

Radosław WOLNIAK  
Politechnika Śląska  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
rwolniak@polsl.pl

## **POSTRZEGANIE RÓL I FUNKCJI MENEDŻERA WE WSPÓLCZESNEJ ORGANIZACJI PRZEZ OSOBY NA STANOWISKACH KIEROWNICZYCH**

**Streszczenie.** W publikacji przedstawiono wyniki badań dotyczących ról, funkcji, kompetencji i umiejętności menedżerów zatrudnionych w firmach działających na terenie województwa śląskiego. Celem niniejszej publikacji jest zbadanie, w jaki sposób osoby zatrudnione na stanowiskach kierowniczych w organizacjach działających na terenie województwa śląskiego postrzegają swoje role kierownicze i funkcje przez siebie pełnione. Celem publikacji jest również zbadanie, jakie kompetencje i umiejętności są przez nich postrzegane jako najistotniejsze w ramach stanowiska i organizacji, w której pracują.

**Słowa kluczowe:** menedżer, kierownik, role kierownicze, funkcje kierownika, kompetencje kierownika, umiejętności kierownika

## **THE PERCEPTION OF ROLES AND FUNCTIONS OF MANAGERS IN THE CONTEMPORARY ORGANIZATION BY PERSONS ON THE MANAGEMENT POSITIONS**

**Abstract.** The publication presents the results of research on the roles, functions, competences and skills of managers employed in companies operating in the Silesian Voivodship. The purpose of this publication is to examine how people employed in managerial positions in organizations operating in the Silesian Voivodship perceive their managerial roles and functions. The purpose of the publication is also to examine what competences and skills they perceive to be the most important within the stance and organization they work for.

**Keywords:** manager, managerial roles, managerial functions, managerial competence, managerial skills

## 1. Wstęp

Praca kierownika we współczesnych organizacjach jest złożona. Wymaga się od niego zarówno technicznych umiejętności związanych z danym stanowiskiem pracy, jak i kompetencji „miękkich”, pozwalających na lepsze komunikowanie się z innymi osobami. W zależności od organizacji menedżer pełni w niej też różne role i inaczej wygląda jego praca.

Celem niniejszej publikacji jest zbadanie, w jaki sposób osoby zatrudnione na stanowiskach kierowniczych w organizacjach działających na terenie województwa śląskiego postrzegają swoje role kierownicze i funkcje przez siebie pełnione. Celem publikacji jest również zbadanie, jakie kompetencje i umiejętności są przez nich postrzegane jako najistotniejsze w ramach stanowiska i organizacji, w której pracują.

## 2. Wprowadzenie teoretyczne

Zarządzanie organizacją jest procesem, za realizację którego odpowiedzialne są konkretne osoby, zwane menedżerami. W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji pojęcia menedżer. Według klasycznego podejścia, zaproponowanego przez P. Druckera, menedżerem jest „każdy pracownik umysłowy, który z tytułu swojego stanowiska lub wiedzy odpowiada za wkład pracy wpływający fizycznie na zdolność organizacji do osiągnięć”<sup>1</sup>. Współcześnie jednakże występuje wiele innych definicji pojęcia menedżera. Syntetyczne zestawienie wybranych definicji zostało przedstawione w tabeli 1.

Ogół zadań i funkcji wykonywanych przez menedżerów w organizacji często nazywa się menedżeryzmem, rozumianym jako „system sprawowania naczelnego kierownictwa w przedsiębiorstwie przez zawodowego menedżera wraz z towarzyszącą temu systemowi teorią zarządzania oraz ideologią; jest ono charakteryzowane trzema podstawowymi własnościami: organizacyjnymi, teoretycznymi i ideologicznymi”<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Drucker P.: Menedżer skuteczny. Nowoczesność, Kraków 1994, s. 17-18.

<sup>2</sup> Kisielnicki J.: Zarządzanie. Jak zarządzać i być zarządzanym. PWN, Warszawa 2008; Białasiewicz M.: Rola i doskonalenie menedżerów w przedsiębiorstwie zorientowanym na wiedzę. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 21, Szczecin 2011; Żukowski P.: Wymiar profesjonalny i osobowościowy współczesnego menadżera. Wyższa Szkoła Biznesu National-Louis University w Nowym Sączu, 2009; Dźwigoł H.: Menedżerowie przyszłości a zarządzanie strategiczne. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie, nr 70, Gliwice 2014, s. 93-104; Bieniek I.: Interdyscyplinarność kompetencji społecznych oraz znaczenie ich rozwoju w kontekście pracy menedżera. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie, nr 63a, Gliwice 2012, s. 22-31; Kozubek R.: Innowacje społeczne odpowiedzialne a kompetencje miękkie pracowników przedsiębiorstwa. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie, nr 95, Gliwice 2016, s. 225-236; Katana K.: Innowacje w przedsiębiorstwie w kontekście kompetencji miękkich pracowników. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie, nr 95, Gliwice 2016, s. 159-173; Kochmańska A.: Kompetencje miękkie w innowacyjnym przedsiębiorstwie. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie, nr 95, Gliwice 2016, s. 189-199; Pacana A.: Model wdrażania systemu zarządzania środowiskowego w małych i średnich przedsiębiorstwach. Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2015.

