

2.8

Część 2

Rozwój pracowników – perspektywa zarządzania wiedzą

Aleksandra Mikła*

Aurelia Domaradzka**

Znaczenie kwalifikacji menedżerów HR – praktyki stosowane w polskich jednostkach korporacji międzynarodowych

Streszczenie

Kadra menedżerska działu HR ma za zadanie wspierać organizację w realizowaniu strategii, a przez to uczestniczyć w osiągnięciu sukcesu oraz konkurencyjnej pozycji na rynku. Rola ta jest z całą pewnością trudniejsza w przypadku przedsiębiorstw międzynarodowych, w których należy się wykazać szczególnymi kwalifikacjami pozwalającymi na działanie w wielokulturowym środowisku. Celem rozdziału jest diagnoza znaczenia wybranych kwalifikacji menedżerów działów HR na podstawie przeprowadzonej analizy dotychczasowych opracowań i wyników badań empirycznych dotyczących tematyki kwalifikacji kadry menedżerskiej. Zdaniem Auterek w niewystarczającym stopniu zbadane zostały aktualne kwalifikacje menedżerów HR w polskich jednostkach przedsiębiorstw międzynarodowych. W związku z tym przeprowadzono badania ankietowe na

* Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, ORCID: 0000-0001-6134-2504

** Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, ORCID: 0000-0001-8713-4471

menedżerach HR z 52 polskich oddziałów międzynarodowych korporacji. W rozdziale przedstawiono wyniki oraz wnioski z badań.

Słowa kluczowe: kwalifikacje, kompetencje, menedżer HR, przedsiębiorstwa międzynarodowe w Polsce

The Importance of HR Managers' Competences – Practices Used in Polish Branches of International Corporations

Abstract

The managerial staff of the HR department is designed to support organizations in implementing strategies and in achieving a competitive position on the market. This role is more difficult in the case of international enterprises, where special competences should be held to work in a multicultural environment. The main subject of interest and the goal of the article is to diagnose the importance of selected HR managers' competences. Based on the analysis of previous studies and results of empirical research, the current competences of HR managers in Polish units of international enterprises have not been sufficiently studied. In connection with the above, surveys were conducted on HR managers from 52 Polish branches of international corporations. The article presents the results and conclusions of the above-mentioned studies.

Keywords: competences, competencies, HR manager, international companies in Poland

Wprowadzenie

Działania podejmowane w obszarze strategicznym zarządzania zasobami ludzkimi (SZZL) mają na celu wspieranie organizacji w osiągnięciu wysokiego poziomu skuteczności i efektywności w zakresie celów i strategii. Rola ta jest trudniejsza w przypadku przedsiębiorstw międzynarodowych, w których oprócz znajomości rozmaitych narzędzi i procesów HR należy się wykazać znajomością także kultury danego kraju, otoczenia rynkowego oraz mentalności pracowników¹. Autorki dostrzegły lukę badawczą polegającą na braku identyfikacji kluczowych kwalifikacji polskich menedżerów działu HR pracujących w międzynarodowym środowisku. Główny problem badawczy został sfor-

¹ A. Raczek, *Współczesne problemy i wyzwania zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach międzynarodowych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie” 2016, nr 22, s. 168.

mułowany w następujący sposób: Jakie kwalifikacje kadry menedżerskiej są istotne ze względu na podejmowane działania w zakresie ZZL? Zasadniczym przedmiotem zainteresowań w niniejszym rozdziale są kwalifikacje ważne z punktu widzenia realizacji funkcji personalnej. W tym kontekście głównym celem opracowania jest diagnoza znaczenia wybranych kwalifikacji menedżerów działów HR w przedsiębiorstwach międzynarodowych. Zaprezentowane zostały wyniki własnych badań pilotażowych, przeprowadzonych na 52 przedsiębiorstwach zagranicznych, posiadających polskie jednostki. Na wstępie Autorki wyjaśniły przyjęte założenia terminologiczne i koncepcyjne dotyczące kwalifikacji oraz roli kadry menedżerskiej i jej kwalifikacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi (ZZL), które przyjęto w przeprowadzonych badaniach pilotażowych. W kolejnych podrozdziałach opisane zostały metodyka oraz wyniki przeprowadzonych badań empirycznych. Natomiast ostatnią część stanowią podsumowanie i wnioski końcowe.

