

Anna RAKOWSKA  
Uniwersytet Marie-Curie Skłodowskiej w Lublinie  
Wydział Ekonomiczny  
a.rakowska@umcs.lublin.pl

## POTENCJAŁ KOMPETENCYJNY KADRY KIEROWNICZEJ INNOWACYJNYCH PRZEDSIĘBIORSTW W PERSPEKTYWIE ZARZĄDZANIA RÓŻNORODNOŚCIĄ ZASOBÓW LUDZKICH – WYNIKI BADAŃ

**Streszczenie.** W artykule zamieszczono wyniki badań ankietowych, dotyczące samooceny potencjału kompetencyjnego przeprowadzone w grupie 387 kierowników w innowacyjnych przedsiębiorstwach w 2015 roku<sup>1</sup>. Badania dotyczyły samooceny w obszarze posiadanej wiedzy, poziomu umiejętności menedżerskich oraz stosowanych i preferowanych metod doskonalenia. Wyniki przeanalizowano zarówno w kontekście wyników ogólnych dla całej grupy respondentów, jak i wieku oraz płci menedżerów. Na podstawie uzyskanych wyników można sformułować wnioski dotyczące rozwoju potencjału menedżerów i zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich.

**Słowa kluczowe:** wiedza, umiejętności, metody doskonalenia, zróżnicowanie zasobów.

## COMPETENCE POTENTIAL OF MANAGERS IN INNOVATIVE COMPANIES FROM THE PERSPECTIVE HUMAN RESOURCE DIVERSITY MANAGEMENT – STUDY RESULTS

**Summary.** The article describes the results of a survey on competency potential self-assessment conducted among 387 managers in innovative companies in 2015 year. It was conducted with usage of self-assessment questionnaire related to managerial knowledge, skills, preferred and uses methods of development. Results were analysed both in the context of the general competencies of managers, and as well in the context of age and gender. Based on the results one can draw conclusions regarding the development of managerial competency potential and as well regarding the human resources diversity management.

**Keywords:** knowledge, skills, methods of development, HR diversity.

---

<sup>1</sup> Projekt badawczym NCN nr 2013/09/B/HS4/01311, pt. „Potencjał kompetencyjny wybranych grup pracowników w aspekcie zarządzania różnorodnością w innowacyjnych przedsiębiorstwach”.

## 1. Wprowadzenie

Globalizacja, nowe technologie, rosnąca konkurencja i trendy demograficzne kreują zapotrzebowanie na pracowników o nowych, specyficznych kompetencjach. Równocześnie trendy te zmieniają rynek pracy, który staje się coraz bardziej globalny i elastyczny. W wielu krajach przyjmuje się na rynki pracy coraz bardziej zróżnicowanych pracowników. Mimo to, na rynku pracy obserwuje się występowanie luki kompetencji pracowniczych, co przyczynia się do tego, że organizacje coraz częściej poszukują pracowników w dotychczas nieco zaniebawianych segmentach rynku pracy lub też chcą jak najlepiej wykorzystać potencjał kompetencyjny swoich pracowników. Dla przykładu w Europie w 2014 roku cztery na dziesięć przedsiębiorstw miało problemy ze znalezieniem pracowników o potrzebnych kompetencjach, mimo że na rynku panowało wysokie bezrobocie<sup>2</sup>. W takiej sytuacji szczególnego znaczenia nabiera koncepcja zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich. Pojawiła się ona już w latach 80. w USA, jednakże dziś zdobywa coraz większą popularność. Współczesne organizacje zaczynają zarządzać coraz bardziej różnorodną siłą roboczą, przyjmują i integrują pracowników o różnych systemach wartości i różnych wierzeniach, zwalczają różne formy dyskryminacji i starają się jak najlepiej wykorzystać tę różnorodność. Takie działania widoczne też są na polskim rynku, wdrożyły je m.in. Cemex<sup>3</sup>, Żywiec<sup>4</sup> czy PZU<sup>5</sup>.

## 2. Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich

Różnorodność odnosi się do różnic w charakterystyce lub atrybutach jednostki, które mają wpływ na to, że jest ona postrzegana jako różniąca się od innych<sup>6</sup>. W szerokim podejściu różnorodność może obejmować „wszystkie, tj. widoczne, wrodzone i nabyte, cechy pracowników, określające podobieństwa i różnice między nimi”<sup>7</sup>. Natomiast zarządzanie różnorodnością koncentruje się na wykorzystaniu tej różnorodności w organizacji. Jedną z pierwszych definicji zarządzania różnorodnością jest definicja Coxa T. i Blake S., zdaniem których zarządzanie różnorodnością polega na różnorodnych działaniach w obszarze

---

<sup>2</sup> Analysing skill mismatch, <http://www.cedefop.europa.eu/pl/events-and-projects/projects/analysing-skill-mismatch>, 22.05.2016.

<sup>3</sup> Równość i różnorodność, <http://www.cemex.pl/rownosc-i-roznorodnosc.aspx>, 23.05.2016.

<sup>4</sup> Karta Różnorodności, <http://www.grupazywiec.pl/csr/karta-roznorodnosc.html>, 23.05.2016.

<sup>5</sup> PZU sygnatariuszem Karty Różnorodności, <http://media.pzu.pl/pr/248678/pzu-sygnatariuszem-karty-roznorodnosc>, 23.05.2016.