Tabela 1

## Definicje menedżera według koncepcji różnych autorów

Autor	Definicja
J. Bendkowski (2008)	„Menedżer (kierownik) – 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 (2003)	„Menedżer to kierownik samodzielnie i twórczo, a jednocześnie sprawnie i efektywnie – w ramach szerokich kompetencji – zarządzający instytucją, czyli właśnie dyrektor profesjonalny”.
K. Kubik (2008)	„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”.
B. Nogalski (2001)	„Menedżer oznacza osobę zatrudnioną na stanowisku kierowniczym, posiadającą wielostronną wiedzę i umiejętności, niezbędne do kierowania organizacjami w warunkach niepewności i stałej zmienności otoczenia, w którym te organizacje działają”.

Zródło: Bendkowski J., Bendkowski J.: Praktyczne zarządzanie organizacjami. Kompetencje menedżerskie. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2011; Nogalski B., Śniadecki J.: Umiejętności menedżerskie w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2001; Bartkowiak P., Niewiadomski P.: Menedżer a kierownik w organizacji, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 48, Szczecin 2011, s. 28-29.

Menedżerów dzieli się ze względu na różne kryteria. Najczęściej ich podziału dokonuje się na podstawie szczebla zarządzania oraz obszaru działalności organizacji. Pod względem szczebli zarządzania wyróżnia się:

- menedżerów pierwszej linii (najniższego szczebla) – osoby nadzorujące działalność pracowników szeregowych, są oni często nazywani nadzorcami, kierownikami, szefami lub brygadzystami, stanowią najniższy poziom zarządcy przedsiębiorstwa, ich działalność podlega pod menedżerów średniego szczebla,
- menedżerowie średniego szczebla – kierownicy zakładu, szefowie wydziałów, kierownicy eksploatacji, realizują oni taktyczne założenia strategii przedsiębiorstwa, odpowiadają najczęściej za kontrolę jakości, zarządzanie zapasami, kontakt z kooperantami, są przełożonymi dla menedżerów pierwszej linii i jednocześnie podlegają pod menedżerów najwyższego szczebla,
- menedżerowie najwyższego szczebla – prezesi, wiceprezesi, naczelni dyrektorzy, odpowiadają za tworzenie strategii organizacji oraz nadzorowanie jej realizacji, a także podejmowanie kluczowych decyzji; ich funkcją jest także reprezentowanie podmiotu na zewnątrz<sup>3</sup>.

Funkcje pełnione przez menedżerów utożsamiane są najczęściej ze składowymi procesami zarządzania, tj. planowaniem, organizowaniem, motywowaniem oraz kontrolowaniem. W literaturze przedmiotu istnieje jednak wiele koncepcji ujmujących te zagadnienie w sposób bardziej szczegółowy. Według koncepcji H. Fayola do funkcji menedżerów zaliczyć można<sup>4</sup>:

<sup>3</sup> Griffin R.W.: Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa 2017.

<sup>4</sup> Kuc B., Żemigala M.: Menedżer nowych czasów. Najlepsze metody i narzędzia zarządzania. Helion, Gliwice 2010, s. 67-68.

- funkcje techniczne – wytwarzanie dóbr i usług,
- funkcje handlowe – kupowanie surowców i półproduktów oraz sprzedawanie produktów gotowych,
- funkcje finansowe – pozyskiwanie i używanie zasobów finansowych,
- funkcje ochronne – strzeżenie pracowników,
- funkcje rachunkowe – rejestrowanie zmian w majątku organizacji, obliczanie kosztów, przychodów, zysków, zobowiązań, sporządzanie raportów finansowych,
- funkcje kierownicze – planowanie, organizowanie, koordynowanie, kontrolowanie, rozkazywanie.

Na podstawie funkcji kierowniczych możliwe jest wyróżnienie pewnych specyficznych ról, jakie w organizacji pełnią menedżerowie<sup>5</sup>. Obserwacje zachowań i funkcji pełnionych przez kadrę kierowniczą dokonane przez H. Mintzberga pozwoliły na wyróżnienie dziesięciu podstawowych, klasycznych ról menedżerskich, możliwych do przyporządkowania do jednej z trzech kategorii: interpersonalnej, informacyjnej oraz decyzyjnej. Podział ten zaprezentowano w tabeli 2.

