

Dariusz Użycki
Deininger Consulting Sp. z o.o.
(Executive Search – Management Audit – Coaching)
www.deininger.de

Polskiego menedżera portret własny - ankieta

Wstęp

Zarówno w całym kraju, jak i w życiu każdego z nas zaszły w ostatnim dwudziestolecu ogromne zmiany. Co więcej, wynikają one nie tylko z samego upływu czasu (bo każde dwadzieścia lat zmienia świat), ale zasadniczo z unikatowych i fundamentalnych zmian w organizacji życia społecznego i gospodarczego w Polsce. Jednym z elementów tych przemian jest gwałtowne otwarcie naszych biznesowych i osobistych kontaktów na relacje międzynarodowe. Nasuwa to nieodparcie możliwość i wręcz konieczność dokonywania porównań. Dawniej bazowaliśmy głównie na wyobrażeniach i niemal legendach o tym, co się dzieje na tzw. Zachodzie, jak i jacy żyją tam ludzie, jak działają w relacjach biznesowych i prywatnych. Ukształtowaliśmy przez to dwa przeciwstawne własne wizerunki. Pierwszy jest zabarwiony kompleksem niższości wobec tzw. krajów rozwiniętych. Drugi jest dosyć butny z natury i traktujący wszystkich „innych” arogancko i bez żadnej głębszej refleksji. Jeden zresztą drugiemu tak do końca nie przeczy, bowiem bezrefleksyjna buta może wynikać właśnie z kompleksów... Warto więc sprawdzić, jak to wygląda w obecnych, tak odmiennych czasach. Dokładnie ten sam proces zachodził po tamtej stronie żelaznej kurtyny. Wyobrażenia o naszym kraju i o nas samych opierały się tam przecież na bardzo szczątkowych informacjach, także wcale nie wolnych od ideologicznych uproszczeń. Sam do dziś wspominam, gdy podczas swojego pobytu w Holandii na początku lat 90. trudno mi było przekonać tamtejszych kolegów, że w Polsce była już wtedy kolorowa telewizja, kablówka i benzyna bezołowiowa...

Po dwudziestu latach intensywnych kontaktów można już podjąć próby pewnych porównań. Tym bardziej, że ta tematyka nieodparcie pojawia się podczas prowadzonych przez nas projektów w obszarze executive search i spotkań z menedżerami najwyższego i średniego szczebla (z obu stron naszej granicy). To zupełnie naturalne, że każdy dokonuje samooceny w odniesieniu do innych ludzi (bardziej lub mniej świadomie); także w szerokim kontekście narodowości. Ileż to razy sami mówimy lub słyszymy dookoła, że „Amerykanie są tacy a tacy...”, „francuska kultura biznesowa to...”, „skandynawskie podejście do ludzi to...” itd. Postanowiliśmy więc sprawdzić, jak sami pozycjonujemy się obecnie w biznesie wobec innych nacji. Naturalnym obszarem naszego zainteresowania są właśnie menedżerowie, a punktem odniesienia są ich odpowiednicy wywodzący się z rozwiniętych gospodarek zachodnich (zarówno tzw. ekspaci działający w Polsce, jak i ci znajdujący się poza Polską, ale ściśle współdziałający z Polakami). Poprosiliśmy więc dużą grupę polskich menedżerów, by dokonali wpierw samooceny (jako całej warstwy, nie oceny indywidualnej), a następnie oceny porównawczej z zagranicą w kontekście dwudziestu zagadnień szczegółowych (cechy osobiste, relacje międzyludzkie, relacje człowiek-firma). Odwołaliśmy się przy tym z pełną świadomością do intuicyjnego pojmowania wielu używanych na co dzień pojęć typu „kreatywność, elastyczność, samodzielność” itd. Ankieta jest przeprowadzana przecież nie tylko *wśród* menedżerów, ale przede wszystkim *dla* nich samych. To właśnie oni są głównym

odbiorcą wyników, jako czynnika pobudzającego do dalszych głębszych przemyśleń oraz dyskusji.