<sup>6</sup> Van Knippenberg D., Schippers M.C.: Work Group Diversity. “Annual Review of Psychology”, Vol. 58, 2007, p. 515-541.

<sup>7</sup> Jamka B.: Czynniki ludzkie we współczesnym przedsiębiorstwie zasób czy kapitał. Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 229.

zarządzania, które są związane z zatrudnianiem i efektywnym wykorzystaniem pracowników zróżnicowanych kulturowo<sup>8</sup>. Od tamtej pory istotnie zwiększyła się rola zarządzania różnorodnością, w tym przede wszystkim w międzynarodowych korporacjach.

W dużej mierze przyczyniły się do tego globalizacja, umiędzynarodowienie przedsiębiorstw, migracje. Można oczekiwać, że w najbliższej przyszłości będzie rosła strategiczna rola zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich w organizacji. Organizacje chcąc przyciągać i zatrzymywać najlepszych pracowników, muszą zmienić podejście do niektórych grup pracowników, w tym przede wszystkim odrzucić stereotypy, w tym te, dotyczące wieku, płci czy kraju pochodzenia pracowników.

Warto wspomnieć o tym, że początkowe praktyki związane z różnorodnością koncentrowały się na kwestiach równouprawnienia i walce z dyskryminacją w miejscu pracy. Dziś także podejmowane są takie działania, jednakże częściej zarządzanie różnorodnością jest postrzegane przez pryzmat korzyści, jakie może dać zróżnicowanie potencjału kompetencyjnego pracowników<sup>9</sup>. Zdaniem Jamki, współcześnie zarządzanie różnorodnością stanowią „wszystkie działania organizacji, które zmierzają do uwzględniania optymalnego wykorzystania różnorodności w miejscu pracy”<sup>10</sup>. Podkreśla się także, że odpowiednie zarządzanie zróżnicowaniem potencjału pracowników prowadzi do innowacji<sup>11</sup>.

Ważnym czynnikiem, który ma wpływ na zainteresowanie zróżnicowaniem zasobów ludzkich mają trendy demograficzne. Dotyczy to także Polski, gdzie szybko zwiększa się udział wśród zatrudnionych grupy pracowników w wieku 50+. Wskaźnik zatrudnienia w tej grupie wiekowej w 2013 roku wynosił 31,6%, przy czym w grupie mężczyzn było to 40,4%, a kobiet - 24,7%. Z kolei osoby po 60. roku życia w 2008 roku stanowiły 18%, w 2016 jest ich 22%, a za 15 lat będzie to ok. 1/3 społeczeństwa, a za 35-40 prawie lat połowa<sup>12</sup>.

Poza wiekiem, drugim popularnym wymiarem zróżnicowania pracowników jest płeć. W tym obszarze część badań jest poświęcona kompetencjom i karierom kobiet menedżerów<sup>13</sup>. Mimo pozytywnych zmian kobiety ciągle jeszcze są niedostatecznie reprezentowane na wyższych szczeblach kierowniczych<sup>14</sup>. Badania potwierdzają, że umiejętności kierownicze typowe dla kobiet menedżerów różnią się od tych stereotypowo przypisywanych menedżerom

<sup>8</sup> Cox T., Blake S.: Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. "Academy of Management Executive", Vol. 5, No. 3, 1991, s. 45-56.

<sup>9</sup> Szu-Fang Ch.: Essential skills for leadership effectiveness in diverse workplace development. "Journal for Workforce Education and Development", Vol. 6, Issue 1, 2013.

<sup>10</sup> Klein L. i in., 2004, [za:] Jamka B.: op.cit., 2011, s. 231.

<sup>11</sup> Qian C., Cao Q., Takeuchi R.: Top management team functional diversity and organizational innovation in China: The moderating effects of environment. "Strategic Management Journal", Vol. 34, 1, 2013, p. 110-120; Parrotta P., Pozzoli D., Pytlikova M.: The nexus between labor diversity and firm's innovation. "Journal of Population Economics", 27/2, 2014, p. 303-364.

<sup>12</sup> <http://kadry.infor.pl/wiadomosci/724427,Starzenie-sie-polskich-pracownikow.html>, 22.05.2016.

<sup>13</sup> Ely R., Ibarra H., Kolb D.: Women Rising: The Unseen Barriers. "Harvard Business Review", Sept. 2013.

<sup>14</sup> Harris C.A., Leberman S.I.: Leadership development for women in New Zealand universities: Learning from the New Zealand women in leadership program. "Advances in Developing Human Resources", 14(1), 2012, p. 28-44.

mężczyznom<sup>15</sup>. Na przykład kobiety wykazują większy poziom zainteresowania relacjami interpersonalnymi, z kolei mężczyźni wyższy poziom agresji<sup>16</sup>. Jak pokazują badania przeprowadzone przez firmę Morgan Stanley, inwestowanie w zarządzanie różnorodnością płci jest opłacalne zarówno dla organizacji, jak i inwestorów<sup>17</sup>.