Tabela 2

Role kierownicze według H. Mintzberga

Kategoria	Rola	Przykładowe działania
Interpersonalna	Reprezentant	reprezentuje firmę na zewnątrz, np. na konferencjach, bierze udział w spotkaniach z mediami, partnerami i klientami,
	Przywódca	przewodzi grupie pracowniczej, kieruje, motywuje, ocenia,
	Łącznik	koordynuje działania zachodzące wewnątrz grup pracowniczych, prowadzi reklamę i public relations, pośredniczy w zawieraniu umów,
Informacyjna	Obserwator	śledzi trendy i sprawozdania branżowe, a także poczynania konkurentów w celu uzyskania bieżących informacji o zmianach na rynku,
	Propagator	gromadzi oraz wysyła informacje wewnątrz organizacji oraz analizuje uzyskiwane dane zwrotne,
	Rzecznik	prowadzi rozmowy ze specjalistami i grupami zawodowymi, reprezentuje całą firmę lub jej poszczególne wydziały,
	Przedsiębiorca	zachęca do podejmowania przez pracowników inicjatywy oraz przedstawiania własnych pomysłów produktów i ulepszeń,
Decyzyjna	Przeciwdziałający zakłóceniom	analizuje organizację pod kątem wewnętrznych konfliktów i sprzeczności oraz stara się im zapobiegać i je rozwiązywać
	Dysponent zasobów	opracowuje strategie odnoszące się do zużycia środków trwałych oraz zasobów finansowych, biorąc pod uwagę opłacalność przedsięwzięć i ponoszone koszty,
	Negocjator	negocjuje kontrakty z dostawcami, klientami, związkami zawodowymi, urzędami, ustala warunki kontraktów, sposób ich egzekwowania oraz zasady rozwiązywania ewentualnych konfliktów.

Źródło: Zakrzewska-Bielawska A.F.: Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.

<sup>5</sup> Musioł-Urbańczyk A.: Wymagania kompetencyjne stawiane kierownikowi projektu w organizacji inteligentnej. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie, nr 89, Gliwice 2016, s. 325-337; Wolniak R.: Wymiary kulturowe polskich organizacji a doskonalenie zarządzania jakością. CeDeWu, Warszawa 2012; Wolniak R.: Projakościowa typologia kultur organizacyjnych. „Przegląd Organizacji”, nr 3, 2013; Wolniak R.: Czynniki kulturowe w polskich organizacjach. „Przegląd Organizacji”, nr 11, 2011, s. 18-21.

Interpersonalne role kierowników związane są przede wszystkim z nawiązywaniem i utrzymaniem kontaktów międzyludzkich. Kontakt ten może dotyczyć nie tylko podwładnych, ale także całego otoczenia organizacji, np. klientów, partnerów, inwestorów oraz mediów.

Role informacyjne zorientowane są na przetwarzanie informacji oraz odpowiednie przetwarzanie ich przepływem. Informacje są podstawą do podejmowania wszelkich decyzji wewnątrz przedsiębiorstwa, dlatego tworzony przez menedżerów system informacyjny ma szczególne znaczenie dla funkcjonowania organizacji.

Role decyzyjne odnoszą się do wyboru pewnych opcji zachowań spośród wielu dostępnych możliwości. Odpowiedzialni za to menedżerowie zobowiązani są do dokładnej analizy zasadności poszczególnych działań oraz rozstrzygnięcia wszelkich powstałych w tym procesie sporów i konfliktów<sup>6</sup>.

Pełnienie funkcji menedżera wymaga od osoby posiadania wielu specyficznych umiejętności. Ich nabywanie odbywa się zazwyczaj w dwóch etapach: kształcenia teoretycznego oraz właściwej pracy.

Umiejętności menedżerów dzieli się często na cztery grupy<sup>7</sup>:

- umiejętności techniczne – dotyczące zrozumienia sposobów wykonywania danej pracy, np. projektowe, obsługi programów komputerowych, badawcze, produkcyjne,
- umiejętności interpersonalne (społeczne) – związane z nawiązywaniem i utrzymaniem odpowiednich kontaktów międzyludzkich, zwłaszcza na linii przełożony-pracownik, oraz wobec klientów, partnerów, a także inwestorów,
- umiejętności koncepcyjne – zdolności kreatywnego myślenia, tworzenia nowych rozwiązań oraz rozwiązywania problemów,
- umiejętności diagnostyczne i analityczne – zdolności do właściwej oceny stanu zastanego, podejmowania odpowiednich reakcji oraz przewidywania ich skutków.

Do sprawnej pracy kierowniczej menedżerowie powinni posiadać wszystkie powyższe umiejętności. Wynika to z faktu, że zadania zarządcze mają najczęściej charakter złożony, wymagający kompleksowego podejścia i jednoczesnego wykorzystania wielu zdolności.

---

<sup>6</sup> Zakrzewska-Bielawska A.F.: Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012; Olechnowicz-Czubińska M.: Style kierowania menedżerów na przykładzie firmy pożyczkowej Partner Pożyczki Sp. z o.o. Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, s. Organizacja i Zarządzanie, nr 62, Poznań 2014; Stolarska D.: Umiejętność wywierania wpływu na ludzi jako kluczowa kompetencja współczesnego menedżera i przywódcy – studium teoretyczno-empiryczne. Seria Ekonomia i Zarządzanie, nr 4, 2012; Ścibisz A., Ścibisz J.: Motywacja i style kierowania, jako wyznaczniki efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi. Studia i Materiały Wydziału Zarządzania i Administracji Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach, nr 1(17), 2013; Witaszek Z.: Rozwój kompetencji menedżerskich przesłanką sukcesu organizacji. Zeszyty Naukowe Akademii Marynarki Wojennej, nr 52, 2011.

