

Kompetencje menedżerów firm podlaskich w opinii podwładnych¹

Competences of managers in Podlasie companies in their subordinates' opinion

Anna Wasiluk

Politechnika Białostocka, Wydział Zarządzania, Katedra Organizacji i Zarządzania

Abstract

In the modern world competences become a determinant of an individual. They pervade every sphere of human life, especially business one where they are consciously used to build the competitive advantage. The term of competences is broad and complicated and although they constitute a crucial element of human professional development their character and substance are not defined precisely. Almost each work on competences presents the problem in a different light and different context. Speaking about a company success we should focus our attention on the management competences. The aim of this work is to present the results of research on defining a discrepancy between possessed and desirable competences of management.

Keywords: manager, leader, supervisor, managerial competences

Wstęp

We współczesnym świecie kompetencje stały się determinantem jednostki. Przeniknęły do każdej sfery życia człowieka. Co prawda budziły one zainteresowanie badaczy od dawna, jednak dopiero obecnie, kiedy gospodarka została oparta na wiedzy, zaczęto je szczególnie doceniać, zwłaszcza w sferze biznesowej, gdzie świadomie wykorzystuje się je w budowie przewagi konkurencyjnej.

¹ Tekst zrealizowano w ramach pracy własnej nr W/WZ/18/2010.

Kompetencje to termin szeroki i złożony, stanowiący zbiór cech, które rozwijane i używane w procesie pracy prowadzą do osiągnięcia rezultatów zgodnych z zamierzeniami organizacji. Chociaż kompetencje są istotnym elementem zawodowego rozwoju człowieka, to ich charakter i istota nie są dokładnie określone. Niemalże każde opracowanie z zakresu kompetencji przedstawia ten problem w innym świetle i kontekście.

Mówiąc o sukcesie firmy, należy nieustannie dążyć do odpowiedniego kształtowania kompetencji kadry zarządzającej. Do ich podstawowych zadań należy bowiem dbanie o prawidłowy rozwój i funkcjonowanie firmy, profesjonalizacja procesów zarządzania oraz realizacja celów organizacji za pośrednictwem podwładnych. Kadra zarządzająca, chcąc je poprawnie wypełniać, powinna posiadać szereg kompetencji. Część z nich, takich jak przygotowanie teoretyczne, doświadczenie, czy kwalifikacje dotyczą każdego z nich. Inne ulegają zmianie w zależności od szeregu czynników, w szczególności takich jak pełniona rola, stosunek do wykonywanych obowiązków, plastyczność umysłu, charakter czy też skala działania.

1. Pojęcie menedżera

J. Penc² twierdzi, że w literaturze encyklopedycznej za menedżera uważa się osobę, która niezależnie od noszonego tytułu zawodowego realizuje określone zadania organizacji za pośrednictwem innych ludzi. J. Tylka³ uważa jednak, że termin *menedżer* oznacza raczej charakter zarządzania w organizacjach wolnorynkowych niż słowo „kierownik”. W niektórych pozycjach naukowych, menedżer definiowany jest natomiast właśnie jako kierownik, dyrektor wielkiego przedsiębiorstwa kapitalistycznego⁴. Pełni on funkcję zarządzającego, jest postacią w firmie, która ma decydujący wpływ na osiągnięte rezultaty, odpowiada za swoje działania i podejmowane decyzje. T. Oleksyn⁵ twierdzi, że termin menedżer dotyczy każdego kierownika, który powierzona sobie częścią organizacji zarządza samodzielnie, twórczo i efektywnie. W takim ujęciu menedżerem może być, zarówno dyrektor firmy, jak również kierownik czy magazynier. W niektórych firmach, przeważnie zagranicznych, menedżerami określa się ludzi ze średniego szczebla zarządzania, czyli

² Penc J., 2001. *Decyzje menedżerskie: o sztuce zarządzania*. C.H. Beck, Warszawa, s. 67.