W następnym kroku takie same pytania zostaną zadane przez nas „w drugą stronę”. Bardzo interesujące będzie zobaczyć, jak my sami jesteśmy oceniani przez zagranicznych menedżerów, a następnie porównać oba zbiory.

Uczestnicy ankiety

Ankiety wypełniło 183 menedżerów. Zgodnie z wstępnymi założeniami udało nam się dotrzeć do potencjalnie najbardziej interesującej grupy pod względem wieku, liczby lat na stanowiskach zarządczych oraz stażu pracy w organizacjach międzynarodowych. Aż 88% uczestników to ludzie w wieku ponad 35 lat. Ich doświadczenia biznesowe i życiowe są nierozzerwalnie związane z przemianami ostatniego dwudziestolecia. Jest to wciąż praktycznie pierwsze szeroko rozumiane pokolenie, które dostało życiową szansę i aktywnie ją wykorzystuje. Jest to też pokolenie, które na sobie zdobywa pierwszy cykl doświadczeń wynikających z wdrażania realiów gospodarki rynkowej i włączania Polski w międzynarodowy obieg codziennych kontaktów. Tym samym jest to grupa jak najbardziej predestynowana do wydania osobistej oceny tychże kontaktów.

Blisko 80% uczestników pracuje powyżej 7 lat w środowisku na co dzień wystawionym na międzynarodowe kontakty (z czego aż 58% powyżej 10 lat). To wystarczająco długi okres w naszych dynamicznych realiach, by móc pokusić się o podstawowe podsumowania i porównania.

Także liczba lat spędzonych na stanowiskach menedżerskich jest wystarczająco duża, by zaufać wynikom ankiety. 70% ankietowanych pełni takie funkcje ponad 10 lat. Kolejne 21% pomiędzy 5 a 10 lat. Zdecydowana większość uczestników to osoby na najwyższych szczeblach hierarchii firm, odpowiadające za całość operacji lub kluczowe działy. Tym samym to właśnie oni biorą na swoje barki odpowiedzialność za wspomniane międzynarodowe kontakty (wewnątrz organizacji oraz na rynku zewnętrznym) i to właśnie oni są po prostu na takie relacje wystawieni najintensywniej. Zdobywają zarówno doświadczenia osobiste pracy w otoczeniu wielokulturowym, jak i kształtują swoim przykładem międzynarodową opinię o Polakach-menedżerach.

Największy procent ankietowanych pracuje w firmach o dominującym kapitale niemieckim, amerykańskim i skandynawskim (odpowiednio 24, 19 i 16%). Kapitał brytyjski i francuski reprezentowany jest tutaj udziałami po 5% uczestników. Pozostałe 31% to tzw. kraje „inne”. Oznacza to, że udało się dotrzeć do różnorodnych kręgów kulturowych, dających z jednej strony szerokie spektrum, a z drugiej możliwość sprawdzenia, czy widoczne są jakiegokolwiek trendy wewnątrz dwóch, trzech największych z nich. Powyższa statystyka pokrywa się też z listą największych zagranicznych inwestorów w Polsce.

Procentowy rozkład pomiędzy kobietami i mężczyznami również odpowiada powszechnym statystykom dotyczącym biznesu i stanowisk zarządczych. W tym wypadku 77% respondentów to mężczyźni, a 23% - kobiety.

Podsumowując, można z satysfakcją stwierdzić, że udało nam się dotrzeć do pożądanej grupy menedżerów, których opinie i doświadczenia wnoszą istotną wartość poznawczą (są reprezentatywne dla rynku).

Rezultaty

Ankietowani udzielali odpowiedzi na dwadzieścia pytań. Każde z nich dotyczyło oceny pojedynczej cechy. Zawsze wpięrow dokonywali samooceny jako grupy w skali pięciostopniowej (od oceny negatywnej do pozytywnej - w znaczeniu „najslabiej-slabo-średnio-dobrze-najlepiej”), a następnie ta sama kwestia była odnoszona porównawczo w skali trzystopniowej do menedżerów wywodzących się z krajów zachodnich (wypadamy „gorzej-tak samo-lepiej”).