W literaturze najczęściej spotyka się badania skoncentrowane na różnorodności wieku, płci czy pochodzeniu kulturowym. Do tego można dodać jeszcze jedną propozycję podejścia do różnorodności, jaką proponują Diaz-Ud A., Medina C. oraz Shill B. z firmy De Loitte<sup>18</sup>, tj. różnorodność myślenia. Autorki są zdania, że dzięki osiągnięciom neurologii organizacje mogą być bardziej wydajnie wykorzystując różnorodność myślenia pracowników jako ważny element kapitału ludzkiego. Takie podejście niesie ze sobą wiele korzyści, w tym m.in.:

- różnorodność myślenia pomaga przedsiębiorstwom podejmować lepsze decyzje i wykonywać zadania z większym powodzeniem,
- pomaga zwiększyć skalę nowych pomysłów. Generowanie pomysłów często wymaga szybkiego łączenia różnych pomysłów w nowy sposób, a postęp technologiczny umożliwia nowe sposoby tworzenia rozwiązań (np. crowdsourcing, grywalizacja),
- zróżnicowanie myślenia może być pomocne w identyfikacji pracowników, którzy najlepiej radzą sobie z najpilniejszymi problemami. Postęp w neurologii pozwala na lepsze dopasowanie ludzi do zadań. Organizacje, które będą potrafiły zoperacjonalizować takie informacje będą szybciej i trafniej dobierać zespoły.

Organizacje, aby promować różnorodność myślenia muszą też zdywersyfikować rekrutację, tj. zamiast poszukiwać konsensusu, powinny zachęcać do konfliktu tak, aby wytworzyć środowisko kreatywności, produktywności, w którym pracownicy czuliby się komfortowo głosząc swoje poglądy. Ważne jest też promowanie na zewnątrz zróżnicowania w myśleniu i przyciąganie utalentowanych pracowników. Potrzebne jest promowanie wizerunku pracodawcy, który wspiera kulturę różnorodności myślenia, pobudza współpracę i inspiruje do dalszych innowacji.

---

<sup>15</sup> Rakowska A.: Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach. Wydawnictwo Uniwersytetu M.C. Skłodowskiej, Lublin 2007.

<sup>16</sup> Morosini, P.: The common glue: An alternative way of transcending differences to unleash competitive performance. San Diego, CA: Elsevier, 2005.

<sup>17</sup> Why It Pays to Invest in Gender Diversity, 2016, <http://www.morganstanley.com/ideas/gender-diversity-investment-framework>, 20.05.2016.

<sup>18</sup> Diaz-Ud A., Medina C., Shill B.: Diversity's new frontier. Diversity of thought and the future of the workforce. A GovLab report, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/human-capital/us-deloitte-diversity-new-frontier.pdf>. 18.05.2016.

### 3. Założenia badawcze i wyniki badań

Badania zostały przeprowadzone w ramach grantu badawczego, którego celem była identyfikacja potencjału kompetencyjnego zróżnicowanych grup pracowników w innowacyjnych przedsiębiorstwach<sup>19</sup>. Dla celów niniejszej publikacji wykorzystano tylko częściowe wyniki i tylko te, dotyczące kadry kierowniczej. Przyjęto, że potencjał kompetencyjny to „ogół cech i właściwości poszczególnych osób tworzących zasoby ludzkie, decydujących o ich aktualnej i przyszłej zdolności i gotowości do realizacji zadań przedsiębiorstwa, jak również o ich sile przetargowej na rynku pracy”<sup>20</sup>. Głównymi składnikami potencjału pracy są: wiedza teoretyczna, umiejętności praktyczne, zdolności, zdrowie i motywacja do pracy, składająca się na jego wymiar jakościowy. Termin „potencjał” ma wskazywać na tkwiące w pracownikach możliwości i zdolności. Stąd analizie poddano także metody doskonalenia potencjału. Dla celów tego artykułu postawiono następujące pytania badawcze:

- Jak menedżerowie postrzegają swoje silne strony (wiedza i umiejętności)?
- Które kompetencje są przez nich postrzegane jako najważniejsze w pracy?
- Jak menedżerowie doskonalą swoje kompetencje?
- Czy wiek i płeć wpływają na postrzeganie kompetencji przez menedżerów oraz na ich doskonalenie?

Dobór próby był celowy (pracownicy innowacyjnych przedsiębiorstw). W próbie jest 2070 pracowników z 50 innowacyjnych przedsiębiorstw, w tym 387 menedżerów. Wśród menedżerów było 140 kobiet i 247 mężczyzn. Natomiast jeśli weźmiemy pod uwagę wiek, to struktura przedstawia się następująco: 25 menedżerów w wieku do 30 lat, 101 w wieku 30-39 lat 101, 138 osób w grupie 40-49 lat, 89 w grupie 50-59, oraz 34 menedżerów mających 60 lat i więcej.

Do przeprowadzenia badań wykorzystano kwestionariusz ankiety. Respondenci oceniali swój potencjał kompetencyjny w 10 obszarach wiedzy oraz 15 umiejętnościach (skala Likerta). Odpowiadali na pytania: jak ważne są dane kompetencje w pracy, które z nich są ich silnymi stronami oraz jak często je doskonalą? Dodatkowo oceniali stosowane i preferowane metody doskonalenia (12 metod). Wyniki samooceny wiedzy pokazano w tabeli 1.

---

<sup>19</sup> Zamieszczono tu wybrane dane z projektu NCN nr 2013/09/B/HS4/01311, „Potencjał kompetencyjny wybranych grup pracowników w aspekcie zarządzania różnorodnością w innowacyjnych przedsiębiorstwach”.

<sup>20</sup> Poczrowski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. PWE, Kraków 2003, s. 20.