³ Tylka J., 2000. *Zdrowie menedżera. Psychologiczne ramy dla relacji: styl życia i choroba*. Difin, Warszawa, s. 9.

⁴ Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: www.slownik-online.pl/kopalinski/C3687E2F0FAFD47AC12565D90048AFB2.php, stan z dn. 26.10.2010 r.

⁵ Oleksyn T., 2006. *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 158.

pośredniego pomiędzy kierownikami pierwszej linii a dyrektorami najwyższego szczebla.

W opinii społeczeństwa, słowo menedżer utrwaliło się jako zespół cech, którymi odznaczają się osoby zarządzające różnymi przedsiębiorstwami, posiadające zdolności radzenia sobie z problemami. Wizerunek menedżera zmienia się jednak z roku na rok, co spowodowane jest zmianą charakteru samych organizacji. Firmy coraz częściej opierają się na wspólnej pracy, na podejmowaniu decyzji w gronie zespołu, a nie na rozkazywaniu. W takich organizacjach słowo menedżer powoli zaczyna przybierać inną nazwę, na przykład liderzy, szefowie projektów, koordynatorzy.

Pojęcia lider/przywódca oraz menedżer traktuje się często jak synonimy, chociaż w istocie nimi nie są. Prawdopodobnie dzieje się tak przez fakt, że oba pojęcia odnoszą się do ludzi posiadających władzę, mających wpływ na losy całej firmy i jej pracowników⁶. Pamiętać jednak należy o tym, iż oba pojęcia są odmienne, chociaż niezaprzeczalnie ze sobą powiązane, a jednoznaczne ich utożsamianie jest błędne. Menedżer i przywódca różnią się pod względem tworzenia planów, opracowywania uzasadnienia dla ich realizacji, wykonywania planów oraz typu uzyskiwanych wyników.⁷ Przywództwo jest jednym z najważniejszych atutów konkurencyjnych przedsiębiorstw i oznacza coś więcej niż tylko dobre zarządzanie⁸. Termin „*przywódca*” określa osobę, która posiada zdolność oddziaływania na ludzi, powodując że są oni skłonni podążać za nim bez przymusu, odpowiadając swoim zachowaniem na jego wezwanie i zawarte w nim argumenty lub ze względu na szczególne umiłowanie jego osoby⁹. Przywódca odkrywa nowe możliwości i przedstawia je w sposób pociągający dla współpracowników. Daje przykład dla swoich współpracowników, jak mają postępować. Wytwarza atmosferę zaufania, dba o doskonalenie umiejętności podwładnych. Od przywódcy wymaga się, aby posiadał cechy osobowościowe niezbędne dla roli przywódczej, autentyczne zainteresowanie innymi ludźmi i umiejętność komunikowania się¹⁰. Tym co odróżnia prawdziwego lidera od zwykłego zarządzającego, jest zdolność ciągłej adaptacji do

⁶ Kwarciak M., 2005. *Jaka jest różnica między liderem a menedżerem*. Personel i zarządzanie 2, s. 14.

⁷ Szerzej na ten temat m.in. w: Wasiluk A., 2006. *Sternicy w firmach*, (w:) B. Budzisz, W. Urban, A. Wasiluk (red.). *Teoria i praktyka zarządzania- wybrane zagadnienia cz.II*. Difin, Warszawa; Wasiluk A., 2008. *Kompetencje przywódcze w przedsiębiorstwach o zasięgu globalnym*. (w:) B. Budzisz, W. Urban, A. Wasiluk (red.). *Stymulowanie rozwoju przedsiębiorstwa w warunkach gospodarki globalnej*. Difin, Warszawa.

⁸ Mintzberg H., *Praca menedżera - fakty i mity*. (w:) *Przywództwo*, Helion, Gliwice 2005, s. 12.

⁹ Bendkowski J., Bendkowski J., 2008. *Praktyczne zarządzanie organizacjami: kompetencje menedżerskie*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice, s. 29.