Przed analizą wyników szczegółowych warto jest zwrócić uwagę na całkowity rozkład głosów po zsumowaniu wszystkich odpowiedzi. Pozwala to zobaczyć, jak kształtują się generalne akcenty, tzn. gdzie przypada największe natężenie opinii w najprostszej skali „negatywne – pozytywne”. Warto przy tym pamiętać o podstawach psychologicznych dokonywania jakichkolwiek wyborów, z których wynika naturalna skłonność do unikania skrajności i plasowania się w środku skali. Biorąc pod uwagę pierwszą (pięciostopniową) skalę wszystkie głosy rozłożyły się następująco od „oceniarn najslabiej” do „oceniarn najlepiej”:

1,5%(najslabiej) - 13%(slabo) - 34%(średnio) - 41,5%(dobrze) - 10%(najlepiej)

Jak widać najwięcej odpowiedzi, bo aż 41,5%, padło na poziom samooceny „dobrze” (czwarty w skali pięciostopniowej). Gdy z kolei zsumujemy wskazania poniżej i powyżej średniej, to otrzymujemy odpowiednio 14,5% i 51,5%. Wymowa jest jednoznaczna: wskazań pozytywnych jest trzy i pół razy więcej niż negatywnych (!). W całkowitej skali oceniarn się więc naprawdę dobrze...

Z kolei sumując wszystkie samooceny względem menedżerów zagranicznych otrzymujemy następujący rezultat:

25%(gorsi) - 51%(tacy sami) - 24%(lepsi)

Praktycznie jest to niemal tzw. rozkład normalny (symetryczny z największym natężeniem w środku skali). Jak widać, teorie o naszych kompleksach i braku poczucia własnej wartości nie znajdują odzwierciedlenia w rzeczywistości. Uważamy, że generalnie jesteśmy tacy sami jak menedżerowie z zachodu, nie mamy się czego wstydić i obawiać. Dwadzieścia lat wystarczyło, byśmy mogli czuć się na równych intelektualnych prawach.

Zobaczmy teraz jak rozkładały się głosy już w przypadku zagadnień szczegółowych. Tym bardziej, że znajdują się tam ciekawe wskazówki, a oceny wcale nie rozkładają się symetrycznie. Szczegółowe wyniki znajdują się w zestawieniu na końcu opracowania. Omówmy za to zasadnicze wnioski generalne. Bardzo jednoznacznie przedstawia się nasza samoocena w obszarze **Samodzielność-Elastyczność-Kreatywność**. Ankietowani odpowiednio dali tutaj aż 85%, 71% i 79% ocen pozytywnych (!). Co więcej, NIKT z ankietowanych nie wskazał odpowiedzi sugerującej, że jesteśmy „mało samodzielni” lub „mało kreatywni”, a zaledwie 1% wskazał odpowiedź „mało elastyczni”. Taki wynik nie pozostawia żadnych wątpliwości interpretacyjnych. Powyższe trzy cechy dają nam także jednoznaczne poczucie przewagi nad menedżerami zagranicznymi. Aż 52% naszych menedżerów uważa, że jesteśmy bardziej elastyczni, 50% że bardziej kreatywni, a 39% że bardziej samodzielni. O tym, że jesteśmy w tych obszarach gorsi uważa odpowiednio 13%, 11% i 9%, czyli znaczna mniejszość.

Logiczną konsekwencją tak pozytywnych ocen przedstawionych powyżej jest również dobry wizerunek naszych umiejętności **pracy w środowisku wielozadaniowym**. 60% ocen

DEININGER CONSULTING

pozytywnych plus 29% średnich mówi samo za siebie. Tylko 11% wskazań sugeruje poziom poniżej średniej. Porównanie z kolegami z krajów rozwiniętych też wypada na naszą korzyść: 30% ankietowanych uważa, że jesteśmy tutaj lepsi, 56% że na podobnym poziomie, a 14% że gorsi.

