.2019.
34. <https://www.medtechdive.com/news/us-medtech-market-forecast-to-top-200b-by-2023/557652/>; dostęp z dnia 22.10.2019.
35. <https://www.pb.pl/zdrowe-lata-dla-wyrobów-medycznych-788220> dostęp z dnia 2.11.2019.
36. <https://www.phaidoninternational.com/industryinsights/the-growing-importance-of-quality-in-the-medical-device-industry-87415204022>; dostęp z dnia 22.10.2019.
37. <https://www.politykazdrowotna.com/43205,z-sabilllo-rynek-wyrobów-medycznych-należy-unowocześnić>, dostęp z dnia 4.11.2019.
38. <https://www.precedenceresearch.com/medical-devices-market>; dostęp z dnia 19.04.2021.
39. <https://www.proclinical.com/blogs/2019-5/the-top-10-medical-device-companies-2019>, dostęp z dnia 17.10.2019.

40. <https://www.rp.pl/arttykul/1130646-Polskie-wyroby-medyczne-ida-w-swiat.html>, dostęp z dnia 4.11.2019.
41. <https://www.slideshare.net/Vickysoni11/medical-device-industry-web> dostęp z dnia 29.10.2019.
42. <https://www.termedia.pl/mz/Rosnie-rynek-wyrobow-medycznych-jego-wartosc-juz-przekracza-2-mld-dolarow,19049.html>, dostęp z dnia 4.11.2019;
43. https://www.tuv.com/poland/pl/lp/baza-wiedzy/main-navigation/magazyn-jako%20C5%9B%20C4%87/jako%20C5%9B%20C4%87_04_2016/proces-zarz%C4%85dzania-ryzykiem-w-bran%C5%BCy-wyrob%C3%B3w-medycznych.html dostęp z dnia 2.11.2019; <http://cemed.info/dyrektywy-dla-wyrobow-medycznych/> dostęp z dnia 2.11.2019.
44. https://www.who.int/medical_devices/global_forum/3rd_gfmd/RolesofCEmedical_device.pdf; dostęp z dnia 29.10.2019.
45. <https://wyrobymedyczneokiemtemidy.pl/nowe-rozporzadzenia-ue-w-sprawie-wyrobow-medycznych/>; dostęp z dnia 2.11.2019.

Załączniki

Załącznik 1. Podsumowanie części metryczkowej ankiety

Wyszczególnienie		n	%
Profil przedsiębiorstwa	Produkcyjne	39	33
	Handlowe	12	10
	Produkcyjno-handlowe	67	57
Wielkość przedsiębiorstwa	< 9 pracowników	27	21
	9-49 pracowników	60	46
	50-250 pracowników	32	25
	> 250 pracowników	11	8
Zasięg działalności przedsiębiorstwa	Krajowy	14	11
	Europejski	24	18
	Globalny	92	71
Zajmowany szczebel zarządzania	Niski	14	11
	Średni lub wysoki	87	70
	Kontrakt menedżerski	23	19
Departament	Zarząd Główny	39	30
	Dział sprzedaży	51	39
	Dział marketingu	6	5
	Dział sprzedaży i marketingu	10	8
	Dział marketingu i HR	7	5
	Dział finansowy	0	0
	Dział HR	0	0
	Inny	14	11
	Brak odpowiedzi	3	2
Kraj zarejestrowania firmy	Niemcy	44	33
	Wielka Brytania	26	20
	Francja	35	26
	Polska	23	17
	Inny	5	4
	0-5 lat	6-15 lat	>16 lat
Staż zawodowy (ogółem)	14%	33%	53%
Doświadczenie w branży wyrobów medycznych	25%	40%	35%
Doświadczenie na stanowiskach menedżerskich (ogółem)	36%	35%	29%
Doświadczenie na stanowiskach menedżerskich (w branży wyrobów medycznych)	45%	31%	24%
Wykształcenie	Podstawowe/gimnazjalne	2	2
	Średnie	10	8
	Wyższe	63	48
	Doktoranckie	28	21
	MBA	29	22
Ukończony kierunek	Społeczny	19	15
	Medyczny	25	19
	Przyrodniczy	12	9
	Inżynierski/techniczny	60	46
	Humanistyczny	15	11
	Rolniczy	0	0
Rok urodzenia	1981-2000	24	19
	1965-1980	56	43

	1946-1964	49	38
Płeć	Kobieta	38	29
	Mężczyzna	91	71
Kraj pochodzenia	Niemcy	38	29
	Francja	32	24
	Wielka Brytania	21	16
	Polska	24	18
	Inny	12	9
	Brak odpowiedzi	4	3

Załącznik 2. Pogłębione wywiady indywidualne

Cel

Celami przeprowadzenia pogłębionych wywiadów indywidualnych są:

- weryfikacja modelowego zestawu kompetencji pożądanych u menedżerów branży wyrobów medycznych, opracowanych na bazie literatury
- oraz weryfikacja narzędzia badawczego - treści kwestionariusza ankiety, mającego zastosowanie do przeprowadzenia drugiej części badań do rozprawy doktorskiej.

Grupa badawcza

- 6 menedżerów praktyków z branży wyrobów medycznych, w tym 3 menedżerów z Polski i 3 menedżerów z innych krajów europejskich,
- każdy z menedżerów posiada doświadczenie na stanowisku kierowniczym w branży wyrobów medycznych powyżej 5 lat.

Wywiad

- czas trwania – 60-90 minut,
- moderator – Karolina Ławicka-Kruk,
- rekwizyty do zadań.

Przebieg wywiadu

1. Wstęp
2. Kompetencje menedżerów branży wyrobów medycznych
3. Określenie kompetencji ważnych i specyficznych dla branży wyrobów medycznych
4. Weryfikacja pytań pozostałych części kwestionariusza
5. Podsumowanie i zakończenie

Pytania do wywiadu

Wstęp:

Dzień dobry, na początek pragnę podziękować Pani/u za przybycie. Nazywam się Karolina Ławicka-Kruk. Jestem doktorantką Wydziału Ekonomicznego UMCS w Lublinie. Obszarem moich zainteresowań naukowych są kompetencje menedżerów

branży wyrobów medycznych. Wyniki, dzisiejszego wywiadu indywidualnego będą jedną ze składowych mojej rozprawy doktorskiej i pozwolą na weryfikację kwestionariusza ankiety do kolejnego etapu badań w ramach wspomnianej rozprawy.

Zadanie 1. Kompetencje – obszar wiedzy

Na przygotowanych kartach znajdują się obszary wiedzy.

- a. Proszę się z nimi zapoznać i zastanowić się, które z nich uważa Pan/Pani za istotne w pracy menedżera w branży wyrobów medycznych.
- b. Proszę określić znaczenie każdego z nich w pracy menedżera w branży medycznej, wrzucając je do pudełek z określonym numerem.
(Pudełko z numerem 1 - kompetencje zdecydowanie nieważne, 2 = kompetencje nieważne, 3 – kompetencje raczej nieważne, 4 – kompetencje ani nie ważne, ani ważne, 5 - kompetencje raczej ważne, 6 – kompetencje ważne, 7 – kompetencje zdecydowanie ważne).

Zadanie 2. Kompetencje osobiste

Na przygotowanych kartach znajdują się kompetencje osobiste.

- a. Proszę się z nimi zapoznać i zastanowić się, które z nich uważa Pan/Pani za istotne w pracy menedżera w branży wyrobów medycznych.
- b. Proszę określić znaczenie każdego z nich w pracy menedżera w branży medycznej, wrzucając je do pudełek z określonym numerem.
(Pudełko z numerem 1 - kompetencje zdecydowanie nieważne, 2 = kompetencje nieważne, 3 – kompetencje raczej nieważne, 4 – kompetencje ani nie ważne, ani ważne, 5 - kompetencje raczej ważne, 6 – kompetencje ważne, 7 – kompetencje zdecydowanie ważne).

Zadanie 3. Kompetencje interpersonalne

Na przygotowanych kartach znajdują się kompetencje interpersonalne.

- a. Proszę się z nimi zapoznać i zastanowić się, które z nich uważa Pan/Pani za istotne w pracy menedżera w branży wyrobów medycznych.
- b. Proszę określić znaczenie każdego z nich w pracy menedżera w branży medycznej, wrzucając je do pudełek z określonym numerem.
(Pudełko z numerem 1 - kompetencje zdecydowanie nieważne, 2 = kompetencje nieważne, 3 – kompetencje raczej nieważne, 4 – kompetencje ani nie ważne, ani

ważne, 5 - kompetencje raczej ważne, 6 – kompetencje ważne, 7 – kompetencje zdecydowanie ważne).

Zadanie 4. Kompetencje związane z zarządzaniem różnorodnością

Na przygotowanych kartach znajdują się kompetencje interpersonalne.