¹⁰ *Na czym polega rola przywódcy*. Zarządzanie na świecie 2009(6), s. 8.

zmian wewnątrz przedsiębiorstwa i poza nim¹¹. Menedżerowie mogą być liderami, lecz gdy nimi się stają, znajdują się w odmiennej relacji niż relacja zarządzania. Podobnie pracownicy – mogą być zwolennikami, wyznawcami, a nie tylko podwładnymi. Samo sprawowanie władzy nie daje patentu na bycie przywódcą¹².

W praktyce podział na menedżerów i liderów nie jest ostry. Warto pamiętać o tym, że rzeczywiste przywództwo różni się od tego, które było kiedyś, a także od tego, czym już niedługo się stanie¹³. Podobnie rzecz ma się z menedżerami. Najlepsi współcześni menedżerowie i przywódcy mają dokładny obraz tego, gdzie się znajdują, dokąd zmierzają i co chcą osiągnąć¹⁴.

2. Istota kompetencji menedżerskich

Charakterystyczną cechą współczesnego biznesu jest zgodność poglądów dotyczących wzrastających wymagań, które stają przed menedżerami. Wysoki poziom rozwoju organizacji zawdzięcza się, przede wszystkim, kompetentnym menedżerom, dlatego niezmiernie ważne staje się podnoszenie kompetencji wśród osób, które współtworzą rdzeń firmy.

Z terminem „kompetencje menedżerskie” wiąże się wiele niejasności. W szczególności problem ten dotyczy niejednoznacznego zdefiniowania terminu „kompetencje”.¹⁵ Ponadto ogromna różnorodność stanowisk menedżerów oraz podmiotów, którymi kierują, sprawia, że opisywanie ich kompetencji w sposób uniwersalny, ujednolicony byłby bardzo niezasadny. Uwzględnić, przede wszystkim, trzeba swoistość wymagań różnych szczebli zarządzania. Jedną z cech charakterystycznych dla dzisiejszego biznesu jest zauważalna zgodność poglądów na temat wzrastających wymagań, które stawiane są przed menedżerami. Powszechnie podkreśla się znaczenie stałego podnoszenia umiejętności, zwłaszcza w grupie ludzi tworzących rdzeń firmy, od których zależą jej losy. Wysoki poziom organi-

¹¹ Owczarek M., 2009. *Przywództwo jako proces*. Harvard Business Review Polska 12, s. 122.

¹² Kozusznik B., 2002. *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa, s. 152.

¹³ Taylor D., 2009. *Lider bez maski. Prawdziwa droga do sukcesu*. Wolters Kluwer Business, Warszawa, s. 21.

¹⁴ Tracy, F. M. Scheelen, *Nowoczesny menedżer sprzedaży. Poważna inwestycja w strategię XXI wieku*, MUZA, Warszawa 2003, s. 19.

¹⁵ Szerzej m.in. w: Wasiluk A., 2009. *Znaczenie kompetencji menedżerskich w rozwoju współczesnych przedsiębiorstw*. (w:) P. Borowski, M. Stawicka, E. Nojszewska (red.). *Kierunki zmian w gospodarce opartej na wiedzy na przykładzie wybranych sektorów*. Oficyna Wydawnicza – Poligraficzna „ADAM”, Warszawa 2009.

zacji jest, przede wszystkim, wynikiem doskonałego zarządzania, które realizują kompetentni menedżerowie¹⁶.