Poziom własnej wiedzy oceniamy już nieco surowiej. Uważamy wprawdzie, że jest ogólnie dobry (35% dla poziomu „średni”, 51% dla „raczej wysoki”, 10% dla „bardzo wysoki”), ale odniesienie do poziomu prezentowanego przez obcokrajowców wypada ze wskazaniem na tych drugich – 58% uważa, że poziom wiedzy jest podobny, 24% że jesteśmy słabsi, 18% że jesteśmy lepsi. Czym to nadrabiamy? Między innymi **pracowitością**. 90% ankietowanych wskazało, że jesteśmy „raczej-„ lub „bardzo pracowici” (czyli powyżej średniego standardu). Widać wyraźnie, że przynajmniej w sferze deklaratywnej panuje u nas kult pracy i poświęcenia dla niej. Znakomicie uzupełnia się to zresztą z wynikami naszej ubiegłorocznej ankiety dotyczącej zjawiska wypalenia zawodowego wśród polskich menedżerów. Praca jest dla nas zasadniczą treścią życia i jesteśmy w stanie wiele dla niej poświęcić. Zaczynamy jednak już odczuwać także te negatywne skutki szans, które stworzyły nam przemiany społeczne i ekonomiczne ostatnich dwudziestu lat – czyli kult pracy przejawia się u nas obok sfery deklaratywnej także w tej realnej... Trawestując słowa wieszczki, polskim menedżerom wciąż bardzo „chce się chcieć” (pracować, mierzyć się z ambitnymi zadaniami itd.).

Pracowitość to jedno, ale nie ma ona decydującego znaczenia, jeśli **efektywność wykorzystania czasu pracy** nie byłaby właściwa. Także tutaj oceniamy się jednak dobrze. 45% ankietowanych daje wskazania pozytywne, a kolejne 42% sugeruje poziom średni. Wypadkowa oscyluje więc powyżej średniej, choć z pewnym marginesem do poprawy. Tym bardziej, że menedżerów zagranicznych oceniamy pod tym względem jako lepszych od nas. Uważa tak 35% badanych, a tylko 14% sądzi, że to my wykorzystujemy czas efektywniej.

Kolejna kwestia związana z czasem pracy i jego wykorzystaniem, to... **wykonywanie czynności prywatnych** w pracy. Nie patrzmy na siebie przez różowe okulary i jesteśmy realistami. Najczęściej przyznajemy, że czynimy to na średnim poziomie (umiarkowanym, czyli akceptowalnym) – 40% wskazań. Kolejne 41% to oceny „rzadko i bardzo rzadko”, a 19%, czyli wcale niemało twierdzi, że „często i bardzo często”. Aż 25% badanych przyznaje, że zajmujemy się w pracy prywatnymi sprawami częściej niż zagraniczni koledzy/partnerzy (gdy tylko 8%, że rzadziej...). Zdecydowana większość, bo 67%, ocenia, że nie różnimy się od zagranicy.

Dosyć krytycznie przedstawia się kwestia samooceny umiejętności **planowania i działania strategicznego**. 56% badanych wystawia ocenę średnią, a relacja ocen pozytywnych do negatywnych wynosi 28% do 16%. To całkiem niezły wynik, za to aż 45% przyznaje, że jesteśmy tutaj gorsi od menedżerów zagranicznych. To bardzo jednoznaczna opinia. Tym bardziej, że kolejne 48% uważa, że jesteśmy porównywalni, a zaledwie 7%, że lepsi.

Wierzmy za to, że jesteśmy **dokładni i terminowi**. Wystawiamy sobie oceny pozytywne na poziomie odpowiednio 67% i 69%. Nie widzimy też tutaj specjalnie różnic między nami a zagranicą. Podobnie duży procent badanych wskazuje, że jesteśmy tacy sami, a pozostały niewielki odsetek głosów rozkłada się mniej więcej równo dla odpowiedzi „lepsi” i „gorsi”.

Opisane powyżej zagadnienia odnosiły się do cech samego polskiego menedżera. Kolejna grupa pytań służyła do sprawdzenia oceny jego umiejętności działania w środowisku ludzkim. Nie popadamy tutaj w samozachwyt i oceniamy, że jest w tej dziedzinie sporo dystansu do nadrobienia. O ile zwykle generalnie dajemy sobie oceny dobre, to porównując się do menedżerów zachodnich widzimy bardzo wyraźnie ich przewagi.