- a. Proszę się z nimi zapoznać i zastanowić się, które z nich uważa Pan/Pani za istotne w pracy menedżera w branży wyrobów medycznych.
- b. Proszę określić znaczenie każdego z nich w pracy menedżera w branży medycznej, wrzucając je do pudełek z określonym numerem.

(Pudełko z numerem 1 - kompetencje zdecydowanie nieważne, 2 = kompetencje nieważne, 3 – kompetencje raczej nieważne, 4 – kompetencje ani nie ważne, ani ważne, 5 - kompetencje raczej ważne, 6 – kompetencje ważne, 7 – kompetencje zdecydowanie ważne).

Zakładane wyniki:

Ostateczna treść kwestionariusza ankiety, mającego zastosowanie do przeprowadzenia drugiej części badań do rozprawy doktorskiej.

Załącznik 3. Kwestionariusz dotyczący kompetencji deklarowanych przez menedżerów branży wyrobów medycznych

Wszystkie pytania powinny być wypełnione tak szczerze i sumiennie jak to możliwe.
Ankieta jest anonimowa i zostanie wykorzystana wyłącznie do celów naukowych.

Poniżej znajduje się lista obszarów wiedzy oraz kompetencji.

Przy każdej pozycji proszę zaznaczyć, jakie wg Pan(a/i) dana kompetencja ma:

znaczenie w pracy menedżera w branży medycznej (w skali od 1=kompetencja zdecydowanie nieważna, 2=nieważna, 3=mało ważna, 4=trudno określić, 5=raczej ważna, 6=dość ważna, 7=zdecydowanie ważna).

oraz **poziom każdej z nich, jaki Pan(i) posiada** (1=bardzo niski, 2=niski, 3=raczej niski, 4=trudno określić, 5=raczej wysoki, 6=wysoki, 7=bardzo wysoki)

Kompetencje		znaczenie w pracy	poziom, jaki Pan(i) posiada
Wiedza		[1-7]	[1-7]
ogólna wiedza medyczna			
wiedza medyczna technologiczna			
wiedza medyczna diagnostyczna			
wiedza medyczna farmaceutyczna			
zarządzanie strategiczne			
znajomość języka angielskiego			
znajomość innych języków obcych			
ogólne umiejętności informatyczne			
obsługa aplikacji informatycznych zaprojektowanych dla branży			
wiedza na temat funkcjonowania jednostek gospodarczych			
wiedza na temat zarządzania finansami przedsiębiorstwa			
wiedza na temat marketingu			
wiedza na temat zarządzania zasobami ludzkimi			
znajomość przepisów prawnych			
wiedza na temat branży			
Umiejętności osobiste		[1-7]	[1-7]
Doskonalenie samoświadomości	świadomość własnych słabych i mocnych stron		
	konsekwencja		
	przedsiębiorczość		
Kierowanie stresem	odporność na stres		
	skłonność do podejmowania ryzyka		
	samokontrola		
Kreatywność i adaptacja rozwiązań	biegłość w myśleniu i tworzeniu rozwiązań innych niż już istniejące		
Um. analityczne związane z wykorzystaniem technologii	umiejętność przetwarzania dużych zbiorów danych i przekładania ich na abstrakcyjne pojęcia		

Biegłość w obsłudze nowych mediów	tworzenie i obsługa nowych form przekazu (filmy, prezentacje, portale itd.) oraz zdolność do krytycznego „czytania” takich treści		
Umiejętności interpersonalne		[1-7]	[1-7]
Ustanawianie wspierającej komunikacji	skuteczne komunikowanie się		
	aktywne słuchanie		
	negocjacje		
	praca w zespole		
Zdobywanie władzy i wpływu	umiejętność wpływu na innych		
	budowanie zaufania		
	etyczne zachowanie		
	umiejętność kreowania wizji i przekazywania jej		
Kierowanie konfliktami (ponad odmiennościami)	charyzma		
	identyfikacja źródeł konfliktów		
	umiejętne rozwiązywanie		
Skuteczne delegowanie	asertywność		
	priorytetyzowanie celów		
	wyznaczanie i przekazywanie zadań		
	zarządzanie zmianą		
Motywowanie innych	koordynacja/ocena zadań		
	identyfikacja potrzeb pracowników		
	umiejętność oceny i rozwoju pracowników		
Grupowe podejmowanie decyzji	motywowanie pracowników – dobór narzędzi		
	umiejętność prowadzenia zebrań		
	umiejętność sprawnego podejmowania decyzji		
Współpraca wirtualna	skuteczna prezentacja		
	umiejętność efektywnej pracy w wirtualnych zespołach: budowanie zaangażowania, bycie liderem, motywowanie		
Sieć kontaktów	nawiązywanie nowych kontaktów		
	budowa i wykorzystywanie swojej sieci kontaktów		
Kompetencje i postawy związane z zarządzaniem różnorodnością		[1-7]	[1-7]
rozumienie, tolerancja i szacunek dot. różnic płciowych			
rozumienie, tolerancja i szacunek dot. różnic wiekowych			
rozumienie, tolerancja i szacunek dot. różnic kulturowych			
rozumienie, tolerancja i szacunek dot. różnic religijnych			
wrażliwość i empatia na różnorodność			
sprawiedliwe i bezstronne traktowanie różnorodności			
postawa otwarta i elastyczna, a także ciekawość różnorodności			
integracja, interakcja i wartościowanie odmienności			
orientacja na wiedzę (rozpoznawanie, że pracownicy widzą i rozumieją otoczenie inaczej; mają różne punkty widzenia na to, co jest "prawdą", a co nie)			
umiejętność wykorzystania różnic wynikających z różnorodności			
świadomość komunikatywna (umiejętność określenia związku między językiem, ekspresją i treścią kultury, aby dopasować formę i treść komunikacji do osoby z innego kraju)			
uczenie się w pracy			

Kwestionariusz dotyczący zarządzania różnorodnością

Zarządzanie różnorodnością to strategia zarządzania zasobami ludzkimi, w której różnorodność pracowników jest jednym z kluczowych zasobów organizacji, mogącą stać się źródłem korzyści biznesowych. Uwzględnienia ono i optymalizuje różnorodności w miejscu pracy z punktu widzenia np. wieku, płci, wielokulturowości, tworzy równe szanse, stosuje elastyczny czas pracy, ułatwia godzenie życia zawodowego i prywatnego, wdraża kulturę organizacyjną, dobiera strukturę zatrudnienia oraz sposób rekrutacji, wynagradzania, i rozwoju pracowników z uwzględnieniem różnorodności.

1. Czy w reprezentowanym przez Pana/ią przedsiębiorstwie zarządza się różnorodnością zasobów ludzkich? <input type="checkbox"/> tak <input type="checkbox"/> nie (proszę przejść do pytania 6) <input type="checkbox"/> nie wiem									
2. Czy w reprezentowanym przez Pana/ią przedsiębiorstwie jest strategia zarządzania różnorodnością (jako odrębny dokument)? <input type="checkbox"/> tak <input type="checkbox"/> nie <input type="checkbox"/> nie wiem									
3. Czy w reprezentowanym przez Pana/ią przedsiębiorstwie w sposób wyraźny prowadzi się politykę równych szans? <input type="checkbox"/> tak <input type="checkbox"/> nie <input type="checkbox"/> nie wiem									
4. W których wymiarach w reprezentowanym przez Pana/ią przedsiębiorstwie prowadzi się działania związane z zarządzaniem różnorodnością? <input type="checkbox"/> wiek <input type="checkbox"/> płeć <input type="checkbox"/> narodowość <input type="checkbox"/> religia <input type="checkbox"/> niepełnosprawność <input type="checkbox"/> nie wiem <input type="checkbox"/> nie prowadzi w żadnym <input type="checkbox"/> inne:									
5. Jakie praktyki stosuje się w reprezentowanym przez Pana/ią przedsiębiorstwie z uwzględnieniem zaznaczonych w pytaniu nr 4 wymiarów różnicujących? <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 33%; border: none;"><input type="checkbox"/> badanie struktury zatrudnienia (np. ze względu na płeć, wiek itd.)</td> <td style="width: 33%; border: none;"><input type="checkbox"/> badanie struktury nowo zatrudnianych (np. ze względu na płeć, wiek itd.)</td> <td style="width: 33%; border: none;"><input type="checkbox"/> badanie struktury zwalnianych (np. ze względu na płeć, wiek itd.)</td> </tr> <tr> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/> badanie zadowolenia pracowników z pracy (np. z uwzględnieniem płci, wieku itd.)</td> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/> elastyczny czas pracy</td> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/> elastyczne formy zatrudnienia</td> </tr> <tr> <td style="border: none;"><input type="checkbox"/> działania integracyjne dla pracowników</td> <td colspan="2" style="border: none;"><input type="checkbox"/> inne (proszę wypisać)</td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/> badanie struktury zatrudnienia (np. ze względu na płeć, wiek itd.)	<input type="checkbox"/> badanie struktury nowo zatrudnianych (np. ze względu na płeć, wiek itd.)	<input type="checkbox"/> badanie struktury zwalnianych (np. ze względu na płeć, wiek itd.)	<input type="checkbox"/> badanie zadowolenia pracowników z pracy (np. z uwzględnieniem płci, wieku itd.)	<input type="checkbox"/> elastyczny czas pracy	<input type="checkbox"/> elastyczne formy zatrudnienia	<input type="checkbox"/> działania integracyjne dla pracowników	<input type="checkbox"/> inne (proszę wypisać)	
<input type="checkbox"/> badanie struktury zatrudnienia (np. ze względu na płeć, wiek itd.)	<input type="checkbox"/> badanie struktury nowo zatrudnianych (np. ze względu na płeć, wiek itd.)	<input type="checkbox"/> badanie struktury zwalnianych (np. ze względu na płeć, wiek itd.)							
<input type="checkbox"/> badanie zadowolenia pracowników z pracy (np. z uwzględnieniem płci, wieku itd.)	<input type="checkbox"/> elastyczny czas pracy	<input type="checkbox"/> elastyczne formy zatrudnienia							
<input type="checkbox"/> działania integracyjne dla pracowników	<input type="checkbox"/> inne (proszę wypisać)								
6. Czy widzi Pan/i potrzebę zarządzania różnorodnością w Pana/i przedsiębiorstwie? <input type="checkbox"/> tak <input type="checkbox"/> nie <input type="checkbox"/> nie wiem									
7. Proszę wskazać, na ile zgadza się Pan/i z poniższymi stwierdzeniami, wykorzystując skalę: [1] – zdecydowanie się nie zgadzam, [2] – raczej się nie zgadzam, [3] – ani się nie zgadzam, ani zgadzam, [4] – raczej się zgadzam, [5] – zdecydowanie się zgadzam.									
Zarządzanie różnorodnością przynosi przedsiębiorstwu korzyść taką jak:	[1-5]								
a. zwiększone możliwości rekrutowania personelu									
b. zwiększenie zainteresowania pracą w danym przedsiębiorstwie ekspertów, którzy mogliby być dyskryminowani w innym miejscu									
c. poszerzenie wiedzy, wzbogacenie doświadczeń i rozwijanie kompetencji pracowników									