Przyjęte założenia terminologiczne i koncepcyjne dotyczące kwalifikacji

Przegląd literatury z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi pokazuje wiele definicji dotyczących kwalifikacji, a tym samym rozróżnienie pojęcia kwalifikacji od pojęcia kompetencji, które w praktyce przyjęło się stosować zamiennie². Różnorodność wynika z perspektywy naukowej przyjętej przez danego badacza. W związku z ograniczeniami niniejszego rozdziału nie sposób wymienić wszystkich pojawiających się w literaturze perspektyw³. Na potrzeby niniejszego opracowania przyjęto, że kompetencje to umiejętności, wiedza, cechy osobiste oraz zachowania potrzebne do skutecznego wykonywania powierzonej pracy, nierozzerwalnie wiążące się z działaniem w określonej sytuacji. Natomiast kwalifikacje to potencjalna zdolność do funkcjonowania w danych warunkach. A zatem kwalifikacje sprawiają, że pracownik jest zdolny do wykonywania powierzonych zadań, a kompetencje stanowią, że te zadania zostały wykonane w oczekiwany sposób. Oznacza to, że zanim pracownik będzie miał oczekiwane kompetencje na wymaganym poziomie, najpierw musi przejawiać określony rodzaj i poziom kwalifikacji⁴.

² M. Stor, A. Suchodolski, *Kompetencje kadry menedżerskiej w obszarze ZZL z perspektywy wyników uzyskiwanych przez przedsiębiorstwa Polskie i zagraniczne w Polsce*, w: „Organizacja i Kierowanie” 2016, nr 3(173), s. 101.

³ Zob. przegląd dokonany przez: J. Orczyk, *Wokół pojęć kwalifikacji i kompetencji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2009, nr 3–4; C. Rowe, Clarifying the Use of Competence and Competency Models in Recruitment, Assessment and Staff Development, „Industrial and Commercial Training” 1995, vol. 27, s. 11; M. Stor, T. Kupczyk, *Differences in Competency Management – Comparative Analysis between Polish, Spanish, and Austrian Business Practices*, „Journal of Intercultural Management” 2015, vol. 7, no. 2; T. Teodorescu, *Competence versus Competency. What is the Difference?*, „Performance Improvement” 2006, vol. 45, no. 10.

⁴ M. Stor, *Managerial Capital as a Source of Company's Competitive Advantage*, w: *Success in Human Resources Management. Diversity in Human Capital Management – Approaches, Methods, Tools. Economic and*

Kolejnym zagadnieniem teoretycznym koniecznym do poruszenia są kwalifikacje kluczowe, oznaczające te, które ze względu na zdefiniowane powody są najważniejsze dla organizacji, stanowiska pracy bądź samego pracownika. P. Drucker w sposób celny i lapidarny definiuje kluczowe kwalifikacje organizacji jako to, do czego dane przedsiębiorstwo jest uwarunkowane, aby wykonywać najlepiej. W odniesieniu do pracownika termin ten dotyczy najistotniejszych i wyróżniających cech osobowych. Warto również zaznaczyć, że bardzo wysoki poziom kwalifikacji kluczowych oraz niższy poziom pozostałych kwalifikacji o drugorzędym znaczeniu są dla organizacji korzystniejsze niż średni poziom wszystkich oczekiwanych kwalifikacji⁵.

W związku z dużym znaczeniem kwalifikacji pracowniczych dla organizacji⁶ w kolejnej części bliżej omówiono to zagadnienie. Pracownicy są niewątpliwie jednym z kluczowych komponentów organizacji, a ich kwalifikacje potrafią być nieocenione. K. Obłój twierdzi, że każda firma jest ostatecznie skumulowaną wiedzą byłych i obecnych pracowników⁷. W tym kontekście szczególną uwagę poświęcono grupie pracowników, jaką stanowią menedżerowie działów HR.

Rola kadry menedżerskiej i jej kwalifikacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Dostrzeżenie roli i znaczenia kadry menedżerskiej w zarządzaniu zasobami ludzkimi, której działanie w swoich założeniach ma wspierać organizację w realizowaniu jej celów, strategii i zadań, a co za tym idzie – osiągnięciu sukcesu i konkurencyjnej pozycji rynkowej⁸, jest kluczowe. W strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi (SZZL) pracownicy postrzegani są jako zasób organizacji, wymagają ochrony przed eksploatacją oraz inwestycji w ich rozwój⁹. W ujęciu tym zasoby ludzkie traktowane są jako czynnik trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa¹⁰.