Deininger Consulting Sp. z o.o.

Al. Jerozolimskie 81, 02-001 Warszawa

Tel. +48 22 695 02 10; Fax +48 22 695 02 11; E-mail service@deininger.pl

DEININGER CONSULTING

Własne **relacje z podwładnymi** oceniamy jako raczej partnerskie. 45% ocen na poziomie średnim plus 38% powyżej średniego to solidny wynik. Czy coś nieco psuje ten wizerunek? Tak, porównanie z menedżerami zagranicznymi – aż 37% z nas uważa, że jesteśmy tutaj słabsi, a 17%, że lepsi (czyli ponad dwa razy mniej).

Podobnie odnosimy się do własnej **efektywności komunikacji**. O ile generalnie dajemy sobie oceny bardzo solidne (30% poziom średni i kolejne 39% powyżej średniego), to aż 48% ankietowanych uważa, że menedżerowie z krajów zachodnich są w tym aspekcie sprawniejsi od nas.

Tak samo wygląda struktura odpowiedzi w przypadku oceny umiejętności **rozwiązywania konfliktów**. Ogólnie pozytywna ocena (34% powyżej średniej, 48% poziom średni), ale przewaga negatywnych ocen w porównaniu z zagranicą – 28%, że jesteśmy gorsi i zaledwie 8%, że lepsi (ponad trzy razy mniej).

Zwieńczeniem jest samoocena dotycząca umiejętności **pracy zespołowej**. Wypada niemal identycznie – 49% ocen na poziomie średnim, 38% powyżej średniego niemal wyczerpuje wszystkie oddane głosy. Porównanie z kolegami spoza Polski wypada jednak niezwykle słabo. Aż 42% z nas uważa, że im tutaj nie dorównujemy i zaledwie 7%, że przewyższamy...

Jak widać, wszystkie cztery istotne kwestie z obszaru zarządzania ludźmi i współpracy tworzą spójny wizerunek dający się następująco scharakteryzować: polski menedżer prezentuje dobry poziom gwarantujący profesjonalizm działania, jest jeszcze za to statystycznie słabszy od swoich odpowiedników z krajów zachodnich. Tutaj przed nami najwięcej pracy.

Następne badane zagadnienie w tym zakresie, to **otwartość na inne kultury**. Dajemy sobie 55% ocen pozytywnych i 31% średnich. Porównanie z zagranicą wypada praktycznie na remis, czyli nieźle: 40% uważa, że jesteśmy podobni, 33% że mniej otwarci, 27% że bardziej.

Polscy menedżerowie zauważają też **brak równowagi szans awansu zawodowego kobiet i mężczyzn**. Przyznaje to 44% ankietowanych. Warto zwrócić uwagę, że to prawie dwa razy więcej niż procent kobiet biorących udział w badaniu. Tym samym opinia ta jest podzielana przez bardzo wielu mężczyzn (!). Co więcej, całkiem sporo kobiet dawało tutaj bardziej optymistyczne oceny... Ankietowani sądzą też, że w Polsce sytuacja kobiet jest słabsza niż na Zachodzie – uważa tak 34% z nas (podczas gdy 14% wierzy, że u nas jest pod tym względem lepiej).

Ostatnie pytanie dot. relacji międzyludzkich miało za zadanie sprawdzić, na ile koleżeńskie znajomości z pracy są kontynuowane w życiu prywatnym. W tym wypadku rozkład odpowiedzi jest niemal symetryczny. Zdecydowana większość, bo 59%, uważa, że dzieje się to w stopniu umiarkowanym. Podobny procent wskazań pada na odpowiedzi, że takie znajomości są kontynuowane „rzadko” lub „często”, bo odpowiednio 18% i 19%. Za to ponad dwukrotnie więcej z nas uważa, że jesteśmy bardziej towarzyscy niż menedżerowie za granicą – 30% do 13%.