Proces kształtowania kompetencji menedżerskich określają obecne i przyszłe zmiany w otoczeniu przedsiębiorstwa, to czym stanie się ono w przyszłości, jakie będą jego nowe warunki funkcjonowania, a także warunki rynku pracy. Do podstawowych czynników określających profil kompetencji menedżerskich zalicza się¹⁷:

- odchodzenie od tradycyjnej organizacji przedsiębiorstw dominującej w XX wieku (charakteryzujących się wysokim stopniem scentralizowania i sformalizowania, wieloszczeblowością, dużym stopniem specjalizacji pracy, silnie akcentujących formalne więzi hierarchiczne, nastawionych, przede wszystkim, na ocenę indywidualnych wyników pracy, traktujących człowieka instrumentalnie);
- odchodzenie od tradycyjnej roli i funkcji kierownika, kształtowanie menedżera przedsiębiorstwa przyszłości w roli dowódcy, lidera zespołu, organizującego, motywującego i koordynującego jego pracę, wykorzystującego rzeczywiste własne kompetencje, a także kompetencje swoich współpracowników w realizacji misji, strategii, celów i zadań firmy;
- kształtowanie się nowoczesnych rodzajów organizacji właściwych dla obecnych i przyszłych warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Poziom kompetencji jest uzależniony od posiadanej wiedzy, na którą składają się zdolności osobiste, kwalifikacje i doświadczenie, umiejętność ich wykorzystania i wreszcie postawa i motywacja. Odpowiednie kompetencje menedżerów decydują o kierunku funkcjonowania przedsiębiorstwa w przyszłości, ponieważ wykorzystywanie kompetencji zawodowych determinuje sprawność w pełnieniu funkcji kierowniczych.

3. Charakterystyka przeprowadzonych badań i próby badawczej

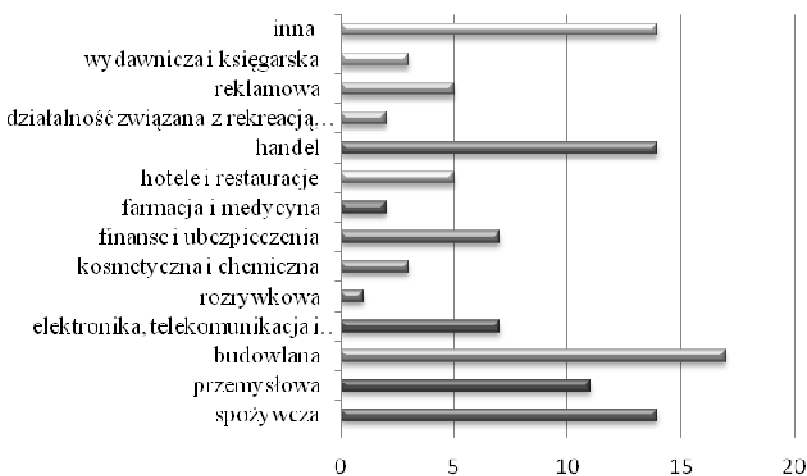
Badanie przeprowadzono w pierwszym kwartale 2010 roku. Jego celem było zbadanie poziomu kompetencji, którymi wyróżniają się bezpośredni przełożeni respondentów, a także określenie pożądanego, z punktu widzenia respondentów,

¹⁶ Rakowska A., Sitko – Lutek A., *Kompetencje menedżerskie i kultura organizacyjna – wyniki badań*,. Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: <http://studenci.pl/zarządzanie/zasludzkie/sem40.html> - stan z dn. 17.10.2010 r.

¹⁷ Egeman M.E., 2004. *Kompetencje menedżerskie i kompetencje pracowników w nowoczesnym przedsiębiorstwie*. (w:) I. K. Hejduk (red.). *Przedsiębiorstwo przyszłości. Fikcja i rzeczywistość*. ORGMASZ, Warszawa, s. 136 – 137.

poziomu tych kompetencji. Próba badawcza liczyła sto losowo wybranych osób posiadających przełożonych i pracujących w firmach posiadających siedzibę w województwie podlaskim. W badaniu wykorzystano ankietę, która składała się z dwóch zasadniczych pytań oraz metryczki.

Respondenci w głównej mierze pracowali w średnim przedsiębiorstwie (35%). W małym przedsiębiorstwie pracowało 29% badanych, natomiast w mikroprzedsiębiorstwie 22%. Jedyne 14% osób zadeklarowało, że było zatrudnionych w dużym przedsiębiorstwie. W badanej próbie najczęściej osób pracowało w branży budowlanej (18%), spożywczej (12%) i handlowej (12%).