d. zwiększenie zaangażowania i motywacji pracowników	
e. umocnienie wartości kultury wewnątrz organizacji (równość szans, wzajemne zaufanie)	
f. lepsze zarządzanie zmianą w przedsiębiorstwie	
g. wzrost elastyczności organizacji	
h. szersze myślenie (inne punkty widzenia)	
i. poprawa jakości rozwiązywania problemów	
j. dobra atmosfera	
k. pozytywny wizerunek organizacji	
l. inne:	
8. Proszę wskazać, na ile zgadza się Pan/i z poniższymi stwierdzeniami, wykorzystując skalę: [1] – zdecydowanie się nie zgadzam, [2] – raczej się nie zgadzam, [3] – ani się nie zgadzam, ani zgadzam, [4] – raczej się zgadzam, [5] – zdecydowanie się zgadzam.	
Wdrożenie zarządzanie różnorodnością powoduje problemy takie jak:	[1-5]
a. zwiększa koszty	
b. utrudnia zarządzanie	
c. tworzy więcej sytuacji konfliktowych	
d. wymaga wyższych kompetencji kadry kierowniczej i specjalistów ds. HR	
e. inne:	

Kwestionariusz dotyczący doskonalenia kompetencji menedżerskich

1. Czy w reprezentowanym przez Pana/ią przedsiębiorstwie doskonalili się kompetencje menedżerów? <input type="checkbox"/> tak <input type="checkbox"/> nie <input type="checkbox"/> nie wiem
2. Czy w reprezentowanym przez Pana/ią przedsiębiorstwie doskonalili się kompetencje związane z zarządzaniem różnorodnością? <input type="checkbox"/> tak <input type="checkbox"/> nie <input type="checkbox"/> nie wiem
3. W jaki sposób w reprezentowanym przez Pana/ią przedsiębiorstwie doskonalili się kompetencje menedżerów? <input type="checkbox"/> doraźny (od czasu do czasu) <input type="checkbox"/> systematyczny (regularnie) <input type="checkbox"/> nie doskonalili się
4. Czy w reprezentowanym przez Pana/ią przedsiębiorstwie bada się potrzeby szkoleniowe menedżerów? <input type="checkbox"/> tak <input type="checkbox"/> nie <input type="checkbox"/> nie wiem
5. Czy w reprezentowanym przez Pana/ią przedsiębiorstwie ustalane są cele doskonalenia? <input type="checkbox"/> tak <input type="checkbox"/> nie <input type="checkbox"/> nie wiem
6. Jaki charakter mają działania doskonalące w reprezentowanym przez Pana/ią przedsiębiorstwie? <input type="checkbox"/> indywidualne <input type="checkbox"/> dla podjednostek <input type="checkbox"/> dla całej organizacji
7. Z jakich form doskonalenia skorzystał Pan/i kiedykolwiek? (można zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź) <input type="checkbox"/> studia podyplomowe <input type="checkbox"/> inne formy długiego szkolenia np. studia MBA <input type="checkbox"/> krótkie szkolenia <input type="checkbox"/> mentoring <input type="checkbox"/> e-learning <input type="checkbox"/> coaching <input type="checkbox"/> rotacja stanowisk <input type="checkbox"/> samorozwój <input type="checkbox"/> konferencje/seminaria

<input type="checkbox"/> uczenie się w działaniu <input type="checkbox"/> staże zagraniczne <input type="checkbox"/> kursy językowe <input type="checkbox"/> czytanie książek, <input type="checkbox"/> szkolenia produktowe czasopism <input type="checkbox"/> inne (<i>proszę wpisać</i>).....	
8. Proszę wskazać, na ile zgadza się Pan/i z poniższymi stwierdzeniami, wykorzystując skalę: [1] – zdecydowanie się nie zgadzam, [2] – raczej się nie zgadzam, [3] – ani się nie zgadzam, ani zgadzam, [4] – raczej się zgadzam, [5] – zdecydowanie się zgadzam.	
Poniższą formę doskonalenia uważam za szczególnie efektywną:	[1-5]
a. studia podyplomowe	
b. inne formy długiego szkolenia np. studia MBA	
c. krótkie szkolenia	
d. mentoring	
e. e-learning	
f. coaching	
g. konferencje/seminaria	
h. samorozwój	
i. rotacja stanowisk	
j. uczenie się w działaniu	
k. staże zagraniczne	
l. kursy językowe	
m. czytanie książek, czasopism	
n. inne (<i>proszę wpisać</i>).....	
9. Czy w reprezentowanym przez Pana/ią przedsiębiorstwie dokonuje się oceny doskonalenia tzn. oceny treści, formy, a także stopnia realizacji założonych celów? <input type="checkbox"/> tak <input type="checkbox"/> nie <input type="checkbox"/> nie wiem	
10. Proszę wskazać, na ile zgadza się Pan/i z poniższymi stwierdzeniami, wykorzystując skalę: [1] – zdecydowanie się nie zgadzam, [2] – raczej się nie zgadzam, [3] – ani się nie zgadzam, ani zgadzam, [4] – raczej się zgadzam, [5] – zdecydowanie się zgadzam.	
Aktualnie czuję potrzebę doskonalenia z zakresu:	[1-5]
a. Wiedza	
b. komp. osobiste	
c. komp. interpersonalne	
d. kompetencje i postawy związane z zarządzaniem różnorodnością	
e. zarządzanie różnorodnością (praktyki)	
f. aktualnie, nie czuję żadnych potrzeb związanych z doskonaleniem	
11. Czy kiedykolwiek brał/a Pan/i udział w jakiegokolwiek formie kształcenia związanej z tematyką zarządzania różnorodnością? <input type="checkbox"/> tak <input type="checkbox"/> nie (<i>proszę przejść do metryczki</i>) <input type="checkbox"/> nie wiem	
12. Proszę wskazać, jaka to była forma kształcenia: <input type="checkbox"/> krótkie szkolenie <input type="checkbox"/> seminarium/konferencja e-learning <input type="checkbox"/> inne (<i>proszę wpisać</i>)	