Managerial Issues, "Research Papers of Wrocław University of Economics" 2014, no. 349, M. Stor, T. Listwan (red.), s. 15.

⁵ T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 21.

⁶ *Ibidem*, s. 23.

⁷ K. Obłój, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 2000, s. 127.

⁸ M. Stor, A. Suchodolski, *Kompetencje kadry menedżerskiej w obszarze ZZL z perspektywy wyników uzyskiwanych przez przedsiębiorstwa polskie i zagraniczne w Polsce*, w: „Organizacja i Kierowanie” 2016, nr 3(173), s. 100.

⁹ E. Matuska, *Zarządzanie kompetencjami jako strategia oparta na wartości*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu im. E. Kwiatkowskiego w Gdyni” 2016, nr 22 (Zarządzanie 1), s. 199.

¹⁰ M. Stor, *Kapitał menedżerski jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, w: *Sukces w zarządzaniu kadrami. Różnorodność w zarządzaniu kapitałem ludzkim – podejścia, metody, narzędzia. Problemy zarządczo-ekonomiczne*, M. Stor, T. Listwan (red.), „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 349.

W zależności od specyficznych potrzeb przedsiębiorstwa, jego systemu zarządzania personelem, jak i samych ludzi, zarządzanie kwalifikacjami znajduje wiele różnych zastosowań. Cele mogą być ogólne lub szczegółowe, mogą w większym stopniu wykazywać zorientowanie na biznes lub na kapitał ludzki, mogą także mieć charakter organizacyjny bądź indywidualny. Głównym celem zarządzania kwalifikacjami jest jednak wspieranie i umożliwianie przedsiębiorstwu uzyskiwania powodzenia, osiągnięcia i utrzymywania przewagi konkurencyjnej oraz przygotowanie organizacji na zmiany i funkcjonowanie w turbulentnym otoczeniu. Kwalifikacje stanowią bowiem podstawę zarówno horyzontalnej integracji kluczowych działań ZZL, takich jak: dobór, ocena pracownicza, szkolenia, rozwój kariery, wynagrodzenie, jak i bazę dla wertykalnej integracji tych działań choćby ze strategią i wartościami organizacji, procesami biznesowymi czy wynikami podejmowanego działania¹¹.

Zważywszy na fakt, że pojęcie kwalifikacji zostało już zdefiniowane na potrzeby niniejszego opracowania oraz została wyjaśniona zasadność zarządzania kwalifikacjami, można przejść do podsumowania. Ogólny wniosek wyłaniający się z dyskusji przedstawionej w niniejszym rozdziale jest taki, że wszystkie działania podejmowane w zarządzaniu zasobami ludzkimi opartym na kwalifikacjach mają na celu wspieranie organizacji w osiąganiu wysokiego poziomu skuteczności i efektywności w zakresie celów, strategii i zadań wykonywanych na różnych poziomach organizacyjnych. W praktyce oczekuje się, że dobre wyniki na niższych poziomach organizacyjnych będą wносить wkład do wyników uzyskiwanych na wyższych poziomach. Należy podkreślić, że strategię zarządzania zasobami ludzkimi oparte na kwalifikacjach, jak i samo zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kwalifikacjach, stanowią część większego systemu zarządzania przedsiębiorstwem. Jest to jednak część o fundamentalnym znaczeniu, determinuje ona nie tylko sukces wszelkich działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo i wewnątrz przedsiębiorstwa, ale też stanowi o tym, czy w ogóle jakiegokolwiek działanie może być podjęte. W tym ujęciu kluczową rolę stanowią osoby odpowiedzialne za działalność działów HR, czyli wspomniani wcześniej menedżerowie. W podsumowaniu rozważań dotyczących znaczenia kwalifikacji menedżerów pracujących w firmach międzynarodowych warto wskazać również najczęściej pojawiające się problemy, czyli niedopasowanie kwalifikacji kandydata do pożądaných warunków stanowiska pracy, brak odpowiednich kandydatów na stanowiska kierownicze na rynku pracy oraz niedobór wykwalifikowanej kadry¹².