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Rys. 1. Struktura branży, w której pracowali respondenci

59% respondentów miała za bezpośredniego przełożonego mężczyznę. 43% respondentów zadeklarowało, że ich bezpośredni przełożony zajmuje średni szczebel menedżerski, 41% - szczebel najwyższy i 16% - szczebel najniższy.

4. Analiza wyników przeprowadzonych badań

W badaniu wykorzystano 18 cech, które uznano za szczególnie istotne z punktu widzenia kompetencji menedżerskich.

Tabela 1. Poziomu kompetencji posiadanych i pożądaných (% wskazań)

Kompetencje	Ocena kompetencji menedżerskich			Pożądaný poziom kompetencji menedżerskich		
	wysoki poziom	Średni poziom	brak	Bardzo istotne	istotne	Bez znaczenia
1. wiedza i doświadczenie	32	56	12	67	33	0
2. ciągła gotowość do podnoszenia kwalifikacji	19	22	59	43	56	1
3. posiadanie autorytetu wśród swoich podwładnych	25	30	45	73	26	1
4. kultura osobista	20	38	42	80	18	2
5. dostrzeganie pojawiających się możliwości i trendów rynkowych	30	45	25	70	30	0
6. umiejętność dostosowywania się do zmian	30	40	30	68	31	1
7. radzenie sobie z trudnościami, przeszkodami	31	40	29	78	22	0
8. inicjowanie zmian	12	68	20	63	37	0
9. umiejętności przekonywania, prowadzenia dyskusji, przemawiania i prowadzenia negocjacji	24	47	29	62	38	0
10. umiejętność podejmowania trudnych decyzji	32	53	15	90	10	0
11. umiejętność przyznawania się do popełnionych błędów	14	24	62	78	16	6
12. umiejętność organizacji pracy własnej i podwładnych	26	56	18	72	27	1
13. umiejętność współpracy i budowy zespołów	13	51	36	69	30	1
14. umiejętność rozwiązywania konfliktów	12	58	30	76	20	4
15. umiejętność motywacji pracowników	19	48	33	65	35	0
16. sprawiedliwa ocena podwładnych	10	49	41	73	25	2
17. odpowiedzialność za swoich podwładnych	24	32	44	60	38	2
18. empatia i życzliwość w stosunku do współpracowników	25	57	18	60	37	3

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

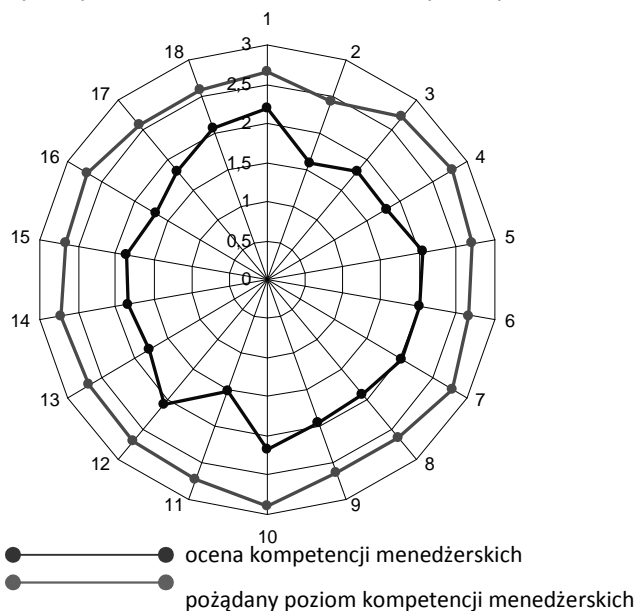
Respondenci najwyżej ocenili u swoich przełożonych wiedzę i doświadczenie. 88% ankietowanych stwierdziło, że jest ona na poziomie wysokim lub wręcz bardzo wysokim. W dalszej kolejności pojawiła się umiejętność podejmowania trudnych decyzji, radzenie sobie z trudnościami, przeszkodami, dostrzeganie pojawiających się możliwości i trendów rynkowych oraz umiejętność dostosowywania się do zmian. Najślabiej oceniono natomiast umiejętność przyznawania się do popełnionych błędów. Aż 62% ankietowanych stwierdziła, że ich przełożeni nie posiadają takich umiejętności. Bardzo słabo oceniono również ich ciągłą gotowość do podnoszenia kwalifikacji. W dzisiejszym, burzliwie rozwijającym się środowisku biznesowym, taka ułomność wydaje się być bardzo niepokojącą. Światowe trendy mówią o ustawicznym kształceniu, uzupełnianiu wiedzy i doksztalcaniu się przez całe życie. 45% respondentów stwierdziła, że ich przełożeni nie są autorytetem dla podwładnych. Słabo oceniono również ich odpowiedzialność za podwładnych. Z opinii respondentów wynika, że ich przełożonym bliżej jest do menedżerów-zarządców niż liderów- przywódców. Natomiast na podstawie analizy pożądaných kompetencji wynika, że ankietowani za przełożonych chcieliby mieć menedżerów- przywódców.