Metryczka			
Profil przedsiębiorstwa <i>(można wskazać więcej niż jedną odpowiedź)</i>	<input type="checkbox"/> produkcyjne	<input type="checkbox"/> handlowe	<input type="checkbox"/> produkcyjno-handlowe
Wielkość przedsiębiorstwa	<input type="checkbox"/> < 9 pracowników <input type="checkbox"/> 50-250 pracowników	<input type="checkbox"/> 9-49 pracowników <input type="checkbox"/> >250 pracowników	
Zasięg działalności przedsiębiorstwa	<input type="checkbox"/> krajowy	<input type="checkbox"/> europejski	<input type="checkbox"/> globalny
Zajmowany szczebel zarządzania	<input type="checkbox"/> niski	<input type="checkbox"/> średni lub wysoki	<input type="checkbox"/> kontrakt menedżerski
Departament	<input type="checkbox"/> Zarząd Główny <input type="checkbox"/> Dział finansowy	<input type="checkbox"/> Dział sprzedaży <input type="checkbox"/> Dział HR	<input type="checkbox"/> Dział marketingu <input type="checkbox"/> inny:
Liczba podwładnych podległych bezpośrednio <i>(proszę wpisać)</i>		
Liczba podwładnych podległych pośrednio <i>(proszę wpisać)</i>		
Kraj zarejestrowania firmy	<input type="checkbox"/> Niemcy <input type="checkbox"/> Polska	<input type="checkbox"/> Wielka Brytania	<input type="checkbox"/> Francja
Staż zawodowy (ogółem)	<input type="checkbox"/> 0-5 lat	<input type="checkbox"/> 6-15 lat	<input type="checkbox"/> >16 lat
Doświadczenie w branży wyrobów medycznych	<input type="checkbox"/> 0-5 lat	<input type="checkbox"/> 6-15 lat	<input type="checkbox"/> >16 lat
Doświadczenie na stanowiskach menedżerskich (ogółem)	<input type="checkbox"/> 0-5 lat	<input type="checkbox"/> 6-15 lat	<input type="checkbox"/> >16 lat
Doświadczenie na stanowiskach menedżerskich (w branży wyrobów medycznych)	<input type="checkbox"/> 0-5 lat	<input type="checkbox"/> 6-15 lat	<input type="checkbox"/> >16 lat
Wykształcenie	<input type="checkbox"/> podstawowe/gimnazjalne <input type="checkbox"/> doktoranckie	<input type="checkbox"/> średnie <input type="checkbox"/> MBA	<input type="checkbox"/> wyższe
Ukończony kierunek	<input type="checkbox"/> społeczny <input type="checkbox"/> inżynierski/techniczny	<input type="checkbox"/> medyczny <input type="checkbox"/> humanistyczny	<input type="checkbox"/> przyrodniczy <input type="checkbox"/> rolniczy
Rok urodzenia	<input type="checkbox"/> 1946-1964	<input type="checkbox"/> 1965-1980	<input type="checkbox"/> 1981-2000
Płeć	<input type="checkbox"/> kobieta	<input type="checkbox"/> mężczyzna	
Kraj pochodzenia <i>(proszę wpisać)</i>		

Załącznik 4. Questionnaire on competences declared by managers representing medical devices sector

Answers to all questions ought to be as sincere and thorough as possible.

The survey is anonymous and will only be used for research purposes.

The list below contains fields of knowledge and competences.

For each item, please indicate:

The relevance of a particular competence for a manager representing medical devices sector

(scale 1=competence definitely irrelevant, 2= irrelevant, 3= hardly relevant, 4= difficult to say, 5= rather relevant, 6= quite relevant, 7= definitely relevant).

And, for each competence, the level you possess (1= very low, 2= low, 3= rather low, 4=difficult do say, 5= rather high, 6= high, 7= very high)

Competences		Significance for your work	The level you possess
Knowledge		[1-7]	[1-7]
general medical knowledge			
technological medical knowledge			
diagnostic medical knowledge			
pharmaceutical medical knowledge			
strategic management			
English language knowledge			
other foreign languages knowledge			
general IT knowledge			
sector-related IT software knowledge			
business entities operation knowledge			
company finances management knowledge			
marketing knowledge			
human resources management knowledge			
legal regulations knowledge			
sector-related knowledge			
Personal traits		[1-7]	[1-7]
Development of self-awareness	awareness of own strengths and weaknesses		
	consistency		
	resourcefulness		
Stress management	stress resistance		
	inclination towards risk-taking		
	self-control		
Creativity and adaptation of solutions	proficiency in thinking and developing solutions other than those already existing		
Analytical skills associated with the application of technologies	ability to process considerable data collections and to translate these into abstract concepts		
Proficiency in using new media	development and application of new forms of communication (films, presentations, portals,		

	etc.) and the ability to critically process such content		
Interpersonal skills		[1-7]	[1-7]
Development of augmentative communication	successful communication		
	active listening		
	negotiation skills		
	team-working		
Acquisition of power and influence	impacting others skills		
	development of trust		
	ethical behavior		
	ability to create vision and pass it on		
	charisma		
Conflict management (beyond otherness)	identification of sources of conflict		
	skillful problem-solving		
	assertiveness		
successful delegating	prioritizing objectives		
	setting and transferring tasks		
	change management		
	coordination/ assessment of tasks		
Motivating others	identification of employees' needs		
	capacity to assess and develop employees		
	motivating employees- selection of tools		
Group decision-making	meetings management		
	efficient decision-making skills		
	successful presentation		
Virtual cooperation	effective virtual team-working: development of engagement, leadership, motivating		
Network of contacts	establishing new contacts		
	development and utilization of the network of contacts		
Diversity management competences		[1-7]	[1-7]
understanding, tolerance and respect for gender differences			
understanding, tolerance and respect for age differences			
understanding, tolerance and respect for cultural differences			
understanding, tolerance and respect for religious differences			
sensitivity and empathy regarding diversity			
fair and unbiased approach towards diversity			
open and flexible attitude, including curiosity regarding diversity			
integration, interaction and valuation of otherness			
knowledge focus (recognition that employees perceive and understand their surrounding environment differently, have differing points of view upon what constitutes the truth and what does not)			
ability to apply differences emerging directly from diversity			
communicative awareness (ability for determining the relationship between language, expression and content of culture in order to adapt the form and content of communication to the person from another country)			
learning when at work			

<input type="checkbox"/> rotation of positions	<input type="checkbox"/> self-development	<input type="checkbox"/> conferences/ seminars
<input type="checkbox"/> learning by practice	<input type="checkbox"/> international internships	<input type="checkbox"/> language courses
<input type="checkbox"/> reading books, magazines	<input type="checkbox"/> product trainings	
<input type="checkbox"/> other (<i>please complete</i>).....		
8. Please indicate your opinion on the following statements and use the scale below: [1] – Strongly disagree, [2] – Rather disagree, [3] – Neither agree nor disagree, [4] – Rather agree, [5] – Strongly agree.		
The following forms of improvement are particularly effective:		[1-5]
o. post-graduate studies		
p. other forms of extended training e.g. MBA studies		
q. short trainings		
r. mentoring		
s. e-learning		
t. coaching		
u. conferences/ seminars		
v. self-development		
w. rotation of positions		
x. learning by practice		
y. international internships		
z. language courses		
aa. reading books, magazines		
bb. other (<i>please complete</i>).....		
9. Does the company you represent conduct the assessment of the improvement, i.e. assessment of content, form and extent to which the objectives were achieved?		
<input type="checkbox"/> yes	<input type="checkbox"/> no	<input type="checkbox"/> I do not know
10. Please indicate your opinion on the following statements and use the scale below: [1] – Strongly disagree, [2] – Rather disagree, [3] – Neither agree nor disagree, [4] – Rather agree, [5] – Strongly agree.		
At present, I feel the need to improve:		[1-5]
g. Knowledge		
h. Personal competences		
i. Interpersonal competences		
j. Competences and attitudes associated with diversity management		
k. Diversity management (practices)		
l. At present, I feel no need regarding the improvement		
11. Have you ever participated in a form of education/ training associated with diversity management?		
<input type="checkbox"/> yes	<input type="checkbox"/> no (<i>please go to the personal information section</i>)	<input type="checkbox"/> I do not know
12. Please indicate the form of education/training you participated in		
<input type="checkbox"/> short training	<input type="checkbox"/> seminar/conference	<input type="checkbox"/> e-learning
<input type="checkbox"/> other (<i>please complete</i>)		