<sup>7</sup> Griffin R.W.: Podstawy zarządzania..., op.cit., s. 52-55.

### 3. Charakterystyka badań

W celu określenia roli pełnionej przez menedżerów w organizacjach przeprowadzono badania na grupie 70 osób pracujących na stanowiskach kierowniczych w organizacjach działających na terenie województwa śląskiego. Badania zostały dokonane przy wykorzystaniu kwestionariusza ankietowego. Większość badanych stanowili menedżerowie średniego szczebla (44,1%), następnie menedżerowie pierwszej linii (29,4%), natomiast trzecia grupa to menedżerowie wyższego szczebla, których w badanej grupie było 26,5%.

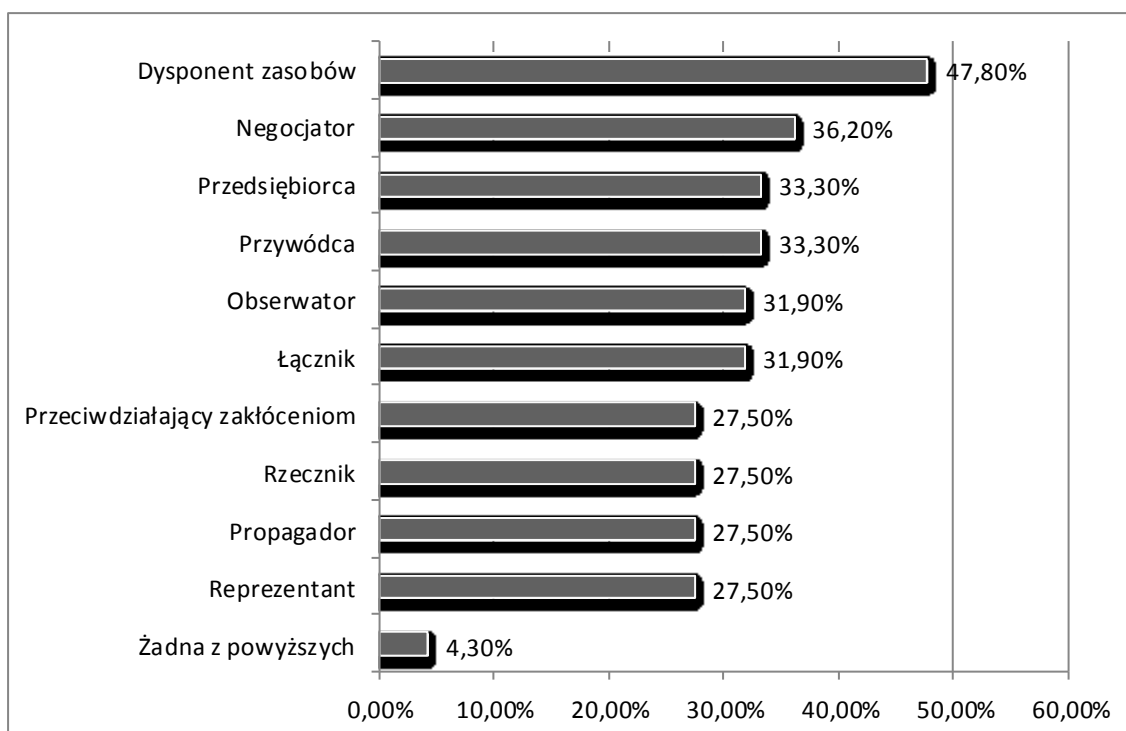
Większość ankietowanych osób pełniących kierownicze stanowiska charakteryzowała się umiarkowanie długim stażem pracy – od 4 do 10 lat (37,4%), sporą grupę stanowili również ci menedżerowie, którzy pracują jeszcze krócej, odpowiednio 1-3 lata (30,4% badanych) oraz poniżej 1 roku (15,9). Odzwierciedla to niestabilność stanowisk kierowniczych we współczesnych firmach, na których to stanowiskach następuje szybka rotacja osób je sprawujących. Powyżej 11, a poniżej 15 lat zajmuje swe stanowisko 8,7% badanych, natomiast powyżej 15 lat 7,2% badanych.

### 4. Wyniki i ich dyskusja

Każdy kierownik, jak napisano na ten temat we wcześniejszej części publikacji, odgrywa w organizacji zestaw pewnych ról. W klasycznym (przedstawionym) podziale wymienia się najczęściej 10 ról kierowniczych podzielonych na trzy główne kategorie. W ankiecie poproszono kierowników o określenie roli, jaką pełnią w badanej organizacji. W pytaniu można było zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź, z tego powodu podane na rysunku wartości procentowe nie sumują się do 100%.