¹¹ M. Stor, A. Suchodolski, *Kompetencje kadry menedżerskiej w obszarze ZZL...*, op.cit., s. 102.

¹² S. Przytuła, *Dobór pracowników na stanowiska kierownicze*, w: *Zarządzanie kadrą menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce*, T. Listwan, M. Stor (red.), Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 132.

Przegląd dotychczasowych badań empirycznych dotyczących kwalifikacji kadry menedżerskiej

W latach 2004–2007 T. Listwan wraz ze swoim zespołem przeprowadził badania na 80 celowo dobranych przedsiębiorstwach międzynarodowych działających w Polsce. Podmiotem szczególnego zainteresowania była kadra menedżerska¹³. Wyniki badań pokazały najbardziej pożądane kwalifikacje na stanowiskach menedżerskich¹⁴:

- 1) najwyższego szczebla
 - wiedza (wiedza zarządcza, znajomość języków obcych, doświadczenie kierownicze i wyższe wykształcenie),
 - umiejętności (zdolność myślenia holistycznego, elastyczność w podejmowaniu ról kierowniczych, świadomość strategii międzynarodowej, przywództwo oraz zarządzanie globalne),
 - cechy psychologiczne (odporność na stres i sprawność intelektualna),
- 2) średniego szczebla kierowniczego
 - wiedza (wyższe wykształcenie, wiedza zarządcza i prawna),
 - umiejętności (rozwiązywanie konfliktów, komunikowanie się, otwartość na inne wzorce kulturowe i zarządzania),
 - cechy psychologiczne (odporność na stres),
- 3) najniższego szczebla kierowniczego
 - sumienność,
 - elastyczność w podejmowaniu ról kierowniczych,
 - sprawność intelektualna, wiedza zarządcza i prawna,
 - otwartość na nowe doświadczenia, w tym także na nowe wzorce kulturowe,
 - gotowość do ciągłej nauki oraz komunikowanie się.

Natomiast A. Rakowska i A. Sitko-Lutek w badaniach przeprowadzonych w 2016 r. w Hiszpanii (Uniwersytet w Alicante) oraz w Tajlandii (Kasetsart University w Bangkoku) wykazały, że w opinii ekspertów hiszpańskich i tajskich najważniejszymi kompetencjami są te związane z doświadczeniem zawodowym, formalne wykształcenie oraz umiejętność uczenia się. Relatywnie duże znaczenie mają również elastyczność oraz budowanie relacji¹⁵.

¹³ T. Listwan, *Wprowadzenie*, w: *ibidem*, s. 15.

¹⁴ S. Przytuła, *Dobór pracowników na stanowiska kierownicze*, w: *ibidem*, s. 112.

¹⁵ A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, *Kluczowe kompetencje pracowników przyszłości w opinii ekspertów międzynarodowych – wyniki badań*, w: *Sukces w zarządzaniu kadrami. Dylematy zarządzania kadrami w organizacjach krajowych i międzynarodowych. Problemy zarządczo-ekonomiczne*, M. Stor, T. Listwan (red.), „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 429, s. 180.

Powyższe listy warto uzupełnić także o dane z raportu World Economic Forum, w którym w 2016 r. stwierdzono, że w ciągu następnych pięciu lat zmieni się ponad jedna trzecia umiejętności (35%), które są ważne dla dzisiejszych działów HR¹⁶. Według Raportu *Future of Work* najbardziej pożądane umiejętności 2015 r. to: kompleksowe rozwiązywanie problemów, koordynacja działań, zarządzanie ludźmi, krytyczne myślenie, negocjacje, kontrola jakości, zorientowanie na serwis, ocena i podejmowanie decyzji, aktywne słuchanie oraz kreatywność. Według prognoz na rok 2020 kluczowe będą następujące kwalifikacje: kompleksowe rozwiązywanie problemów, krytyczne myślenie, kreatywność, zarządzanie ludźmi, koordynacja działań, inteligencja emocjonalna, ocena i podejmowanie decyzji, zorientowanie na serwis, negocjacje i elastyczność poznawcza¹⁷.

Dzięki przeprowadzeniu powyższych badań literaturowych możliwe było dostrzeżenie znacznego dorobku naukowego w obszarze kwalifikacji, jednak Autorki zidentyfikowały także lukę badawczą polegającą na braku identyfikacji kluczowych kwalifikacji polskich menedżerów HR pracujących w międzynarodowym środowisku.