Personal information			
Company profile	<input type="checkbox"/> production	<input type="checkbox"/> trade	<input type="checkbox"/> production-trade
Size of the company	<input type="checkbox"/> < 9 employees <input type="checkbox"/> 50-250 employees	<input type="checkbox"/> 9-49 employees <input type="checkbox"/> >250 employees	
Range of the company's operations	<input type="checkbox"/> national	<input type="checkbox"/> European	<input type="checkbox"/> global
Management level occupied	<input type="checkbox"/> low	<input type="checkbox"/> middle or senior	<input type="checkbox"/> management contract
Department	<input type="checkbox"/> The Board <input type="checkbox"/> Financial Dept.	<input type="checkbox"/> Sales Dept. <input type="checkbox"/> HR Dept.	<input type="checkbox"/> Marketing Dept. <input type="checkbox"/> other:
Number of direct subordinates (<i>complete the number please</i>)		
Number of indirect subordinates (<i>complete the number please</i>)		
Country company headquarters is located in	<input type="checkbox"/> Germany <input type="checkbox"/> Poland	<input type="checkbox"/> Great Britain	<input type="checkbox"/> France
Work experience (in total)	<input type="checkbox"/> 0-5 years	<input type="checkbox"/> 6-15 years	<input type="checkbox"/> >16 years
Experience in medical devices sector	<input type="checkbox"/> 0-5 years	<input type="checkbox"/> 6-15 years	<input type="checkbox"/> >16 years
Experience in management positions (in total)	<input type="checkbox"/> 0-5 years	<input type="checkbox"/> 6-15 years	<input type="checkbox"/> >16 years
Experience in management positions (in medical devices sector)	<input type="checkbox"/> 0-5 years	<input type="checkbox"/> 6-15 years	<input type="checkbox"/> >16 years
Education	<input type="checkbox"/> primary/ middle <input type="checkbox"/> doctoral	<input type="checkbox"/> secondary <input type="checkbox"/> MBA	<input type="checkbox"/> higher
Type of studies completed	<input type="checkbox"/> social <input type="checkbox"/> engineering/ technical	<input type="checkbox"/> medical <input type="checkbox"/> humanities	<input type="checkbox"/> natural <input type="checkbox"/> agricultural
Birth year	<input type="checkbox"/> 1981-2000	<input type="checkbox"/> 1965-1980	<input type="checkbox"/> 1946-1964
Sex	<input type="checkbox"/> Female	<input type="checkbox"/> Male	
Country of origin (<i>complete the name please</i>)		

Załącznik 5. Kompetencje deklarowane przez menedżerów z Polski (PL) i Niemiec (DE)

Wiedza						
L.p.	Kompetencja	Średnia ocena deklarow. przez PL	Średnia ocena deklarow. przez DE	Różnica	p	p<0,05
1.	Ogólna wiedza medyczna	4,50	4,68	-0,18	0,65	n.i.
2.	Wiedza med. technologiczna	5,00	4,54	0,46	0,27	n.i.
3.	Wiedza med. diagnostyczna	3,67	3,70	-0,04	0,95	n.i.
4.	Wiedza med. farmaceutyczna	3,17	2,74	0,42	0,38	n.i.
5.	Zarządzanie strategiczne	5,78	5,16	0,62	0,07	n.i.
6.	Znajomość jęz. angielskiego	6,17	6,21	-0,04	0,88	n.i.
7.	Znajomość innych jęz. obcych	4,00	3,08	0,92	0,04	*
8.	Ogólne um. informatyczne	5,00	4,86	0,14	0,72	n.i.
9.	Obsługa aplikacji informatycznych zaprojektowanych dla branży	4,63	4,16	0,46	0,30	n.i.
10.	Wiedza nt. funkcjonowania jednostek gospodarczych	5,08	4,46	0,62	0,13	n.i.
11.	Wiedza nt. zarządzania finansami przedsiębiorstwa	4,96	5,00	-0,04	0,93	n.i.
12.	Wiedza nt. marketingu	5,50	5,19	0,31	0,33	n.i.
13.	Wiedza nt. ZZL	5,33	4,35	0,98	0,01	*
14.	Znajomość przepisów prawnych	4,96	4,43	0,53	0,14	n.i.
15.	Wiedza nt. branży	6,17	4,76	1,42	0,00	
Umiejętności osobiste						
16.	Świadomość własnych słabych i mocnych stron	6,04	5,59	0,45	0,11	n.i.
17.	Konsekwencja	5,75	5,42	0,33	0,26	n.i.
18.	Przedsiębiorczość	5,58	5,56	0,03	0,92	n.i.
19.	Odporność na stres	5,71	5,50	0,21	0,57	n.i.
20.	Skłonność do podejmowania ryzyka	5,26	6,32	-1,06	0,55	n.i.
21.	Samokontrola	5,57	5,72	-0,16	0,60	n.i.
22.	Biegłość w myśleniu i tworzeniu rozwiązań innych niż już istniejące	5,83	5,46	0,37	0,28	n.i.
23.	Um. przetwarzania dużych zbiorów danych i przekładania ich na abstrakcyjne pojęcia	5,25	4,84	0,41	0,26	n.i.
24.	Tworzenie i obsługa nowych form przekazu (filmy, prezentacje, portale itd.) oraz zdolność do krytycznego „czytania” takich treści	5,13	4,27	0,85	0,04	*
Umiejętności interpersonalne						
25.	Skuteczne komunikowanie się	5,83	5,41	0,43	0,22	n.i.
26.	Aktywne słuchanie	5,83	5,57	0,27	0,41	n.i.
27.	Negocjacje	5,63	5,32	0,30	0,44	n.i.
28.	Praca w zespole	5,92	5,57	0,35	0,31	n.i.
29.	Um. wpływu na innych	5,42	4,86	0,56	0,11	n.i.
30.	Budowanie zaufania	8,54	5,54	3,00	0,14	n.i.
31.	Etyczne zachowanie	6,25	6,05	0,20	0,52	n.i.
32.	Um. kreowania wizji i przekazywania jej	5,58	4,81	0,77	0,04	*
33.	Charyzma	5,43	4,92	0,52	0,16	n.i.

34.	Identyfikacja źródeł konfliktów	5,54	4,89	0,65	0,05	*
35.	Umiejętne rozwiązywanie (konfliktów)	5,29	5,30	-0,01	0,99	n.i.
36.	Asertywność	5,50	4,86	0,64	0,10	n.i.
37.	Priorytetyzowanie celów	5,83	5,05	0,78	0,02	*
38.	Wyznaczanie i przekazywanie zadań	5,54	4,95	0,60	0,11	n.i.
39.	Zarządzanie zmianą	5,48	4,22	1,26	0,00	*
40.	Koordinacja/ocena zadań	5,50	4,67	0,83	0,05	n.i.
41.	Identyfikacja potrzeb pracowników	5,33	5,06	0,28	0,46	n.i.
42.	Um. oceny i rozwoju pracowników	5,29	5,08	0,21	0,57	n.i.
43.	Motywowanie pracowników – dobór narzędzi	5,63	5,09	0,54	0,16	n.i.
44.	Um. prowadzenia zebrań	5,58	4,89	0,69	0,09	n.i.
45.	Um. sprawnego podejmowania decyzji	5,96	4,92	1,04	0,00	*
46.	Skuteczna prezentacja	5,58	5,14	0,45	0,24	n.i.
47.	Um. efektywnej pracy w wirtualnych zespołach: budowanie zaangażowania, bycie liderem, motywowanie	5,48	4,43	1,05	0,01	*
48.	Nawiązywanie nowych kontaktów	5,68	5,14	0,54	0,22	n.i.
49.	Budowa i wykorzystywanie swojej sieci kontaktów	5,55	4,81	0,73	0,09	n.i.
Kompetencje i postawy związane z zarządzaniem różnorodnością						
50.	Rozumienie, tolerancja i szacunek dot. różnic płciowych	5,88	5,89	-0,01	0,97	n.i.
51.	Rozumienie, tolerancja i szacunek dot. różnic wiekowych	6,08	5,58	0,50	0,25	n.i.
52.	Rozumienie, tolerancja i szacunek dot. różnic kulturowych	5,88	5,72	0,15	0,71	n.i.
53.	Rozumienie, tolerancja i szacunek dot. różnic religijnych	5,75	5,39	0,36	0,44	n.i.
54.	Wrażliwość i empatia na różnorodność	5,71	5,36	0,35	0,44	n.i.
55.	Sprawiedliwe i bezstronne traktowanie różnorodności	5,88	5,47	0,40	0,35	n.i.
56.	Postawa otwarta i elastyczna, a także ciekawość różnorodności	6,33	5,64	0,69	0,06	n.i.
57.	Integracja, interakcja i wartościowanie odmienności	5,50	5,29	0,21	0,62	n.i.
58.	Orientacja na wiedzę (rozpoznawanie, że pracownicy widzą i rozumieją otoczenie inaczej; mają różne punkty widzenia na to, co jest "prawdą", a co nie)	5,71	5,25	0,46	0,28	n.i.
59.	Um. wykorzystania różnic wynikających z różnorodności	5,87	5,06	0,81	0,04	*
60.	Świadomość komunikatywna (um. określenia związku między językiem, ekspresją i treścią kultury, aby dopasować formę i treść komunikacji do osoby z innego kraju)	5,71	5,00	0,71	0,13	n.i.
61.	Uczenie się w pracy	6,30	5,53	0,78	0,02	*

Oznaczenia: p - poziom istotności ($p < 0,05$ różnice istotne statystycznie (*), $p > 0,05$ różnice nie istotne statystycznie (n.i.));