Trzeci i ostatni obszar dotyczy relacji polskiego menedżera do firmy, w której pracuje. Oceniamy, że jesteśmy **dumni i lojalni względem firmy**. 61% ankietowanych uznało, że wyraźnie prezentujemy taką postawę. Kolejne 28% dało oceniło ją na poziomie średnim, czyli zaledwie 11% twierdzi, że to uczucie jest nam raczej obce. Nie różnimy się tutaj od menedżerów zachodnich. Procent głosów samo-oceniających w skali „mniej – bardziej” jest zrównoważony (23% i 27%), a połowa badanych uznała, że prezentujemy się identycznie.

Wierzmy też, że całkiem dobrze przychodzi nam przestrzeganie regulaminów i procedur – 44% daje ocenę „raczej dobrze lub bardzo dobrze”, a 37% „średnio” (czyli w normie). Jednak w odniesieniu do nawyków krajów rozwiniętych dajemy sobie sami niższą

ocenę – 44% odpowiedzi padło na wskazanie, że jesteśmy tutaj gorsi, a zaledwie 10%, że jednak lepsi.

Wnioski

W pierwszym rzędzie należy oddać honor wszystkim ankietowanym za szczere i otwarte odpowiedzi. Zaprezentowali bardzo profesjonalne podejście przedstawiając wyważony i przemyślany wizerunek własnej grupy. Nie szczędzili zarówno pochwał, jak i samokrytyki, co nadaje wynikom bardzo ludzki i prawdziwy charakter. Z ankiety wyłania się też niezwykle spójny obraz. Daje ona szeroki materiał do dalszych analiz i dyskusji na temat kondycji i kierunków rozwoju polskich menedżerów w dwadzieścia lat od symbolicznego wejścia w gospodarkę rynkową (w praktyce nawet nieco mniej).

Jaki więc jest polski menedżer na zakończenie pierwszego dziesięciolecia XXI wieku? Oczywiście indywidualnie każdy jest nieco inny i nie wolno o tym zapominać w kontaktach codziennych. Jednakże ten statystyczny przedstawia się w przybliżeniu następująco (we własnych oczach, pamiętajmy):

- bardzo samodzielny, elastyczny i kreatywny – aktywny i twórczy intelektualnie
- bardzo pracowity i stawiający najprawdopodobniej pracę wśród najważniejszych życiowych priorytetów
- dobrze organizujący swój czas pracy
- na tle menedżerów zachodnich prezentujący średni poziom umiejętności komunikacji, rozwiązywania konfliktów i pracy w grupie – zarządzanie ludźmi to wciąż obszar do rozwoju i tutaj należy położyć nacisk w przyszłości
- bardzo dobrze radzący sobie z zadaniami bieżącymi, gorzej ze strategicznymi – w połączeniu z kwestią budowy relacji międzyludzkich nasuwa się więc wniosek, że jest to wciąż **BARDZIEJ MENEDŻER NIŻ PRZYWÓDCA** (to zagadnienie będzie zresztą przedmiotem naszych dalszych badań); *być może jest to najciekawszy wniosek płynący z tej ankiety...*
- lojalny wobec firmy i czujący dumę z jej i swoich osiągnięć
- otwarty na inne kultury i kwestie równouprawnienia.

Podsumowując jednym zdaniem: wierzymy w siebie i bardzo realistycznie siebie oceniamy, a opowieści o kompleksie niższości można raczej między bajki włożyć...