Metodyka przeprowadzonych badań empirycznych

W opracowaniu przedstawiono wybrane wyniki badań pilotażowych przeprowadzonych w Polsce w latach 2018–2019, dotyczące istotnych kwalifikacji kadry menedżerskiej działów HR.

Populację badanych organizacji stanowiły 52 przedsiębiorstwa zagraniczne, które posiadają polskie jednostki. Wśród badanych przedsiębiorstw największy odsetek stanowiły przedsiębiorstwa pochodzące z USA (15) oraz Niemiec (14). Pozostałe przedsiębiorstwa pochodziły z Francji (5) oraz Korei Południowej (3), a także Austrii, Finlandii, Hiszpanii, Szwecji (po 2) oraz Belgii, Czech, Indii, Szwajcarii, Syrii, Wielkiej Brytanii i Włoch (po 1). Łącznie badana populacja reprezentowała każdy z sektorów gospodarki według następującego rozkładu: przemysł (23 przedsiębiorstwa), usługi niefinansowe (13), usługi finansowe (9), handel (7), produkcja (4), przy czym cztery przedsiębiorstwa działają w dwóch sektorach równocześnie.

Jako narzędzia badawcze wykorzystano ankietę w formie papierowej i elektronicznej. Ankieta była skierowana do kadry menedżerskiej wybranych przedsiębiorstw. Zastosowano następujące kryteria doboru celowego: terytorialne – badane zagraniczne przedsiębiorstwa musiały posiadać polskie jednostki oraz przedmiotowe – w badanych jednostkach konieczne było wyodrębnienie subfunkcjonalnych obszarów ZZL.

¹⁶ R. Trzaska, *Od przemysłu 4.0 po najbardziej pożądane kompetencje inżynierskie*, „Industrial Monitor. Produkcja i Utrzymanie Ruchu” 2018, nr 4(33), s. 9.

¹⁷ *Future of Jobs Report*, 2016.

Główny problem badawczy, do którego nawiązuje treść niniejszego opracowania, został sformułowany w następujący sposób: *Jakie kwalifikacje kadry menedżerskiej są istotne ze względu na podejmowane działania w zakresie ZZL?*

Na podstawie literatury oraz analizy dotychczasowych badań wyodrębniono sześć kluczowych kwalifikacji, które poddano ocenie podczas przeprowadzania badania. Należą do nich:

- 1) wiedza biznesowa,
- 2) zarządzanie strategiczne,
- 3) odpowiedzialność, rzetelność, wiarygodność,
- 4) umiejętności z zakresu ZZL,
- 5) korzystanie z systemu informacji personalnej,
- 6) znajomość języków obcych.

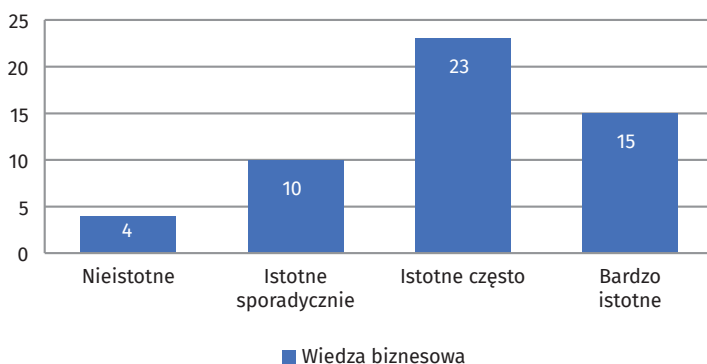
Zgromadzone dane empiryczne analizowano przy zastosowaniu statystyki opisowej.

Uzyskane wyniki badań empirycznych

Ankieta skierowana do menedżerów HR w polskich jednostkach korporacji międzynarodowych miała na celu pozyskanie opinii i oceny respondentów na temat istotności sześciu kluczowych wybranych do badania kwalifikacji. Po zebraniu oraz opracowaniu wyników dane zaprezentowano na rysunkach 2.8.1–6.

Rysunek 2.8.1.