Tabela 1

## Wyniki samooceny w dziewięciu obszarach wiedzy

	OBSZARY WIEDZY	Jak ważny jest obszar wiedzy		Jak często doskonalili?		Silna strona
		Średnia	SD	Średnia	SD	n
1.	Dotycząca funkcjonowania przedsiębiorstwa	4,39	0,72	3,41	0,97	151
2.	Dotycząca trendów w branży i na rynku	4,03	0,91	3,26	1,07	120
3.	<b>Specjalistyczna związana z pracą</b>	<b>4,74</b>	<b>0,57</b>	<b>4,01</b>	<b>0,83</b>	<b>318</b>
4.	Specjalistyczna niezwiązana z pracą	3,35	0,93	2,63	0,97	49
5.	Dotycząca metod i technik zarządzania	4,05	0,89	3,16	1,05	129
6.	Dotycząca problemów ochrony środowiska	3,50	1,02	2,61	1,07	38
7.	Dotycząca zastosowania IT w pracy	3,87	0,92	2,91	1,11	78
8.	Dotycząca metod zarządzania projektami	3,66	0,99	2,66	1,11	52
9.	Dotycząca różnic kulturowych w biznesie	2,94	1,07	1,99	1,05	5

Źródło: Opracowano na podstawie wyników badań.

Na podstawie wyników z tabeli 1 można zauważyć, że najważniejszymi obszarami wiedzy kierowniczej są: wiedza specjalistyczna, wiedza dotycząca funkcjonowania przedsiębiorstwa, wiedza dotycząca trendów w branży i na rynku oraz wiedza dotycząca metod i technik zarządzania. Jednocześnie te obszary stanowią silne strony respondentów i co ciekawe także w tych obszarach respondenci najczęściej się doskonalą. W szczególności dotyczy to wiedzy specjalistycznej, co potwierdza często spotykany w literaturze wizerunek polskiego menedżera specjalisty<sup>21</sup>. Jednocześnie poglądy menedżerów są tu najbardziej zbliżone (SD=0,57). Największe różnice poglądów dotyczą znaczenia różnic kulturowych w biznesie (SD=1.07). Także ten obszar jest najrzadziej doskonalony (średnia =1,99).

Dodatkowo dokonano obliczeń średnich w zakresie samooceny wiedzy z podziałem respondentów na grupy dwie podgrupy, tj. menedżerów, dla których dany obszar wiedzy stanowi silną stronę, oraz tych, dla których dany obszar nie jest silną stroną. Zauważono, że w każdym z 9 obszarów wiedzy występuje prawidłowość: jeśli dany obszar stanowi silną stronę, to jest on ważniejszy w pracy niż w przypadku, gdy nie jest to silną stroną, jednocześnie jest on częściej doskonalony. I tak np. w przypadku wiedzy dotyczącej funkcjonowania przedsiębiorstwa w grupie menedżerów, dla których stanowi ona silną stronę średnia ważności wynosi 4,68 (w grupie, dla których nie jest ona mocną stroną średnia wynosi 4,21). Natomiast średnia dotycząca doskonalenia w tym obszarze wynosi odpowiednio 3,51 i 2,81; podobnie jest w pozostałych ośmiu obszarach. Można więc przypuszczać, że jeśli menedżerowie uznają dany obszar wiedzy za ważny, to częściej go doskonalą, a w efekcie stanowi on ich silną stronę. Stąd postawiono pytanie, czy częstość doskonalenia ma istotny statystycznie związek z silnymi stronami menedżerów (tabela 2).

<sup>21</sup> Rakowska A., 2007, op.cit.; Król M.: Kompetencje interpersonalne i cechy innowacyjnego menedżera projektów. "Współczesne zarządzanie", nr 2, 2013, s. 190-199.

Tabela 2

Korelacje między ważnością, częstością doskonalenia a postrzeganiem silnych stron

	Wiedza	Ważność i częstość p=0,000	Ważność i silna strona p=0,000	Częstość i silna strona p=0,000
1.	Dotycząca funkcjonowania przedsiębiorstwa	0,46	0,31	0,30
2.	Dotycząca trendów w branży i na rynku	0,55	0,30	0,38
3.	Specjalistyczna związana z pracą	0,39	0,26	0,21
4.	Specjalistyczna niezwiązana z pracą	0,59	0,19	0,19
5.	Dotycząca metod i technik zarządzania	0,59	0,34	0,43
6.	Dotycząca problemów ochrony środowiska	0,57	0,22	0,27
7.	Dotycząca zastosowania IT w pracy	0,52	0,35	0,35
8.	Dotycząca metod zarządzania projektami	0,58	0,29	0,28
9.	Dotycząca różnic kulturowych w biznesie	0,61	0,14 (p=0,03)	0,18

Źródło: Opracowano na podstawie wyników badań.

Można więc stwierdzić, że są istotne statystycznie korelacje między znaczeniem danego obszaru wiedzy a częstością jego doskonalenia. Jeśli więc menedżerowie uznają dany obszar za ważny, to częściej go doskonalą, co należy ocenić pozytywnie. Częstość doskonalenia w umiarkowanym stopniu jest związana z silnymi stronami; związki są istotne statystycznie.