Zestawienie wyników liczbowych

Samodzielność polskich menedżerów	
Mało samodzielni	0%
Raczej mało samodzielni	0%
Umiarkowanie samodzielni	15%
Raczej samodzielni	65%
Bardzo samodzielni	20%

DEININGER CONSULTING

Samodzielność polskich menedżerów w porównaniu do innych krajów	
Mniej samodzielni niż obcokrajowcy	9%
Podobnie samodzielni	52%
Bardziej samodzielni niż obcokrajowcy	39%

Elastyczność polskich menedżerów	
Mało elastyczni	1%
Raczej mało elastyczni	5%
Umiarkowanie elastyczni	23%
Raczej elastyczni	47%
Bardzo elastyczni	24%

Elastyczność polskich menedżerów w porównaniu do innych krajów	
Mniej elastyczni niż obcokrajowcy	13%
Podobnie elastyczni	35%
Bardziej elastyczni niż obcokrajowcy	52%

Kreatywność polskich menedżerów	
Mało kreatywni	0%
Raczej mało kreatywni	4%
Umiarkowanie kreatywni	17%
Raczej kreatywni	54%
Bardzo kreatywni	25%

Kreatywność polskich menedżerów w porównaniu do innych krajów	
Mniej kreatywni niż obcokrajowcy	11%
Podobnie kreatywni	39%
Bardziej kreatywni niż obcokrajowcy	50%

Poziom wiedzy polskich menedżerów	
Bardzo niski	0%
Raczej niski	4%
Średni	35%
Raczej wysoki	51%
Bardzo wysoki	10%

Poziom wiedzy polskich menedżerów w porównaniu do innych krajów	
Niższy niż obcokrajowcy	24%
Podobny	58%
Wyższy niż obcokrajowcy	18%

Pracowitość polskich menedżerów	
Mało pracowici	0%
Raczej mało pracowici	1%
Umiarkowanie pracowici	9%
Raczej pracowici	56%
Bardzo pracowici	34%

Pracowitość polskich menedżerów w porównaniu do innych krajów	
Mniej pracowici niż obcokrajowcy	5%
Podobnie pracowici	42%
Bardziej pracowici niż obcokrajowcy	53%

Efektywność komunikacji polskich menedżerów	
Mało efektywni	3%
Raczej mało efektywni	19%
Średnio efektywni	39%
Raczej efektywni	36%
Bardzo efektywni	3%

Efektywność komunikacji polskich menedżerów w porównaniu do innych krajów	
Mniej efektywni	48%
Podobnie efektywni	44%
Bardziej efektywni	8%

Otwartość polskich menedżerów na inne kultury	
Mało otwarci	2%
Raczej mało otwarci	12%
Średnio otwarci	31%
Raczej otwarci	40%
Bardzo otwarci	15%

Otwartość polskich menedżerów na inne kultury w porównaniu do innych krajów	
Mniej otwarci	33%
Podobnie otwarci	40%
Bardziej otwarci	27%

Stopień przestrzegania regulaminów i procedur przez polskich menedżerów	
Bardzo słabo	1%
Raczej słabo	18%
Średnio	37%
Raczej dobrze	37%
Bardzo dobrze	7%

Przestrzeganie regulaminów i procedur w porównaniu do innych krajów	
Słabiej	44%
Podobnie	46%
Lepiej	10%

Umiejętności pracy wielozadaniowej („multitask”)	
Bardzo małe	0%
Raczej małe	11%
Średnie	29%
Raczej dobre	48%
Bardzo dobre	12%

Umiejętności pracy wielozadaniowej w porównaniu do innych krajów	
Gorsze	14%
Podobne	56%
Lepsze	30%

Efektywność wykorzystania czasu przez polskich menedżerów	
Bardzo słaba	1%
Raczej słaba	12%
Średnia	42%
Raczej dobra	42%
Bardzo dobra	3%

Efektywność wykorzystania czasu w porównaniu do innych krajów	
Gorsza	35%
Podobna	51%
Lepsza	14%

Umiejętność rozwiązywania konfliktów przez polskich menedżerów	
Bardzo słaba	2%
Raczej słaba	16%
Średnia	48%
Raczej dobra	32%
Bardzo dobra	2%

Umiejętność rozwiązywania konfliktów w porównaniu do innych krajów	
Gorsza	28%
Podobna	64%
Lepsza	8%

Umiejętność planowania i działania strategicznego u polskich menedżerów	
Bardzo słaba	3%
Raczej słaba	13%
Średnia	56%
Raczej dobra	23%
Bardzo dobra	5%