Ocena istotności wiedzy biznesowej



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

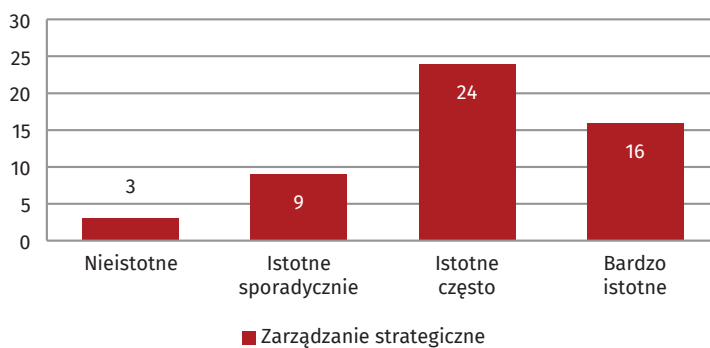
Pierwszą z omawianych kwalifikacji jest wiedza biznesowa, która została zdefiniowana jako znajomość branży i sektora danego przedsiębiorstwa oraz posiadanie

wykształcenia kierunkowego z zakresu zarządzania. Według większości respondentów (48) wiedza biznesowa jest istotną kwalifikacją, którą powinni mieć menedżerowie HR. Przy czym najwięcej, 23 osoby, udzieliły odpowiedzi, że jest ona istotna często.

Kolejną wyodrębnioną kwalifikacją jest umiejętność zarządzania strategicznego. Oznacza ona zdolność do postrzegania przedsiębiorstwa w długim horyzoncie czasu. Podobnie jak w przypadku wiedzy biznesowej większość (49) respondentów uznało tę kwalifikację za istotną, z czego najwięcej (24) wskazało, że jest ona istotna często lub bardzo (16). Jedynie dziewięcioro badanych wskazało odpowiedź „istotne sporadycznie”, a troje – „nieistotne”.

Rysunek 2.8.2.

Ocena istotności umiejętności zarządzania strategicznie

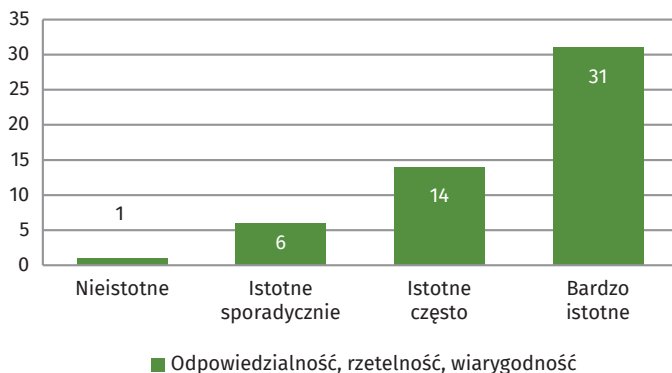


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Trzecią spośród omawianych kwalifikacji były odpowiedzialność, rzetelność i wiarygodność, czyli posiadanie zespołu cech budujących dobry wizerunek menedżera. Odpowiedzialność rozumiana jest jako sumienne zobowiązanie się do odpowiadania za powierzone zadania i procesy. Rzetelność postrzega się jako cechę charakteru świadcząca o precyzyjności, dokładności i poprawności wykonywanych zadań. Natomiast wiarygodność zdefiniowano jako cechę tego, co prawdziwe. Prawie wszyscy respondenci (51) uznali ten zestaw kwalifikacji jako istotny, a co znamienne, większość z nich (31) wskazała, że wymienione cechy są istotne bardzo. Tylko jeden respondent wskazał odpowiedź „nieistotne”, a sześciu uznało, że odpowiedzialność, rzetelność i wiarygodność istotne są sporadycznie.

Rysunek 2.8.3.