Przełożeni ankietowanych mają słabo rozwinięte kompetencje miękkie i co jest niepokojące słabą umiejętność współpracy i budowy zespołów. A przecież wspólny wysiłek wszystkich członków zespołu daje w rezultacie odrębny produkt pracy. Wynik pracy zespołowej zawsze przewyższa sumę najlepszych wyników indywidualnych. Współczesne trendy w zarządzaniu bardziej preferują współpracę zespołową niż inne rodzaje współpracy np. grupy robocze, gdzie efekt synergii nie zachodzi.

A jakimi kompetencjami, przede wszystkim, powinni wyróżniać się zdaniem respondentów ich przełożeni? Badanie dowodzi, że najistotniejszą jest umiejętność podejmowania trudnych decyzji. Aż 90% ankietowanych stwierdziła, że jest to cecha bardzo pożądana. Mocno pożądaną są też umiejętność radzenie sobie z trudnościami i przeszkodami, przyznawania się do popełnionych błędów oraz rozwiązywania konfliktów.

Różnica pomiędzy pożądanymi a rzeczywistymi kompetencjami menedżerskimi określana jest jako luka kompetencyjna, którą można zdefiniować jako rozbieżności między obecnym poziomem kompetencji niezbędnych do realizacji celów i zadań organizacyjnych, a także poziomem pożądanym, zapewniającym maksymalną skuteczność podczas ich realizacji. W przypadku powstania luki kompetencyjnej niezbędne jest podjęcie natychmiastowych kroków mających za zadanie wyrównanie różnic. Luka kompetencyjna może zostać zmniejszona, m.in. za pomocą szkoleń.

Wyniki przeprowadzonych badań wskazały na znaczne różnice, pomiędzy obecnym stanem kompetencji menedżerów, a stanem pożądanym, niezbędnym do prawidłowego wykonywania obowiązków służbowych (rys. 2).



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Rys. 2. Rozbieżności w poziomie kompetencji posiadanych i pożądaných

Największe rozbieżności można zauważyć w umiejętności przyznawania się do popełnionych błędów, sprawiedliwej ocenie podwładnych, kulturze osobistej, posiadaniu autorytetu wśród podwładnych, umiejętności współpracy i budowy zespołów oraz rozwiązywania konfliktów.