Umiejętność planowania i działania strategicznego w porównaniu do innych krajów	
Gorsza	45%
Podobna	48%
Lepsza	7%

Relacje polskich menedżerów z podwładnymi	
Bardzo mało partnerskie	1%
Raczej mało partnerskie	16%
Umiarkowanie partnerskie	45%
Raczej partnerskie	33%
Bardzo partnerskie	5%

Relacje z podwładnymi w porównaniu do innych krajów	
Mniej partnerskie	37%
Podobnie partnerskie	46%
Bardziej partnerskie	17%

Równowaga szans awansu zawodowego kobiet i mężczyzn w Polsce	
Zdecydowany brak równowagi	7%
Raczej brak równowagi	37%
Umiarkowana równowaga	29%
Raczej równowaga	22%
Zdecydowana równowaga	5%

Równowaga szans awansu zawodowego kobiet i mężczyzn w porównaniu do innych krajów	
Gorsza w Polsce	34%
Podobna	52%
Lepsza w Polsce	14%

Częstotliwość wykonywania czynności prywatnych w czasie pracy	
Bardzo rzadko	4%
Rzadko	37%
Umiarkowanie	40%
Często	17%
Bardzo często	2%

Częstotliwość wykonywania czynności prywatnych w czasie pracy w porównaniu do innych krajów	
Rzadziej niż obcokrajowcy	8%
Podobnie	67%
Częściej w niż obcokrajowcy	25%

Kontynuowanie koleżeńskich znajomości z pracy w życiu prywatnym	
Bardzo rzadko	3%
Rzadko	18%
Umiarkowanie	59%
Często	19%
Bardzo często	1%

Kontynuowanie koleżeńskich znajomości w porównaniu do innych krajów	
Rzadziej	13%
Podobnie	57%
Częściej	30%

Umiejętność pracy zespołowej u polskich menedżerów	
Bardzo słaba	1%
Raczej słaba	12%
Średnia	49%
Raczej dobra	34%

DEININGER CONSULTING

Bardzo dobra	4%
--------------	----

Umiejętność pracy zespołowej w porównaniu do innych krajów	
Gorsza	42%
Podobna	51%
Lepsza	7%

Duma i lojalność polskich menedżerów względem firmy	
Bardzo mała	1%
Raczej mała	10%
Umiarkowana	28%
Raczej duża	53%
Bardzo duża	8%

Duma i lojalność względem firmy w porównaniu do innych krajów	
Mniejsza	23%
Podobna	50%
Większa	27%

Dokładność w wywiązywaniu się polskich menedżerów z zadań	
Bardzo mała	0%
Raczej mała	5%
Umiarkowana	28%
Raczej duża	62%
Bardzo duża	5%

Dokładność w wywiązywaniu się z zadań w porównaniu do innych krajów	
Mniejsza	18%
Podobna	60%
Większa	22%

Terminowość wywiązywania się polskich menedżerów z zadań	
Bardzo mała	1%
Raczej mała	3%
Umiarkowana	27%
Raczej duża	58%
Bardzo duża	11%

Terminowość wywiązywania się z zadań w porównaniu do innych krajów	
Mniejsza	14%
Podobna	68%
Większa	18%

Dane statystyczne respondentów:

Płeć	
Mężczyzn	77%
Kobiet	23%

DEININGER CONSULTING

Wiek	
28...35 lat	12%
36...43 lata	39%
44...51 lat	36%
Powyżej 51 lat	13%

Pochodzenie firmy	
Wielka Brytania	5%
Francja	5%
Skandynawia	16%
USA	19%
Niemcy	24%
Pozostałe	31%

Liczba lat na stanowiskach menedżerskich	
Poniżej 5 lat	9%
6...10 lat	21%
11...15 lat	40%
Powyżej 15 lat	30%

Liczba lat współpracy międzynarodowej	
Poniżej 3 lat	2%
4...7 lat	19%
8...11 lat	21%
Powyżej 11 lat	58%

Dariusz Użycki
Dyrektor Zarządzający
T. +48 22 695 02 10
K. +48 606 362 934
dariusz.uzyccki@deininger.pl