Z przeprowadzonych badań wynika, że rolą pełnioną najczęściej przez ankietowanych menedżerów jest dysponent zasobów – stwierdziło tak 47,8% ankietowanych. Menedżerowie w swej pracy rozdzielają zasoby organizacji (finansowe, rzeczowe, ludzkie oraz informacyjne) pomiędzy jej pracowników. Dokonują na przykład podziału środków pracy pomiędzy swoich podwładnych, przydzielają im różnego rodzaju środki finansowe, rozdzielają pracę poszczególnym pracownikom. Jest to typowa rola kierownika w organizacji, zwłaszcza w zakresie niższego i średniego szczebla. Na kolejnym miejscu znalazła się rola negocjatora. Kierownicy muszą bowiem również prowadzić różnego rodzaju negocjacje zarówno z klientami, jak i z partnerami biznesowymi czy samymi pracownikami firmy. Jest to bardzo ważny element pracy współczesnego menedżera, gdyż wskazywało go 36,2% badanych kierowników. Obie znajdujące się na pierwszych miejscach role zalicza się do grupy ról decyzyjnych, trzecia rola decyzyjna – przeciwdziałający zakłóceniom – uplasowała

się na siódmym miejscu (wskazywało ją 27% badanych osób). Na podstawie badań można więc stwierdzić, że najczęściej występującą grupą ról menedżera jest grupa ról decyzyjnych, dotycząca wybierania z różnych możliwych zachowań najlepszych, najbardziej korzystnych dla danej organizacji opcji.



Rys. 1. Role pełnione w organizacji przez badanych menedżerów

Źródło: Opracowanie na podstawie: Hubert P.: Rola menedżera we współczesnych organizacjach. Praca napisana pod kierunkiem naukowym R. Wolniaka, Katowice 2016.

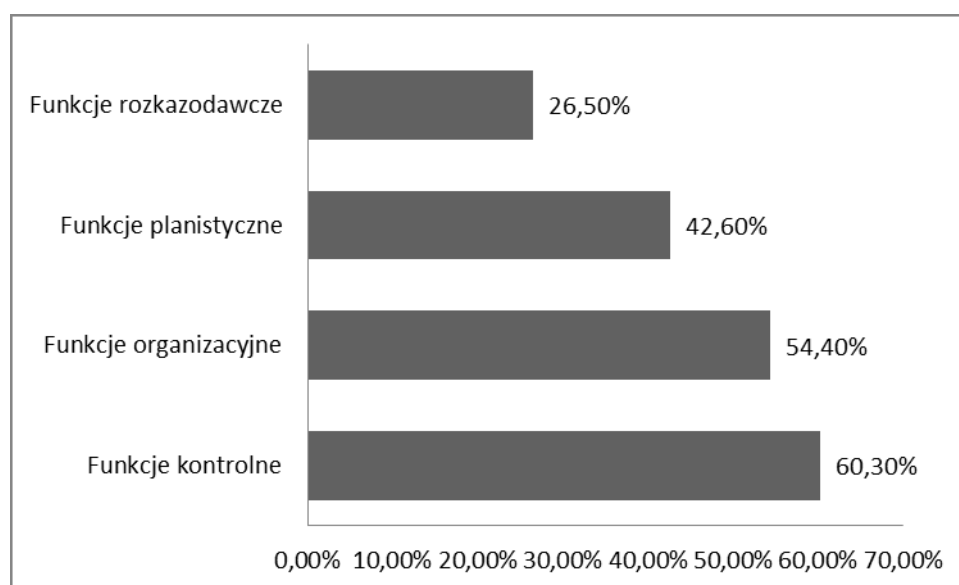
Warto zwrócić uwagę, że takie postrzeganie ról pełnionej przez menedżera jest zgodne z tym, na co zwracali uwagę autorzy cytowanych wcześniej definicji menedżera. Na przykład J. Bendkowski pisał w niej, że: „kierownik ... jest uprawniony do ... organizowania i kontrolowania pracy ... do zarządzania środkami, jakimi dysponuje dla realizacji poszczególnych zadań”. Jest to w dużej mierze zgodne z zakresem ról decyzyjnych.

W przypadku pozostałych dwóch kategorii ról kierowniczych (interpersonalna i informacyjna) można stwierdzić, że są one równie ważne. W przypadku kategorii interpersonalnej rolę reprezentanta pełni 37,5% badanych, rolę łącznika 31,9%, natomiast rolę przywódcy 33,3%. Dla kategorii informacyjnej rolę obserwatora pełni 31,9% ankietowanych, propagatora 37,5%, rzecznika 37,5%, natomiast przedsiębiorcy 33,3%.

Warto zwrócić uwagę, że ankietowani wybrali (poza niewielką grupą wskazującą żadną z powyższych – 4,7% badanych) wszystkie role kierownicze, dając im podobne ilości wskazań. W przedziale od 27,5% do 33,3% ankietowanych wskazujących na pełnienie danej roli znalazło się osiem z badanych dziesięciu ról kierowniczych. Wskazuje to, że rola kierownika w organizacji wymaga wielu różnych umiejętności wynikających z faktu,

iż zależnie od tego, w jakiej organizacji będzie on pracował i na jakim stanowisku kierowniczym, może musieć pełnić inne role kierownicze. Ponieważ, jak wcześniej zwrócono uwagę, staż na stanowiskach kierowniczych jest stosunkowo krótki, przechodząc na inne stanowisko, lub do innego przedsiębiorstwa, dana osoba musi potrafić wypełnić inne role, które są na danym stanowisku wymagane. Z tego powodu menedżer musi być osobą elastyczną, potrafiącą dobrze przystosować się do różnych warunków pracy i prowadzenia działalności biznesowej.