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Załącznik 6. Kompetencje deklarowane przez menedżerów z Polski (PL) i Francji (FR)

Wiedza						
L.p.	Kompetencja	Średnia ocena deklarow. przez PL	Średnia ocena deklarow. przez FR	Różnica	p	p<0,05
1.	Ogólna wiedza medyczna	4,50	4,72	-0,22	0,58	n.i.
2.	Wiedza med. technologiczna	5,00	4,71	0,29	0,50	n.i.
3.	Wiedza med. diagnostyczna	3,67	3,52	0,15	0,77	n.i.
4.	Wiedza med. farmaceutyczna	3,17	2,81	0,36	0,46	n.i.
5.	Zarządzanie strategiczne	5,78	5,19	0,59	0,07	n.i.
6.	Znajomość jęz. angielskiego	6,17	5,97	0,20	0,53	n.i.
7.	Znajomość innych jęz. obcych	4,00	4,31	-0,31	0,56	n.i.
8.	Ogólne um. informatyczne	5,00	4,26	0,74	0,08	n.i.
9.	Obsługa aplikacji informatycznych zaprojektowanych dla branży	4,63	3,55	1,08	0,04	*
10.	Wiedza nt. funkcjonowania jednostek gospodarczych	5,08	4,41	0,68	0,09	n.i.
11.	Wiedza nt. zarządzania finansami przedsiębiorstwa	4,96	4,42	0,54	0,21	n.i.
12.	Wiedza nt. marketingu	5,50	4,94	0,56	0,14	n.i.
13.	Wiedza nt. ZZL	5,33	4,48	0,85	0,01	*
14.	Znajomość przepisów prawnych	4,96	4,94	0,02	0,95	n.i.
15.	Wiedza nt. branży	6,17	5,60	0,57	0,07	n.i.
Umiejętności osobiste						
16.	Świadomość własnych słabych i mocnych stron	6,04	5,56	0,48	0,06	n.i.
17.	Konsekwencja	5,75	5,52	0,23	0,40	n.i.
18.	Przedsiębiorczość	5,58	5,40	0,18	0,54	n.i.
19.	Odporność na stres	5,71	5,81	-0,10	0,73	n.i.
20.	Skłonność do podejmowania ryzyka	5,26	5,16	0,10	0,75	n.i.
21.	Samokontrola	5,57	5,44	0,13	0,66	n.i.
22.	Biegłość w myśleniu i tworzeniu rozwiązań innych niż już istniejące	5,83	5,13	0,71	0,03	*
23.	Um. przetwarzania dużych zbiorów danych i przekładania ich na abstrakcyjne pojęcia	5,25	4,73	0,52	0,19	n.i.
24.	Tworzenie i obsługa nowych form przekazu (filmy, prezentacje, portale itd.) oraz zdolność do krytycznego „czytania” takich treści	5,13	4,66	0,47	0,23	n.i.
Umiejętności interpersonalne						
25.	Skuteczne komunikowanie się	5,83	5,39	0,45	0,13	n.i.
26.	Aktywne słuchanie	5,83	5,50	0,33	0,31	n.i.
27.	Negocjacje	5,63	5,38	0,25	0,51	n.i.
28.	Praca w zespole	5,92	5,90	0,01	0,96	n.i.
29.	Um. wpływu na innych	5,42	4,55	0,86	0,03	*
30.	Budowanie zaufania	8,54	5,44	3,10	0,16	n.i.
31.	Etyczne zachowanie	6,25	5,78	0,47	0,17	n.i.
32.	Um. kreowania wizji i przekazywania jej	5,58	4,78	0,80	0,01	*
33.	Charyzma	5,43	4,84	0,59	0,14	n.i.

34.	Identyfikacja źródeł konfliktów	5,54	4,91	0,64	0,04	*
35.	Umiejętne rozwiązywanie (konfliktów)	5,29	5,19	0,10	0,75	n.i.
36.	Asertywność	5,50	4,55	0,95	0,02	*
37.	Priorytetyzowanie celów	5,83	5,43	0,40	0,24	n.i.
38.	Wyznaczanie i przekazywanie zadań	5,54	5,06	0,48	0,16	n.i.
39.	Zarządzanie zmianą	5,48	4,90	0,58	0,04	*
40.	Koordinacja/ocena zadań	5,50	4,97	0,53	0,16	n.i.
41.	Identyfikacja potrzeb pracowników	5,33	4,84	0,49	0,15	n.i.
42.	Um. oceny i rozwoju pracowników	5,29	4,84	0,45	0,20	n.i.
43.	Motywowanie pracowników – dobór narzędzi	5,63	4,78	0,84	0,04	*
44.	Um. prowadzenia zebrań	5,58	5,10	0,48	0,20	n.i.
45.	Um. sprawnego podejmowania decyzji	5,96	5,25	0,71	0,01	*
46.	Skuteczna prezentacja	5,58	5,25	0,33	0,29	n.i.
47.	Um. efektywnej pracy w wirtualnych zespołach: budowanie zaangażowania, bycie liderem, motywowanie	5,48	4,87	0,61	0,07	n.i.
48.	Nawiązywanie nowych kontaktów	5,68	5,25	0,43	0,33	n.i.
49.	Budowa i wykorzystywanie swojej sieci kontaktów	5,55	5,19	0,36	0,41	n.i.
Kompetencje i postawy związane z zarządzaniem różnorodnością						
50.	Rozumienie, tolerancja i szacunek dot. różnic płciowych	5,88	5,97	-0,09	0,78	n.i.
51.	Rozumienie, tolerancja i szacunek dot. różnic wiekowych	6,08	5,88	0,21	0,51	n.i.
52.	Rozumienie, tolerancja i szacunek dot. różnic kulturowych	5,88	5,91	-0,03	0,93	n.i.
53.	Rozumienie, tolerancja i szacunek dot. różnic religijnych	5,75	5,90	-0,15	0,68	n.i.
54.	Wrażliwość i empatia na różnorodność	5,71	5,87	-0,16	0,68	n.i.
55.	Sprawiedliwe i bezstronne traktowanie różnorodności	5,88	5,81	0,06	0,87	n.i.
56.	Postawa otwarta i elastyczna, a także ciekawość różnorodności	6,33	5,91	0,43	0,11	n.i.
57.	Integracja, interakcja i wartościowanie odmienności	5,50	5,63	-0,13	0,73	n.i.
58.	Orientacja na wiedzę (rozpoznawanie, że pracownicy widzą i rozumieją otoczenie inaczej; mają różne punkty widzenia na to, co jest "prawdą", a co nie)	5,71	5,48	0,22	0,58	n.i.
59.	Um. wykorzystania różnic wynikających z różnorodności	5,87	5,14	0,73	0,08	n.i.
60.	Świadomość komunikatywna (um. określenia związku między językiem, ekspresją i treścią kultury, aby dopasować formę i treść komunikacji do osoby z innego kraju)	5,71	5,48	0,22	0,56	n.i.
61.	Uczenie się w pracy	6,30	5,74	0,56	0,06	n.i.

Oznaczenia: p - poziom istotności ($p < 0,05$ różnice istotne statystycznie (*), $p > 0,05$ różnice nie istotne statystycznie (n.i.);

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Załącznik 7. Kompetencje deklarowane przez menedżerów z Polski (PL) i Wielkiej Brytanii (GB)