Ocena istotności odpowiedzialności, rzetelności i wiarygodności

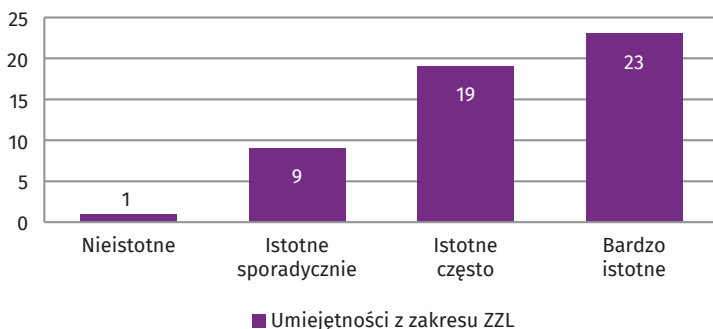


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Następną kwalifikację stanowiły umiejętności z zakresu ZZZ zdefiniowane jako zdolność do wykorzystywania wiedzy teoretycznej z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi do opisu i analizowania przyczyn oraz przebiegu procesów i zjawisk społecznych w organizacji, a także umiejętność formułowania własnych opinii na temat stosowanych rozwiązań zarządzania zasobami ludzkimi. Według większości respondentów (51) umiejętności z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi są istotne. Większość z nich (42) wskazała, że te kwalifikacje są istotne bardzo lub często. Tylko jeden respondent wskazał odpowiedź „nieistotne”.

Rysunek 2.8.4.

Ocena istotności umiejętności z zakresu ZZZ

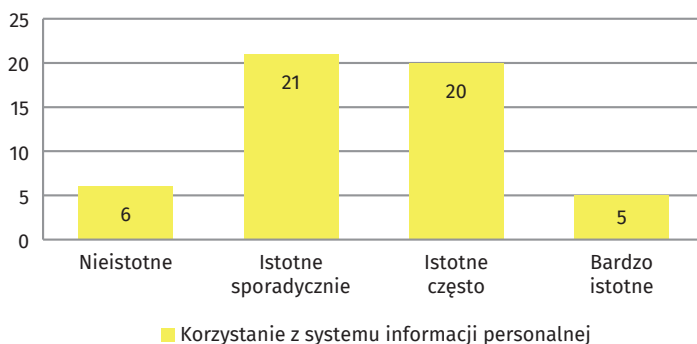


Źródło: wyniki własnych badań empirycznych.

Umiejętność korzystania z systemu informacji personalnej oznacza sprawne poruszanie się oraz poprawne obsługiwane bazy danych przedsiębiorstwa. W tym przypadku respondenci również stwierdzili, że jest to istotna kwalifikacja menedżerów HR (46), jednak nie jest ona istotna bardzo (5), a jedynie sporadycznie (21) lub często (20). Sześciu respondentów uważało, że umiejętność korzystania z systemu informacji personalnej nie jest istotna wcale.

Rysunek 2.8.5.

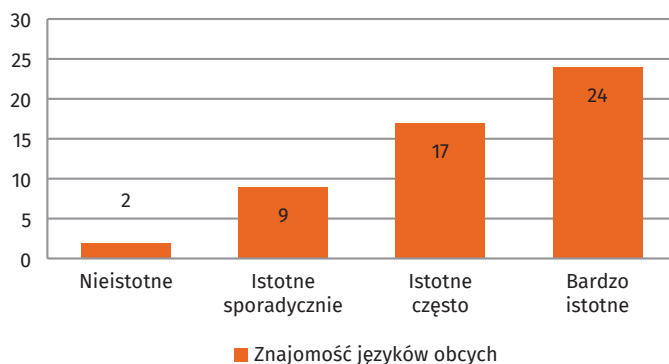
Ocena istotności umiejętności korzystania z systemu informacji personalnej



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Rysunek 2.8.6.

Ocena istotności znajomości języków obcych



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Ostatnią z omawianych kwalifikacji stanowi znajomość języków obcych, która oznacza możliwość posługiwania się, czyli sprawnego komunikowania się w obcym języku (najczęściej w macierzystym języku korporacji zagranicznej lub powszechnie

obowiązującym języku angielskim). Znacząca większość (50) respondentów uznała znajomość języków obcych jako istotną kwalifikację, z czego najwięcej (24) jako bardzo istotną, a nieco mniej (17) jako istotną często.

Respondenci mieli również możliwość wskazania innych kwalifikacji oraz dokonania oceny ich istotności, jednak podczas badania nie pojawiło się żadne dodatkowe wskazanie. Może to świadczyć o tym, że wyodrębnione na podstawie przeglądu literatury oraz analizy dotychczasowych badań kwalifikacje stanowią podstawowy kanon kwalifikacji międzynarodowych menedżerów HR.