Następnie w badaniach określono funkcje dominujące w działalności danego menedżera (rysunek 2). Okazuje się, że najczęściej pełnionymi funkcjami są klasyczne funkcje wynikające z definicji menedżera – na pierwszym miejscu znajduje się funkcja kontrola, na którą wskazywało 60,3% ankietowanych kierowników, natomiast na drugim miejscu funkcja organizacyjna – 54,4% ankietowanych. Kolejną, ale wciąż istotną funkcją jest funkcja planistyczna, na której pełnienie wskazuje 42,6% badanych menedżerów. Mniej istotne, zdaniem ankietowanych, w ich codziennej działalności zarządczej jest pełnienie funkcji rozkazodawczych, na które wskazywało 26,5% ankietowanych.



Rys. 2. Funkcje pełnione w organizacji badanych menedżerów

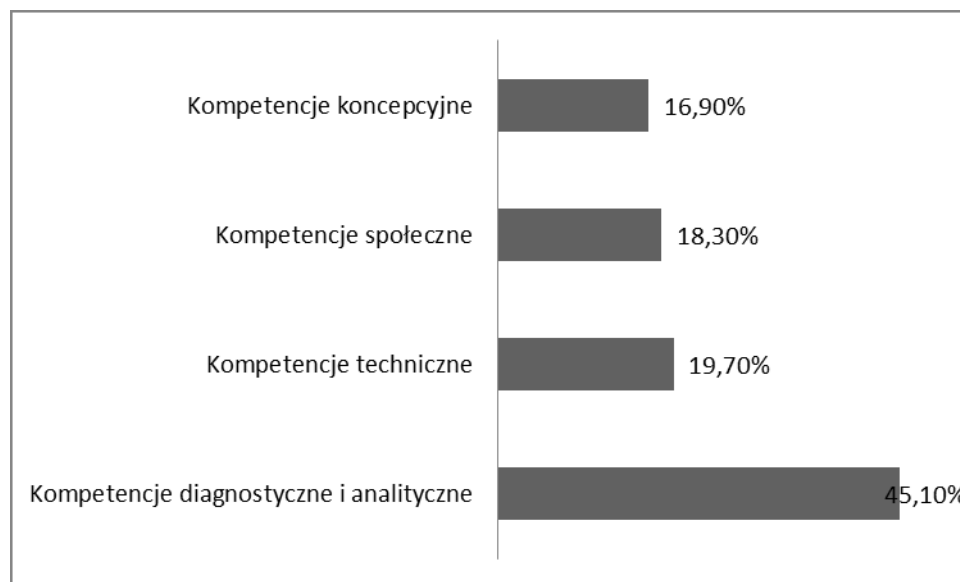
Źródło: Opracowanie na podstawie: Hubert P.: Rola menedżera we współczesnych organizacjach. Praca napisana pod kierunkiem naukowym R. Wolniaka, Katowice 2016.

W badaniach dokonano również analizy kompetencji, jakie są zdaniem badanych osób pełniących funkcje kierownicze najbardziej potrzebne w ramach sprawowania przez nich funkcji kierowniczych. Posłużono się w tym przypadku klasycznym podziałem kompetencji na: diagnostyczne i analityczne, techniczne, społeczne oraz koncepcyjne (rysunek 3). Z przeprowadzonych badań wynika, że na pierwszym miejscu ankietowani wskazywali kompetencje diagnostyczne i analityczne. Pozostałe grupy kompetencji uzyskały znacznie



mniejsze wyniki, odpowiednio: kompetencje techniczne 19,7%, kompetencje społeczne 18,3%, natomiast kompetencje koncepcyjne 16,9%.

Niski odsetek wskazań na kompetencje koncepcyjne wynika z faktu, iż większość badanych menedżerów była kierownikami niższego i średniego szczebla, podczas gdy kompetencje koncepcyjne są najbardziej potrzebne menedżerom wyższego szczebla.