W dalszej części przeanalizowano wyniki dotyczące postrzegania silnych stron w obszarach wiedzy z uwzględnieniem pięciu kategorii wiekowych (do 29, 30-39, 40-49, 50-59, 60+). Bardzo ciekawe są wyniki dotyczące wiedzy specjalistycznej, gdzie wyraźnie widać, że udział ten jest różny w zależności od wieku. W kolejnych kategoriach wiekowych otrzymano wyniki: 16%, 77%, 82%, 87%, 94%. Oznacza to, że aż 94% najstarszych menedżerów wskazało, iż ten obszar jest ich silną stroną. Z kolei wśród najmłodszych stanowią oni tylko 16%. Odwrotnie jest w przypadku zarządzania projektami (16%, 13%, 13%, 16%, 6%) oraz w przypadku różnic kulturowych w biznesie (8%, 1%, 1%, 0%, 0%). W grupie powyżej 50. roku nie ma żadnej osoby, która wskazała różnice kulturowe jako silną stronę, a wśród najmłodszych jest to tylko 8%. W przypadku wiedzy IT w każdej grupie jest ponad 12% menedżerów. Najwięcej jest ich w grupie najmłodszych respondentów (24%), jednak można by oczekiwać tu wyższych wyników; w grupie 60+ stanowią oni 12%. Także nie ma dużego udziału wśród młodych menedżerów w obszarze wiedzy dotyczącej ochrony środowiska (8%, 7%, 7%, 14%, 23%); a można by przypuszczać, że młodsze pokolenie będzie bardziej się interesować tą problematyką. Duży jest udział najstarszych menedżerów w obszarze wiedzy dotyczącej funkcjonowania przedsiębiorstwa (59%). Najmłodszy natomiast stanowią duży udział (44%) w obszarze metod i technik zarządzania. Drugim elementem potencjału są umiejętności. Wyniki dotyczące samooceny umiejętności prezentuje tabela 3.

Tabela 3

## Wyniki samooceny piętnastu umiejętności menedżerskich

	UMIEJĘTNOŚCI	Znaczenie		Doskonalenie		Silna strona
		Średnia	SD	Średnia	SD	n
1.	Organizacji czasu pracy własnej	4,66	0,56	3,26	1,10	232
2.	Radzenia sobie ze stresem	4,59	0,60	3,03	1,18	152
3.	Uczenia się	4,42	0,71	3,31	1,17	156
4.	Kierowania własną karierą	4,11	0,87	2,88	1,21	64
5.	Komunikacji interpersonalnej	4,44	0,71	3,27	1,08	155
6.	Rozwiązywania konfliktów	4,32	0,76	2,97	1,09	105
7.	Współpracy z przedstawicielami innych kultur	3,06	1,10	2,01	1,07	11
8.	Przewodzenia, wywierania wpływu	3,78	0,97	2,76	1,15	48
9.	Współpracy z ludźmi w każdym wieku	4,22	0,86	2,82	1,26	154
10.	Współpracy z przedstawicielami innej płci	3,98	0,99	2,64	1,26	48
11.	Szybkiego adaptowania się	4,29	0,71	2,87	1,23	132
12.	Mobilizowania się do długotrwałej pracy	4,21	0,79	2,79	1,23	97
13.	Wykonywania oprócz własnych – zadań zleconych przez innych	3,94	0,79	2,73	1,17	63
14.	Kreatywnego myślenia	4,54	0,67	3,14	1,18	125
15.	Władanie językiem obcym	3,89	1,00	1,18	1,22	31

Źródło: Opracowano na podstawie wyników badań.

Jak wynika z tabeli 3 najważniejsze znaczenie dla menedżerów mają te umiejętności, które jednocześnie są postrzegane przez nich jako ich silne strony, a więc: organizacja czasu pracy, radzenie sobie ze stresem, kreatywne myślenie, komunikacja interpersonalna, rozwiązywanie konfliktów, adaptowanie się oraz współpraca z ludźmi w różnym wieku. Jednak zdecydowanie najsilniejszą i najważniejszą umiejętnością jest organizacja czasu pracy własnej, co może świadczyć o sprawnym ich działaniu. Bardzo pozytywnie należy też ocenić dobre umiejętności uczenia się, które są tak ważne w dobie szybkich zmian. Dodatkowo, z uwagi na trendy demograficzne, należy wyróżnić umiejętności współpracy z ludźmi w każdym wieku. Za najmniej ważne uznano: umiejętność współpracy z przedstawicielami różnych kultur oraz władanie językiem obcym, ale opinie są zróżnicowane ( $SD \geq 1,00$ ).

Mimo że menedżerowie wysoko cenią znaczenie wielu umiejętności, to jednak rzadziej je doskonalą. Wyniki są słabsze niż te, w przypadku wiedzy. Podkreślić należy rozbieżności w opiniach na temat częstotliwości doskonalenia umiejętności (w każdym przypadku  $SD \geq 1,08$ ). Najrzadziej są doskonalone umiejętności w zakresie władania językiem obcym, co jest słabą stroną respondentów.

Podobnie jak w przypadku wiedzy, zauważono, że jeśli dana umiejętność jest silną stroną, to ma wyższą średnią w zakresie ważności oraz jest częściej doskonalona. Stąd dokonano dalszych obliczeń i stwierdzono, że istnieją istotne statystyczne korelacje między tym, jak



ważna jest dana umiejętność, a tym jak często jest ona doskonalona<sup>22</sup>. Stwierdzono także istotne statycznie relacje między częstością doskonalenia a silną stroną respondenta<sup>23</sup>.