Zakończenie

Kompetencje są pojęciem szerokim i wieloznacznym, dlatego stworzenie jednej definicji, czy ich pełnego zbioru, jest nie tyle trudne, co wręcz niemożliwe. Na termin ten składają się takie komponenty jak: wiedza, zdolności, doświadczenie, wartości kulturowe i przekonania, cechy osobowościowe, oraz motywacja jednostki, wyrażająca się w gotowości do działania. Różnorodność pełnionych funkcji,

miejsce zajmowane w hierarchii organizacyjnej, specyfika branży, zakres działania, czy chociażby wielkość organizacji, w zdecydowany sposób będą wpływać na kształt zbioru kompetencji pracujących w niej osób, a zwłaszcza menedżerów. Wyniki przeprowadzonych badań, ze względu chociażby na niereprezentatywność populacji objętej badaniem, z pewnością nie dały jednoznacznego obrazu kompetencji menedżerów województwa podlaskiego. Pokazały jednak jakiś wycinek rzeczywistości. Pozostaje mieć nadzieję, że respondenci, znający specyfikę i warunki wykonywanej pracy, w sposób wiarygodny, zarówno ocenili swoich przełożonych, jak i określili ich kompetencje pożądane.

Piśmiennictwo

1. Bendkowski J., Bendkowski J., 2008. *Praktyczne zarządzanie organizacjami: kompetencje menedżerskie*. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
2. Egeman M.E., 2004. *Kompetencje menedżerskie i kompetencje pracowników w nowoczesnym przedsiębiorstwie*. (w:) I. K. Hejduk (red.). *Przedsiębiorstwo przyszłości. Fikcja i rzeczywistość*. ORGMASZ, Warszawa.
3. Kożusznik B., 2002. *Zachowania człowieka w organizacji*. PWE, Warszawa.
4. Kwarciak M., 2005. *Jaka jest różnica między liderem a menedżerem*. *Personel i zarządzanie* (2).
5. Mintzberg H., 2005. *Praca menedżera - fakty i mity*. (w:) *Przywództwo*. Helion, Gliwice.
6. *Na czym polega rola przywódcy*. *Zarządzanie na świecie* 2009 (6).
7. Oleksyn T., 2006. *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
8. Owczarek M., 2009. *Przywództwo jako proces*. *Harvard Business Review Polska* 12.
9. Penc J., 2001. *Decyzje menedżerskie: o sztuce zarządzania*. C.H. Beck, Warszawa.
10. Rakowska A., Sitko – Lutek A., 2009. *Kompetencje menedżerskie i kultura organizacyjna – wyniki badań*. Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: <http://studenci.pl/zarządzanie/zasludzkie/sem40.html>, stan z dn. 17.10.2010 r.
11. Taylor D., 2009. *Lider bez maski. Prawdziwa droga do sukcesu*. Wolters Kluwer Business, Warszawa.
12. Tracy B., Scheelen F. M., 2003. *Nowoczesny menedżer sprzedaży. Poważna inwestycja w strategię XXI wieku*. MUZA, Warszawa.
13. Tylka J., 2000. *Zdrowie menedżera. Psychologiczne ramy dla relacji: styl życia i choroba*. Difin, Warszawa.
14. Wasiluk A., 2006. *Sternicy w firmach*. (w:) B. Budzisz, W. Urban, A. Wasiluk (red.). *Teoria i praktyka zarządzania- wybrane zagadnienia cz. II*. Difin, Warszawa.

15. Wasiluk A., 2008. *Kompetencje przywódcze w przedsiębiorstwach o zasięgu globalnym*, (w:) B. Budzisz, W. Urban, A. Wasiluk (red.). Stymulowanie rozwoju przedsiębiorstwa w warunkach gospodarki globalnej. Difin, Warszawa.
16. Wasiluk A. 2009. *Znaczenie kompetencji menedżerskich w rozwoju współczesnych przedsiębiorstw*, (w:) P. Borowski, M. Stawicka, E. Nojszewska (red.). *Kierunki zmian w gospodarce opartej na wiedzy na przykładzie wybranych sektorów*. Oficyna Wydawnicza – Poligraficzna „ADAM”, Warszawa.
17. Dokument elektroniczny. Tryb dostępu: www.slownik-online.pl/kopalinski, stan z dn. 26.10.2010 r.