Rys. 3. Kompetencje potrzebne w wypełnianiu obowiązków kierowniczych

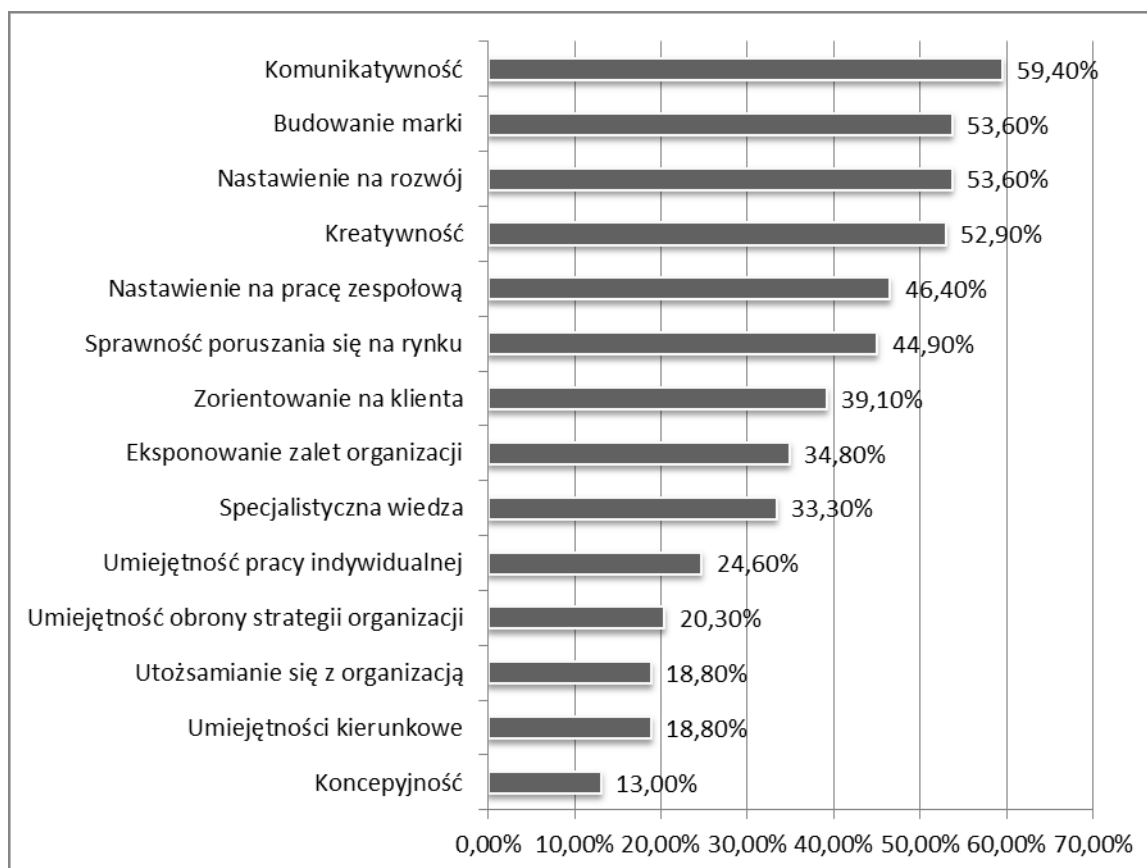
Źródło: Opracowanie na podstawie: Hubert P.: Rola menedżera we współczesnych organizacjach. Praca napisana pod kierunkiem naukowym R. Wolniaka, Katowice 2016.

W ostatnim etapie badań zapytano respondentów na temat umiejętności kierowniczych, jakie są najbardziej cenione w organizacji ich zatrudniającej. Wyniki zostały zaprezentowane na rysunku 4. Wyniki nie sumują się do 100%, ponieważ ankietowani mogli wybrać jednocześnie kilka umiejętności. Ponownie, wyniki potwierdzają dużą potrzebę uniwersalności na stanowisku menedżera. Za potrzebne uznano bardzo dużą liczbę różnych kompetencji, zarówno zaliczanych do grupy kompetencji miękkich, jak i kompetencji twardych. W zależności od konkretnej organizacji i szczebla, na którym pracuje dany menedżer, wskazania mocno się różniły i razem obejmowały pełne spektrum umiejętności.

Analizując dane przedstawione na rysunku 4, warto zwrócić uwagę, że najwyżej były oceniane kompetencje miękkie, takie jak np.: komunikatywność 59,4 ankietowanych, nastawienie na rozwój 53,6%, kreatywność 52,9%, nastawienie na pracę zespołową 46,4%. Wynika to z faktu, że są one bardziej uniwersalne od kompetencji „twardych”. Konkretnie „twarde” umiejętności są różne na różnych stanowiskach, natomiast umiejętności „miękkie” są bardziej uniwersalne i wskazywali je kierownicy zatrudnieni na odmiennych stanowiskach, w różnego rodzaju organizacjach, stąd wynika ich przewaga w ankiecie. Nie można jednak deprecjonować kompetencji „twardych”, gdyż na każdym stanowisku potrzebne są konkretne,

związane z nim umiejętności i wiedza, bez której nie można pełnić danej funkcji. Dopiero jej połączenie z umiejętnościami „miękkimi” daje pozytywne i najlepsze efekty.

Wynika z tego konieczność szerokiego, interdyscyplinarnego kształcenia przyszłych menedżerów, ponieważ są im potrzebne zarówno konkretne „twarde” umiejętności związane ze stanowiskiem pracy, działem, w którym pracują i branżą, w której funkcjonuje dana organizacja, jak i umiejętności „miękkie”, które są uniwersalne i przydatne niezależnie od branży i działu, w którym pracuje kierownik.



Rys. 4. Umiejętności potrzebne w wypełnianiu obowiązków kierowniczych

Źródło: Hubert P.: Rola menedżera we współczesnych organizacjach. Praca napisana pod kierunkiem naukowym R. Wolniaka, Katowice 2016.