Dokonano także obliczeń w zakresie postrzegania silnych stron, w kontekście wieku w pięciu kategoriach wiekowych (do 29, 30-39, 40-49, 50-59, 60+). Na podstawie danych z tabel krzyżowych można zauważyć, że w przypadku kilku umiejętności, silne strony, wymieniane przez młodszych menedżerów są inne, niż te wymieniane w grupie starszych menedżerów. W grupie najmłodszych respondentów (do 29 lat) 60% uznało, że potrafi dobrze kierować własną karierą<sup>24</sup>. W tej grupie nieco dziwi niewielki udział menedżerów mających dobre umiejętności adaptowania się (8%), a także kreatywnego myślenia (12%), władania językiem obcym (4%) czy mobilizowania się do długiej pracy (24%). W przypadku tej ostatniej umiejętności najlepiej radzą sobie menedżerowie w wieku 50-59 lat (36% wskazań, wśród najmłodszych 24%). Jeśli chodzi o umiejętność adaptacji, to najlepsze wyniki mają menedżerowie w wieku 40-59 (ok. 38%). W grupie 50-59 lat aż 59% menedżerów potrafi dobrze współpracować z ludźmi w każdym wieku. Także w tej grupie największy jest odsetek menedżerów, którzy potrafią rozwiązywać konflikty (32%). Ci menedżerowie mają również najlepsze wyniki w zakresie komunikacji interpersonalnej. Oznacza to, że menedżerowie w wieku 50+ mają jeszcze sporo do zaoferowania organizacjom.

Z kolei wyniki dotyczące znaczenia w pracy umiejętności z podziałem na płeć pokazują, że kobiety wyżej niż mężczyźni cenią następujące umiejętności:

- kierowanie własną karierą (K średnia 4,28; M średnia 4,00),
- uczenie się (K - 4,54; M - 4,36),
- komunikację interpersonalną (K- 4,60, M- 4,35),
- współpracę z przedstawicielami innych kultur (K- 3,25, M- 2,95),
- współpracę z ludźmi w różnym wieku (K - 4,32; M- 4,18).

Otrzymane wyniki w dużej mierze są zgodne z wynikami prezentowanymi w literaturze. W szczególności dotyczy to zarządzania karierą przez kobiety menedżerki, komunikacji interpersonalnej i znaczenia relacji międzyludzkich. W pozostałych 10 umiejętnościach wyniki kobiet i mężczyzn są identyczne lub bardzo zbliżone. Duże znaczenie dla rozwoju potencjału kompetencyjnego mają metody jego doskonalenia. Respondenci zostali poproszeni o zaznaczenie, jakie metody są najczęściej stosowane w miejscu pracy oraz jakie są ich preferencje dotyczące tych metod. Najczęściej stosowanymi metodami doskonalenia są tu:

- uczenie się w trakcie wykonywania pracy (84%),
- wymiana informacji z kolegami z pracy (79%),
- szkolenia i warsztaty (74%),

---

<sup>22</sup> Korelacje dla prób zależnych wynoszą  $0,16 \leq r \leq 0,52$  dla  $p=0,000$ , przy czym najniższe są dla umiejętności uczenia się, a najwyższe dotyczą współpracy z przedstawicielami innych kultur, przewodzenia i wywierania wpływu.

<sup>23</sup> Korelacje dla prób zależnych są istotne dla 8 umiejętności i wynoszą  $0,15 \leq r \leq 0,33$  dla  $p=0,000$ , poza umiejętnością współpracę z ludźmi w różnym wieku.

<sup>24</sup> Wyniki dla poszczególnych grup wiekowych: 60%, 20%, 13%, 12%, 3%.

- wymiana informacji z przełożonymi (71%),
- samodzielne uczenie się z wykorzystaniem Internetu (70%),
- obserwacja otoczenia (69%).

Na dalszych miejscach znalazły się: samodzielne studiowanie literatury, informacje od profesjonalistów, uzyskane poza miejscem pracy, studia, studia podyplomowe, informacje uzyskane w trakcie okresowej oceny, doświadczenie związane ze zmianą stanowiska pracy, coaching i mentoring. Na tej podstawie można wnioskować, że w większości menedżerowie aktywnie rozwijają swoje kompetencje, nie tylko uczestnicząc w szkoleniach, ale także uczą się samodzielnie, każdego dnia w trakcie pracy, wymieniając się wiedzą z innymi pracownikami. Wykazują aktywne postawy wobec własnego rozwoju, m.in. ucząc się z wykorzystaniem Internetu czy obserwując otoczenie; często uczestniczą w szkoleniach i warsztatach. Natomiast bo najbardziej ulubionych metod rozwoju należą: szkolenia i warsztaty, studia podyplomowe, coaching i mentoring, informacje uzyskane od profesjonalistów poza miejscem pracy. Oznacza, to że nieco brakuje szkoleń coachingowych oraz spotkań z innymi specjalistami organizowanych poza organizacją. Nie zaobserwowano istotnie statystycznych różnic między płcią menedżera a preferowanymi metodami doskonalenia. Przeanalizowano preferowane metody w kontekście wieku menedżerów. Na tej podstawie można wysunąć wnioski, dotyczące trzech metod. Są to:

- największy udział menedżerów preferujących studia i studia podyplomowe jest w grupie wiekowej 30-49 lat (50%). W grupie do 29 lat – 32%, ponad 50 lat – 26%. Test  $\chi^2$  Pearsona ma wartość 19,08,  $df=3$ ,  $p=0,000$ ,
- coaching i mentoring są najbardziej lubiane przez najmłodszych menedżerów (do 29 lat – 56%, 30-39 lat – 52%, 40-49 lat – 47%, 50 lat i więcej – 27%). Test  $\chi^2$  Pearsona ma wartość 7,52,  $df=3$ ,  $p=0,05$ ,
- doświadczenie związane ze zmianą stanowiska pracy jest preferowane w młodszych grupach (do 29 lat – 52%, 30-39 lat – 36%, 40-49 lat – 30%, 50 lat i więcej – 24%). Test  $\chi^2$  Pearsona ma wartość 8,84,  $df=3$ ,  $p=0,03$ .