Wiedza						
L.p.	Kompetencja	Średnia ocena deklarow. przez PL	Średnia ocena deklarow. przez GB	Różnica	p	p<0,05
1.	Ogólna wiedza medyczna	4,50	4,89	-0,39	0,41	n.i.
2.	Wiedza med. technologiczna	5,00	4,67	0,33	0,55	n.i.
3.	Wiedza med. diagnostyczna	3,67	2,89	0,78	0,16	n.i.
4.	Wiedza med. farmaceutyczna	3,17	2,00	1,17	0,03	*
5.	Zarządzanie strategiczne	5,78	5,56	0,23	0,61	n.i.
6.	Znajomość jęz. angielskiego	6,17	6,17	0,00	1,00	n.i.
7.	Znajomość innych jęz. obcych	4,00	4,89	-0,89	0,67	n.i.
8.	Ogólne um. informatyczne	5,00	5,17	-0,17	0,72	n.i.
9.	Obsługa aplikacji informatycznych zaprojektowanych dla branży	4,63	3,41	1,21	0,06	n.i.
10.	Wiedza nt. funkcjonowania jednostek gospodarczych	5,08	5,28	-0,19	0,65	n.i.
11.	Wiedza nt. zarządzania finansami przedsiębiorstwa	4,96	5,24	-0,28	0,62	n.i.
12.	Wiedza nt. marketingu	5,50	5,72	-0,22	0,55	n.i.
13.	Wiedza nt. ZZL	5,33	4,50	0,83	0,07	n.i.
14.	Znajomość przepisów prawnych	4,96	5,00	-0,04	0,92	n.i.
15.	Wiedza nt. branży	6,17	5,44	0,73	0,08	n.i.
Umiejętności osobiste						
16.	Świadomość własnych słabych i mocnych stron	6,04	5,56	0,49	0,11	n.i.
17.	Konsekwencja	5,75	5,61	0,14	0,68	n.i.
18.	Przedsiębiorczość	5,58	6,22	-0,64	0,04	*
19.	Odporność na stres	5,71	5,22	0,49	0,20	n.i.
20.	Skłonność do podejmowania ryzyka	5,26	4,94	0,32	0,44	n.i.
21.	Samokontrola	5,57	5,39	0,18	0,61	n.i.
22.	Biegłość w myśleniu i tworzeniu rozwiązań innych niż już istniejące	5,83	5,94	-0,11	0,72	n.i.
23.	Um. przetwarzania dużych zbiorów danych i przekładania ich na abstrakcyjne pojęcia	5,25	4,61	0,64	0,10	n.i.
24.	Tworzenie i obsługa nowych form przekazu (filmy, prezentacje, portale itd.) oraz zdolność do krytycznego „czytania” takich treści	5,13	4,56	0,57	0,20	n.i.
Umiejętności interpersonalne						
25.	Skuteczne komunikowanie się	5,83	6,11	-0,28	0,44	n.i.
26.	Aktywne słuchanie	5,83	6,11	-0,28	0,35	n.i.
27.	Negocjacje	5,63	5,94	-0,32	0,45	n.i.
28.	Praca w zespole	5,92	6,00	-0,08	0,80	n.i.
29.	Um. wpływu na innych	5,42	5,39	0,03	0,94	n.i.
30.	Budowanie zaufania	8,54	6,11	2,43	0,41	n.i.
31.	Etyczne zachowanie	6,25	6,39	-0,14	0,63	n.i.
32.	Um. kreowania wizji i przekazywania jej	5,58	5,17	0,42	0,28	n.i.
33.	Charyzma	5,43	5,61	-0,18	0,68	n.i.

34.	Identyfikacja źródeł konfliktów	5,54	5,00	0,54	0,10	n.i.
35.	Umiejętne rozwiązywanie (konfliktów)	5,29	5,78	-0,49	0,19	n.i.
36.	Asertywność	5,50	5,72	-0,22	0,60	n.i.
37.	Priorytetyzowanie celów	5,83	5,71	0,13	0,68	n.i.
38.	Wyznaczanie i przekazywanie zadań	5,54	5,39	0,15	0,66	n.i.
39.	Zarządzanie zmianą	5,48	5,44	0,03	0,92	n.i.
40.	Koordinacja/ocena zadań	5,50	5,76	-0,26	0,45	n.i.
41.	Identyfikacja potrzeb pracowników	5,33	5,50	-0,17	0,63	n.i.
42.	Um. oceny i rozwoju pracowników	5,29	5,33	-0,04	0,90	n.i.
43.	Motywowanie pracowników – dobór narzędzi	5,63	5,28	0,35	0,33	n.i.
44.	Um. prowadzenia zebrań	5,58	5,78	-0,19	0,60	n.i.
45.	Um. sprawnego podejmowania decyzji	5,96	5,72	0,24	0,45	n.i.
46.	Skuteczna prezentacja	5,58	5,78	-0,19	0,57	n.i.
47.	Um. efektywnej pracy w wirtualnych zespołach: budowanie zaangażowania, bycie liderem, motywowanie	5,48	5,22	0,26	0,45	n.i.
48.	Nawiązywanie nowych kontaktów	5,68	5,82	-0,14	0,75	n.i.
49.	Budowa i wykorzystywanie swojej sieci kontaktów	5,55	5,28	0,27	0,59	n.i.
Kompetencje i postawy związane z zarządzaniem różnorodnością						
50.	Rozumienie, tolerancja i szacunek dot. różnic płciowych	5,88	5,83	0,04	0,93	n.i.
51.	Rozumienie, tolerancja i szacunek dot. różnic wiekowych	6,08	5,72	0,36	0,37	n.i.
52.	Rozumienie, tolerancja i szacunek dot. różnic kulturowych	5,88	5,89	-0,01	0,97	n.i.
53.	Rozumienie, tolerancja i szacunek dot. różnic religijnych	5,75	5,78	-0,03	0,95	n.i.
54.	Wrażliwość i empatia na różnorodność	5,71	5,61	0,10	0,84	n.i.
55.	Sprawiedliwe i bezstronne traktowanie różnorodności	5,88	5,89	-0,01	0,97	n.i.
56.	Postawa otwarta i elastyczna, a także ciekawość różnorodności	6,33	5,78	0,56	0,08	n.i.
57.	Integracja, interakcja i wartościowanie odmienności	5,50	5,56	-0,06	0,91	n.i.
58.	Orientacja na wiedzę (rozpoznawanie, że pracownicy widzą i rozumieją otoczenie inaczej; mają różne punkty widzenia na to, co jest "prawdą", a co nie)	5,71	5,33	0,38	0,42	n.i.
59.	Um. wykorzystania różnic wynikających z różnorodności	5,87	5,07	0,80	0,08	n.i.
60.	Świadomość komunikatywna (um. określenia związku między językiem, ekspresją i treścią kultury, aby dopasować formę i treść komunikacji do osoby z innego kraju)	5,71	5,33	0,38	0,40	n.i.
61.	Uczenie się w pracy	6,30	5,31	0,99	0,01	*

Oznaczenia: p - poziom istotności ($p < 0,05$ różnice istotne statystycznie (*), $p > 0,05$ różnice nie istotne statystycznie (n.i.));

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Załącznik 8. Zróznicowanie poziomu kompetencji menedżerów a zmienna kontekstualna: zasięg działalności przedsiębiorstwa

L.p.	Kompetencja	Zasięg działalności						F Snedecora	p < 0,05
		Krajowy (N= 17)		Europejski (N= 23)		Globalny (N= 89)			
		Xśr	SD	Xśr	SD	Xśr	SD		
Wiedza									
1.	ogólna wiedza medyczna	4,79	1,60	4,70	1,65	4,62	1,48	0,10	n.i.
2.	wiedza med. technologiczna	4,68	1,79	4,27	1,74	4,83	1,51	1,12	n.i.
3.	wiedza med. diagnostyczna	3,58	1,73	3,82	2,04	3,58	1,93	0,14	n.i.
4.	wiedza med. farmaceutyczna	2,63	1,50	3,36	2,01	2,82	1,75	1,07	n.i.
5.	zarządzanie strategiczne	5,17	1,69	5,35	1,31	5,36	1,42	0,13	n.i.
6.	znajomość języka angielskiego	5,79	1,60	5,96	1,16	6,31	1,20	1,72	n.i.
7.	znajomość innych jęz. obcych	2,83	1,46	3,82	1,77	4,20	4,71	0,84	n.i.
8.	ogólne um. informatyczne	3,95	1,71	4,09	1,61	5,05	1,40	6,58	*
9.	obsługa aplikacji informatycznych zaprojektowanych dla branży	3,26	1,67	3,70	1,78	3,97	1,83	1,16	n.i.
10.	wiedza nt. funkcjonowania jednostek gospodarczych	4,16	1,93	4,48	1,35	4,81	1,57	1,38	n.i.
11.	wiedza nt. zarządzania finansami przedsiębiorstwa	4,56	2,08	4,57	1,31	4,84	1,67	0,38	n.i.
12.	wiedza nt. marketingu	4,94	1,45	5,43	1,35	5,28	1,23	0,74	n.i.
13.	wiedza nt. ZZL	4,33	1,58	4,87	1,39	4,56	1,55	0,64	n.i.
14.	znajomość przepisów prawnych	4,11	1,37	4,78	1,41	4,78	1,47	1,63	n.i.
15.	wiedza nt. branży	4,88	1,86	5,55	1,36	5,44	1,39	1,24	n.i.
Umiejętności osobiste									
16.	świadomość własnych słabych i mocnych stron	5,05	1,35	5,61	0,97	5,73	1,08	2,67	n.i.
17.	konsekwencja	5,22	1,45	5,30	0,86	5,61	1,04	1,41	n.i.
18.	przedsiębiorczość	4,89	1,17	5,65	1,13	5,80	1,04	5,16	*
19.	odporność na stres	5,42	1,57	5,30	1,27	5,61	1,24	0,57	n.i.
20.	skłonność do podejmowania ryzyka	4,84	1,28	5,43	1,01	5,69	5,52	0,24	n.i.
21.	samokontrola	5,21	1,27	5,57	1,21	5,57	1,15	0,69	n.i.
22.	biegłość w myśleniu i tworzeniu rozwiązań innych niż już istniejące	5,06	1,60	5,78	0,88	5,63	1,21	1,96	n.i.
23.	um. przetwarzania dużych zbiorów danych i przekładania ich na abstrakcyjne pojęcia	4,68	1,40	5,22	0,93	4,87	1,47	0,83	n.i.
24.	tworzenie i obsługa nowych form przekazu (filmy, prezentacje, portale itd.) oraz zdolność do krytycznego „czytania” takich treści	4,42	1,91	4,78	1,41	4,72	1,33	0,36	n.i.
Umiejętności interpersonalne									
25.	skuteczne komunikowanie się	5,47	1,03	5,52	1,31	5,69	1,08	0,40	n.i.
26.	aktywne słuchanie	5,74	0,96	5,43	1,31	5,73	1,15	0,61	n.i.
27.	negocjacje	5,68	1,13	5,43	1,53	5,52	1,31	0,17	n.i.
28.	praca w zespole	6,00	1,43	5,43	1,31	5,92	0,95	2,00	n.i.
29.	umiejętność wpływu na innych	5,00	0,88	4,78	1,44	5,12	1,29	0,64	n.i.
30.	budowanie zaufania	5,95	0,96	5,70	1,33	6,42	6,50	0,19	n.i.
31.	etyczne zachowanie	6,16	0,78	5,87	1,45	6,08	1,09	0,40	n.i.
32.	um. kreowania wizji i przekazywania jej	5,21	1,04	5,26	1,26	5,01	1,35	0,43	n.i.