Podsumowanie i wnioski końcowe

W rezultacie podjętych rozważań i zaprezentowanych wyników badań potwierdzono istotność wyodrębnionych kwalifikacji kadry menedżerskiej w zakresie ZZL, a tym samym zrealizowano cel niniejszego rozdziału. Ponadto udało się też zidentyfikować pewne różnice między opisanymi kwalifikacjami. Z powodu zastosowanej skali nie było możliwości ustawienia wybranych kwalifikacji w sposób hierarchiczny. Kolejnym ograniczeniem jest brak uprawnienia do rozszerzenia ich na całość populacji ze względu choćby na dobór, strukturę czy liczebność próby badawczej. Pomimo wskazanych ograniczeń przeprowadzone badania mają walor poznawczy. Należy po raz kolejny podkreślić, że problematyka kwalifikacji menedżerskich oraz ich istotności w zarządzaniu przedsiębiorstwem wzbudza niesłabnące zainteresowanie. Należy też przyjąć, że w kontekście zmian dotyczących ZZL, a także postępującej internacjonalizacji przedsiębiorstw, zwiększającej się wielokulturowości zasobów ludzkich oraz intensyfikujących się procesów globalizacyjnych zainteresowanie prezentowaną tematyką w dalszym ciągu będzie wzrastać. Dlatego też rekomenduje się dalszą eksplorację empiryczną oraz kontynuowanie rozpoczętych badań. Dzięki temu możliwe będzie zarówno wzbogacenie wiedzy naukowej, jak i sformułowanie użytecznych wskazówek dla praktyki gospodarczej przedsiębiorstw.

Bibliografia

Future of Jobs Report, 2016.

Listwan T., *Wprowadzenie*; w: *Zarządzanie kadrą menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce*, T. Listwan, M. Stor, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2008.

Matuska E., *Zarządzanie kompetencjami jako strategia oparta na wartości*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu im. E. Kwiatkowskiego w Gdyni” 2016, nr 22 (Zarządzanie 1).

- Obłój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 2000.
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- Orczyk J., *Wokół pojęć kwalifikacji i kompetencji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2009.
- Przytuła S., *Dobór pracowników na stanowiska kierownicze*, w: *Zarządzanie kadrą menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce*, T. Listwan, M. Stor, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Raczek A., *Współczesne problemy i wyzwania zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach międzynarodowych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie” 2016, nr 22.
- Rakowska A, Sitko-Lutek A., *Kluczowe kompetencje pracowników przyszłości w opinii ekspertów międzynarodowych – wyniki badań*, w: *Sukces w zarządzaniu kadrami. Dylematy zarządzania kadrami w organizacjach krajowych i międzynarodowych. Problemy zarządczo-ekonomiczne*, M. Stor, T. Listwan (red.), „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 429.
- Rowe C., *Clarifying the Use of Competence and Competency Models in Recruitment, Assessment and Staff Development*, “Industrial and Commercial Training” 1995, vol. 27.
- Stor M., *Kapitał menedżerski jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, w: *Sukces w zarządzaniu kadrami. Różnorodność w zarządzaniu kapitałem ludzkim – podejścia, metody, narzędzia. Problemy zarządczo-ekonomiczne*, M. Stor, T. Listwan (red.), „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 349.
- Stor M., *Managerial Capital as a Source of Company's Competitive Advantage*, w: *Success in Human Resources Management. Diversity in Human Capital Management – Approaches, Methods, Tools. Economic and Managerial Issues*, M. Stor, T. Listwan (red.), “Research Papers of Wrocław University of Economics” 2014, no 349.
- Stor M., Kupczyk T., *Differences in Competency Management – Comparative Analysis between Polish, Spanish, and Austrian Business Practices*, “Journal of Intercultural Management” 2015, vol. 7, no. 2.
- Stor M., Suchodolski A., *Kompetencje kadry menedżerskiej w obszarze ZZL z perspektywy wyników uzyskiwanych przez przedsiębiorstwa polskie i zagraniczne w Polsce*, „Organizacja i Kierowanie” 2016, nr 3(173).
- Teodorescu T., *Competence versus Competency. What is the Difference?*, “Performance Improvement” 2006, vol. 45, no. 10.
- Trzaska R., *Od przemysłu 4.0 po najbardziej pożądane kompetencje inżynierskie*, „Industrial Monitor. Produkcja i Utrzymanie Ruchu” 2018, nr 4/ (33).