Najmłodszy menedżerowie najchętniej się uczą przez zdobywanie nowych doświadczeń oraz przez otrzymywanie indywidualnych wskazówek i wsparcia w zakresie indywidualnego rozwoju. Po zdobyciu pierwszych doświadczeń chętniej korzystają ze sformalizowanych metod, tj. studiów podyplomowych.

#### 4. Podsumowanie

Na podstawie uzyskanych wyników rysuje się wizerunek menedżera o wysokiej wiedzy specjalistycznej, dobrej wiedzy związanej z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa, ze znajomością metod i technik zarządzania. Ponadto cechuje się on dobrymi umiejętnościami

organizacji czasu, radzenia sobie ze stresem, kreatywnego myślenia, komunikacji, rozwiązywania konfliktów, adaptowania się oraz współpracy z ludźmi w różnym wieku. Można więc przypuszczać, że pozwala to na sprawne realizowanie funkcji kierowniczej w nowoczesnym przedsiębiorstwie.

Z punktu widzenia zmian demograficznych należy podkreślić deklarowane dobre umiejętności współpracy z ludźmi w każdym wieku. Jednak za małe znaczenie przypisuje się różnicom kulturowym w biznesie oraz znajomości języków obcych, co należy to uznać za słabą stronę.

W obszarze doskonalenia występują istotnie statystyczne związki między znaczeniem danego obszaru a częstością jego doskonalenia oraz posiadaniem silnych stron. Jeśli menedżerowie uznają dany obszar za ważny, to częściej go doskonalą, co jest zjawiskiem pozytywnym. Jednakże częstość doskonalenia jest umiarkowanie związana z silnymi stronami. Są to więc po części postawy deklaratywne, być może spowodowane brakiem czasu na rozwój. Można także stwierdzić, że najstarsi menedżerowie deklarują inny potencjał niż najmłodszy. Na przykład najstarsi mają największe doświadczenie w zakresie wiedzy specjalistycznej, znajomości branży, funkcjonowania przedsiębiorstwa, metod zarządzania oraz dobre umiejętności komunikacji interpersonalnej, rozwiązywania konfliktów czy współpracy z ludźmi w każdym wieku. Dodać należy, że wśród menedżerów 50+ wielu jest takich, którzy mogą jeszcze dużo zaoferować organizacjom, bowiem wyróżniają się dobrymi umiejętnościami adaptacji i mobilizowania się do długotrwałej pracy. Z kolei młodszy menedżerowie mają lepsze umiejętności zarządzania projektami, więcej wiedzą na temat różnic kulturowych, lepiej znają języki. Za najważniejszą umiejętność uważają kierowanie własną karierą.

W zakresie doskonalenia młodszy menedżerowie preferują metody oparte na zdobywaniu nowych doświadczeń, cenią coaching i mentoring. Stąd starsi menedżerowie ze swoim potencjałem powinni brać udział w rozwoju młodszych, będąc ich mentorami i dzieląc się doświadczeniami. Zatem istnieją przesłanki do zarządzania wiekiem w badanych organizacjach. Jest to ważne z uwagi na starzenie się siły roboczej i konieczność poszukiwania talentów we wszystkich grupach pracowników. W szczególności dotyczy to pracowników 50+, którzy mogą wiele dać organizacji, w tym mogą pełnić ważną rolę w rozwoju kompetencji młodszych pracowników, w szczególności, gdy na rynku brak kandydatów o potrzebnych kompetencjach.

W grupie menedżerów ważnym wymiarem różnorodności jest także płeć. Uzyskane wyniki potwierdzają występujące w literaturze poglądy, dotyczące umiejętności kierowniczych kobiet. Dla lepszego wykorzystania potencjału kobiet potrzebne są działania wspierające rozwój ich kariery, tak jak np. ma to miejsce w Cemexie<sup>25</sup> czy BPH<sup>26</sup>.

<sup>25</sup> Równość i różnorodność, <http://www.cemex.pl/rownosc-i-roznorodnosc.aspx>, 23.05.2016.

<sup>26</sup> Zarządzanie różnorodnością [http://www.bph.pl/pl/kariera/o\\_nas/zarzadzanie-roznorodnoscia](http://www.bph.pl/pl/kariera/o_nas/zarzadzanie-roznorodnoscia) 22.04.2016.

Z punktu widzenia zarządzania różnorodnością zarówno ze względu na wiek, jak i płeć, ważne jest, aby organizacje świadomie identyfikowały i wykorzystywały różnice w potencjale kompetencyjnym; przede wszystkim w planowaniu polityki personalnej, głównie w zakresie praktyk dotyczących rekrutacji, rozwoju i motywacji pracowników, elastyczności zatrudnienia oraz promowania programów równowaga praca-życie. Przemyślane podejście do zarządzania różnorodnością może dać organizacji wiele korzyści takich, jak m.in. większe szanse na pozyskanie najlepszych pracowników, tworzenie atmosfery sprzyjającej pracy zespołowej i kreatywności, docieranie na nowe rynki do bardziej zróżnicowanych klientów i związane z tym większe zyski.