33.	charyzma	5,37	1,08	5,19	1,53	5,17	1,34	0,15	n.i.
34.	identyfikacja źródeł konfliktów	5,21	1,06	5,26	1,29	5,07	1,19	0,30	n.i.
35.	umiejętne rozwiązywanie	5,26	1,00	5,26	1,29	5,35	1,26	0,07	n.i.
36.	asertywność	4,89	1,06	4,77	1,35	5,15	1,43	0,84	n.i.
37.	priorytetyzowanie celów	5,17	0,83	5,22	1,35	5,56	1,25	1,21	n.i.
38.	wyznaczanie i przekazywanie zadań	5,21	1,00	5,30	1,23	5,13	1,33	0,19	n.i.
39.	zarządzanie zmianą	4,53	1,45	5,27	1,35	4,94	1,24	1,64	n.i.
40.	koordynacja/ocena zadań	4,83	1,58	5,04	1,37	5,16	1,48	0,38	n.i.
41.	identyfikacja potrzeb pracowników	4,89	1,32	4,91	1,38	5,17	1,36	0,54	n.i.
42.	um. oceny i rozwoju pracowników	4,89	1,08	4,83	1,49	5,24	1,28	1,24	n.i.
43.	motywowanie pracowników – dobór narzędzi	5,00	1,57	5,00	1,47	5,20	1,36	0,27	n.i.
44.	um. prowadzenia zebrań	5,42	0,98	4,86	1,46	5,30	1,41	1,12	n.i.
45.	um. sprawnego podejmowania decyzji	5,05	1,03	5,00	1,18	5,52	1,22	2,43	n.i.
46.	skuteczna prezentacja	5,47	1,13	5,18	1,53	5,51	1,18	0,65	n.i.
47.	um. efektywnej pracy w wirtualnych zespołach: budowanie zaangażowania, bycie liderem, motywowanie	5,26	1,07	4,91	1,25	4,83	1,42	0,75	n.i.
48.	nawiązywanie nowych kontaktów	5,47	1,38	5,15	1,35	5,48	1,52	0,47	n.i.
49.	budowa i wykorzystywanie swojej sieci kontaktów	5,16	1,33	5,25	1,26	5,17	1,57	0,03	n.i.
Kompetencje i postawy związane z zarządzaniem różnorodnością									
50.	rozumienie, tolerancja i szacunek dot. różnic płciowych	6,32	1,02	5,78	1,41	5,82	1,32	1,13	n.i.
51.	rozumienie, tolerancja i szacunek dot. różnic wiekowych	6,05	1,21	5,43	1,79	5,77	1,34	0,97	n.i.
52.	rozumienie, tolerancja i szacunek dot. różnic kulturowych	6,42	0,91	5,70	1,43	5,80	1,34	1,82	n.i.
53.	rozumienie, tolerancja i szacunek dot. różnic religijnych	6,39	1,05	5,65	1,46	5,65	1,48	1,95	n.i.
54.	wrażliwość i empatia na różnorodność	6,00	1,00	5,57	1,53	5,54	1,57	0,68	n.i.
55.	sprawiedliwe i bezstronne traktowanie różnorodności	5,74	1,32	5,52	1,50	5,76	1,34	0,28	n.i.
56.	postawa otwarta i elastyczna, a także ciekawość różnorodności	6,06	1,06	5,83	1,52	5,89	1,17	0,19	n.i.
57.	integracja, interakcja i wartościowanie odmienności	5,72	1,21	5,61	1,44	5,43	1,40	0,40	n.i.
58.	orientacja na wiedzę (rozpoznawanie, że pracownicy widzą i rozumieją otoczenie inaczej; mają różne punkty widzenia na to, co jest "prawdą", a co nie)	5,58	1,14	5,70	1,49	5,41	1,47	0,41	n.i.
59.	um. wykorzystania różnic wynikających z różnorodności	5,13	1,36	5,10	1,61	5,33	1,40	0,33	n.i.
60.	świadomość komunikatywna (um. określenia związku między językiem, ekspresją i treścią kultury, aby dopasować formę i treść komunikacji do osoby z innego kraju)	5,33	1,67	5,39	1,47	5,44	1,47	0,04	n.i.
61.	uczenie się w pracy	6,33	0,68	5,68	1,52	5,73	1,28	1,75	n.i.

Oznaczenia: p - poziom istotności (p<0,05 różnice istotne statystycznie (*), p>0,05 różnice nie istotne statystycznie (n.i.));

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Załącznik 9. Stosowanie zarządzania różnorodnością a zmienne moderujące modelu badawczego

Zarządzanie różnorodnością a zajmowany szczebel zarządzania (N; %)

Stosowanie ZR w przedsiębiorstwie respondenta	Zajmowany szczebel zarządzania								
	Niski		Średni lub wysoki		Kontrakt menedżerski		Suma		
	N	%	N	%	N	%	N	%	
Tak	4	28,57	47	55,95	17	53,54	68	53,54	
Pozostali	10	71,43	37	44,05	12	46,46	59	46,46	
Suma	14	100,00	84	100,00	29	100,00	127	100,00	
Chi-kwadrat	4,08			df=2, n.i.					

Oznaczenia: p - poziom istotności (p<0,05 różnice istotne statystycznie (*), p>0,05 różnice nie istotne statystycznie (n.i.));

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Zarządzanie różnorodnością a staż zawodowy ogółem (N; %)

Stosowanie ZR w przedsiębiorstwie respondenta	Staż zawodowy ogółem (w latach)								
	0-5		6-15		>16		Suma		
	N	%	N	%	N	%	N	%	
Tak	9	50	19	44,2	40	60,6	68	53,5	
Pozostali	9	50	24	55,8	26	39,4	59	46,5	
Suma	18	100	43	100,0	66	100,0	127	100,0	
Chi-kwadrat	2,94			df=2, n.i.					

Oznaczenia: p - poziom istotności (p<0,05 różnice istotne statystycznie (*), p>0,05 różnice nie istotne statystycznie (n.i.));

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Zarządzanie różnorodnością a doświadczenie na stanowiskach menedżerskich ogółem (N; %)

Stosowanie ZR w przedsiębiorstwie respondenta	Doświadczenie na stanowiskach menedżerskich ogółem (w latach)								
	0-5		6-15		>16		Suma		
	N	%	N	%	N	%	N	%	
Tak	19	41,3	25	56,8	24	64,9	68	53,5	
Pozostali	27	58,7	19	43,2	13	35,1	59	46,5	
Suma	46	100,0	44	100,0	37	100,0	127	100,0	
Chi-kwadrat	4,9			df=2, n.i.					

Oznaczenia: p - poziom istotności (p<0,05 różnice istotne statystycznie (*), p>0,05 różnice nie istotne statystycznie (n.i.));

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Zarządzanie różnorodnością a wykształcenie respondentów (N; %)

Stosowanie ZR w przedsiębiorstwie respondenta	Wykształcenie respondentów									
	Średnie i niższe		Wyższe		Doktorskie		MBA		Suma	
	N	%	N	%	N	%			N	%
Tak	9	69,23	33	53,23	8	30,77	18	69,23	68	53,54
Pozostali	4	30,77	29	46,77	18	69,23	8	30,77	59	46,46
Suma	13	100,00	62	100,00	26	100,00	26	100,00	127	100,00
Chi-kwadrat	9,49		df=3, p<0,05							

Oznaczenia: p - poziom istotności (p<0,05 różnice istotne statystycznie (*), p>0,05 różnice nie istotne statystycznie (n.i.));

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.