## 5. Podsumowanie

Przeprowadzone badania potwierdziły przekonanie o uniwersalności pracy kierownika, w której potrzebne są liczne kompetencje i umiejętności, mocno różniące się w zależności od stanowiska i specyfiki danej organizacji. Wynika z tego również konieczność szerokiego, interdyscyplinarnego kształcenia przyszłych menedżerów.

Badani kierownicy najczęściej w swej pracy pełnią role zaliczane do grupy ról decyzyjnych, a mianowicie: dysponent zasobów (47,08% ankietowanych) oraz negocjator (36,2% ankietowanych). Badani menedżerowie najczęściej pełnią w swych organizacjach funkcje kontrolne (60,32 ankietowanych) oraz organizacyjne (54,4% ankietowanych). Wykorzystywane są przez nich najczęściej kompetencje diagnostyczne i analityczne (45,1% ankietowanych). Jako najważniejsze umiejętności potrzebne w zakresie wypełniania umiejętności kierowniczych wskazywali komunikatywność (95,94% ankietowanych), budowanie marki (53,6% ankietowanych) oraz nastawienie na rozwój (53,6% ankietowanych).

## Bibliografia

1. Bartkowiak P., Niewiadomski P.: Menedżer a kierownik w organizacji. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 48, Szczecin 2011.
2. Bendkowski J., Bendkowski J.: Praktyczne zarządzanie organizacjami. Kompetencje menedżerskie, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2011.
3. Białasiewicz M.: Rola i doskonalenie menedżerów w przedsiębiorstwie zorientowanym na wiedzę. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 21, Szczecin 2011.
4. Bieniek I.: Interdyscyplinarność kompetencji społecznych oraz znaczenie ich rozwoju w kontekście pracy menedżera. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie, nr 63a, Gliwice 2012.
5. Drucker P.: Menedżer skuteczny. Nowoczesność, Kraków 1994.
6. Dźwigoł H.: Menedżerowie przyszłości a zarządzanie strategiczne. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie, nr 70, Gliwice 2014.
7. Griffin R.W.: Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa 2017.
8. Hubert P.: Rola menedżera we współczesnych organizacjach. Praca napisana pod kierunkiem naukowym R. Wolniaka, Katowice 2016.
9. Katana K.: Innowacje w przedsiębiorstwie w kontekście kompetencji miękkich pracowników. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie, nr 95, Gliwice 2016.
10. Kisielnicki J.: Zarządzanie. Jak zarządzać i być zarządzanym. PWN, Warszawa 2008.
11. Kochmańska A.: Kompetencje miękkie w innowacyjnym przedsiębiorstwie. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie, nr 95, Gliwice 2016.
12. Kozubek R.: Innowacje społeczne odpowiedzialne a kompetencje miękkie pracowników przedsiębiorstwa. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie, nr 95, Gliwice 2016.

13. Kubik K.: Profesjonalizm menedżera determinantą sukcesu organizacji. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, nr 20(93), Siedlce 2012.
14. Kuc B., Żemigala M.: Menedżer nowych czasów. Najlepsze metody i narzędzia zarządzania. Helion, Gliwice 2010.
15. Musioł-Urbańczyk A.: Wymagania kompetencyjne stawiane kierownikowi projektu w organizacji inteligentnej. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie, nr 89, Gliwice 2016.
16. Nogalski B., Śniadecki J.: Umiejętności menedżerskie w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2001.
17. Olechnowicz-Czubińska M.: Style kierowania menedżerów na przykładzie firmy pożyczkowej Partner Pożyczki Sp. z o.o. Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Seria Organizacja i Zarządzanie, nr 62, Poznań 2014.
18. Pacana A.: Model wdrażania systemu zarządzania środowiskowego w małych i średnich przedsiębiorstwach. Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2015.
19. Stolarska D.: Umiejętność wywierania wpływu na ludzi jako kluczowa kompetencja współczesnego menedżera i przywódcy – studium teoretyczno-empiryczne. „Ekonomia i Zarządzanie”, nr 4, 2012.
20. Ścibisz A., Ścibisz J.: Motywacja i style kierowania, jako wyznaczniki efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi. Studia i Materiały Wydziału Zarządzania i Administracji Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach, nr 1(17), Kielce 2013.
21. Witaszek Z.: Rozwój kompetencji menedżerskich przesłanką sukcesu organizacji. Zeszyty Naukowe Akademii Marynarki Wojennej, nr 52, 2011.
22. Wolniak R.: Czynniki kulturowe w polskich organizacjach. „Przegląd Organizacji”, nr 11 2011.
23. Wolniak R.: Projakościowa typologia kultur organizacyjnych. „Przegląd Organizacji”, nr 3, 2013.
24. Wolniak R.: Wymiary kulturowe polskich organizacji a doskonalenie zarządzania jakością. CeDeWu, Warszawa 2012.
25. Zakrzewska-Bielawska A.F.: Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia. Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
26. Żukowski P.: Wymiar profesjonalny i osobowościowy współczesnego menadżera. Wyższa Szkoła Biznesu National-Louis University w Nowym Sączu, 2009.