## Bibliografia

1. Chong E.: Managerial competencies and career advancement: A comparative study of managers in two countries. „Journal of Business Research”, Vol. 66, Iss. 3, 2013, p. 345-353.
2. Cox T., Blake S.: Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. „Academy of Management Executive”, Vol. 5., No. 3, 1991, p. 45-56.
3. Davidson M., Burke R. (red.): Women in Management. Current Research Issues, tom 2, SAGE 2000.
4. De Vos A., De Hauw S., Willemsse I.: Competency development in organizations: building an integrative model through a qualitative study, 2011, <https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/325227/2/vlgms-wp-2011-01.pdf>.
5. De Vos A., Soens N.: Protean career attitude and career success: the mediating role of self management. „Journal of Vocational behavior”, 73, 2008, p. 449-456.
6. Diaz-Ud A., Medina C., Shill B.: Diversity's new frontier. Diversity of thought and the future of the workforce. Deloitte Development, 2013, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/human-capital/us-deloitte-diversity-new-frontier.pdf>. 18.05.2016.
7. Ely R., Ibarra H., Kolb D.: Women Rising: The Unseen Barriers. „Harvard Business Review”, September 2013.
8. Gröschl S.: Diversity in the Workplace: Multi-disciplinary and International Perspectives. Wyd. Routledge, 2016.
9. Harris C.A., Leberman, S.I.: Leadership development for women in New Zealand universities: Learning from the New Zealand women in leadership program. „Advances in Developing Human Resources”, 14(1), 2012, p. 28-44.
10. Jamka B.: Czynniki ludzkie we współczesnym przedsiębiorstwie zasób czy kapitał. Wolters Kluwer, Warszawa 2011.

11. Król M.: Kompetencje interpersonalne i cechy innowacyjnego menedżera projektów. „Współczesne zarządzanie”, 2, 2013, s.190-199.
12. Morosini P.: The common glue: An alternative way of transcending differences to unleash competitive performance. CA: Elsevier, San Diego 2005.
13. Parrotta P., Pozzoli D., Pytlikova M.: The nexus between labor diversity and firm's innovation. „Journal of Population Economics”, 27/2, 2014, p. 303-364.
14. Qian C., Cao Q., Takeuchi R.: Top management team functional diversity and organizational innovation in China: The moderating effects of environment. „Strategic Management Journal”, Vol. 34, 1, 2013, p. 110-120.
15. Rakowska A.: Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach. Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2007.
16. Rakowska A.: Różnorodność w zarządzaniu zasobami ludzkimi - podejścia i koncepcje, „Marketing i Rynek”, nr 5, 2014, s. 1192-1198.
17. Sitko-Lutek A.: Kompetencje menedżerskie w kontekście innowacyjności przedsiębiorstw. „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska”, Sectio H, Vol. 47/, 2016.
18. Szczepańska-Woszczyzna K.: Competencies, innovation and entrepreneurship in the theory and practice of management. Wyd. WSB, Dąbrowa Górnicza 2014.
19. Szu-Fang Ch.: Essential skills for leadership effectiveness in diverse workplace development. „Journal for Workforce Education and Development”, Vol. 6, Iss. 1, 2013.
20. Van Knippenberg D., Schippers M.C.: Work Group Diversity. „Annual Review of Psychology”, Vol. 58, 2007, p. 515-541.

### Strony www

1. Analysing skill mismatch,  
<http://www.cedefop.europa.eu/pl/events-andprojects/projects/analysing-skill-mismatch>,  
22.05.2016.
2. Karta Różnorodności,  
<http://www.grupazywiec.pl/csr/karta-roznorodnosci.html>, 23.05.2016.
3. PZU sygnatariuszem Karty Różnorodności,  
<http://media.pzu.pl/pr/248678/pzu-sygnatariuszem-karty-roznorodnosci>, 23.05.2016.
4. Równość i różnorodność, <http://www.cemex.pl/rownosc-i-roznorodnosc.aspx>, 23.05.2016.
5. Why It Pays to Invest in Gender Diversity, 2016,  
<http://www.morganstanley.com/ideas/gender-diversity-investment-framework>,  
20.05.2016.
6. Zarządzanie różnorodnością,  
[http://www.bph.pl/pl/kariera/o\\_nas/zarzadzanie-roznorodnoscia](http://www.bph.pl/pl/kariera/o_nas/zarzadzanie-roznorodnoscia) 22.04.2016.  
<http://kadry.infor.pl/wiadomosci/724427,Starzenie-sie-polskich-pracownikow.html>  
22.05.2016

**Abstract**

HR diversity management can optimize the use of human resources in the organizations. Exploring the characteristics of particular groups of workers it is an important element of it. The article describes the results of studies conducted among 387 managers from 50 innovative companies. The following questions were posed: what competencies are perceived as the most important; how managers develop their competences, and whether the results differ depending on the gender and age. Statistically significant differences were found in the case of several competencies, in the context of age and gender. Which means that the competency potential of women and men managers differ, and that older managers and younger have different potential, which should be noticed and used in the organizations, inter alia, recruitment and selection processes, teambuilding, project management and talent management.