Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
Nr 34/2011

Małgorzata Tyrańska

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Wykorzystanie metod oceny kompetencji kadry menedżerskiej w przedsiębiorstwach

Streszczenie. *Przedmiotem rozważań podjętych w artykule są kompetencje menedżerskie. Kompetencje te stanowią potencjał przyczyniający się do efektywnego, skutecznego i etycznego zarządzania. Kompetencje należy poddawać systematycznej ocenie. Zdobyta wiedza i doświadczenie nie gwarantują sukcesu w pracy menedżera – liczy się umiejętność wykorzystania posiadanej wiedzy i doświadczenia w praktyce zarządzania firmą. W związku z tak postawioną tezą, w artykule zawarto prezentację metod oceny kompetencji menedżerskich oraz ukazano powszechność ich zastosowania w praktyce badanych przedsiębiorstw.*

1. Wprowadzenie

Za istotną determinantę efektywności pracy kadry menedżerskiej należy uznać kompetencje, które jako struktura dynamiczna ulegają zmianie pod wpływem przemian następujących w gospodarce, w życiu i pracy menedżera[1]. Dlatego też należy poddawać je systematycznej ocenie. Raz zdobyta wiedza i doświadczenie nie gwarantują sukcesu w pracy menedżera – liczy się umiejętność wykorzystania posiadanej wiedzy i doświadczenia w praktyce zarządzania firmą.

Celem artykułu jest prezentacja metod oceny kompetencji menedżerskich oraz ukazanie powszechności ich zastosowania w praktyce przedsiębiorstw na podstawie przeprowadzonych badań.

[1] M. Kwiatkowski, K. Symela, *Standardy kwalifikacji zawodowych. Teoria, metodologia, projekty*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2001, s. 22.

2. Pojęcie kompetencji menedżerskich

Kompetencje menedżerskie rozumiane są jako pewien zakres pełnomocnictw i praw do działania, przysługujących tym, którzy posiadają wymagane kwalifikacje i zdolność do ponoszenia odpowiedzialności. Kompetencje menedżerskie rozumiane są też jako zakres uprawnień, obowiązków i odpowiedzialności przypisanych do danego stanowiska i wymaganych w praktycznym działaniu[2]. Stanowią one wypadkową ogółu wiedzy i umiejętności przyswajanych, opanowanych i zastosowanych w praktyce przez menedżera do rozwiązywania konkretnego problemu zawodowego. Podstawą kompetencji menedżerów są ściśle ze sobą zintegrowane następujące umiejętności: koncepcyjne, organizacyjne, techniczne, administracyjne oraz interpersonalne[3]. Kompetencje menedżerskie są związane ze zdolnością do efektywnego, skutecznego i etycznego zarządzania[4]. Stanowią one potencjał przyczyniający się do osiągania określonych wyników[5]. Za B. Mansfieldem przyjąć można, że stanowią one podstawową cechę osoby, która efektywnie funkcjonuje[6].

Wymienić można następujące cechy kompetencji menedżerskich[7]:

1) złożoność – strukturę kompetencji menedżerskich tworzą następujące komponenty: osobowość, wiedza, umiejętności, doświadczenie, postawy i zachowania[8] i odpowiedzialność[9]. Dopiero jednoczesne występowanie wymienio-

---

[2] *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, red. L. Pasieczny, PWE, Warszawa 1981, s. 220.

[3] B. Nogalski, J. Śniadecki, *Kształtowanie umiejętności menedżerskich*, TNOiK, Bydgoszcz 1998, s. 127; M. Holstein-Beck, *Jak być menedżerem*?, CIM, Warszawa 1996, s. 2.

[4] T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 21.

[5] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 24.

[6] B. Mansfield, *What is 'competence' all about?*, „Competency" 1999, No.3, s. 24.

[7] *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, red. L. Zbiegień–Maciąg, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006, s. 171-174.

[8] S. Smoleński, *Menedżer przełomu wieków,* TNOiK, „Biblioteka Menedżera i Służby Pracowniczej", z. 145/99, Bydgoszcz 1999, s. 161; A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 9-13; R. Walkowiak, *Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych*, Wyd. Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2004, s. 44-56. Z kolei Cz. Nosal charakteryzując strukturę kompetencji umysłowych, które uważa za szczególnie ważne dla stanowisk menedżerskich, wskazuje na cztery komponenty: wiedzę, inteligencję, style poznawcze i dominujące funkcje świadomości (Cz. Nosal, *Psychologia decyzji kadrowych*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997, s. 132-189).

[9] Odpowiedzialność stanowi zobowiązanie menedżera, aby wypełniał wyznaczone w ramach pełnionej funkcji czynności w sposób w miarę swych możliwości najlepszy. Odpowiedzialność łączy się także ze świadomością menedżera, że za wykonanie powierzonych mu zadań, w tym za pracę jego podwładnych oraz za zdarzenia, które ze względu na przyjęty podział zadań i obowiązków miały w wyznaczonym czasie zaistnieć, ale nie zaistniały, jest on oceniany pozytywnie lub negatywnie (T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978, s. 143-144).

nych elementów prowadzi do pojawienia się określonego, pożądanego zachowania, gwarantującego sukces w pracy menedżera;

2) operacyjność i celowość – kompetencje przejawiają się w konkretnym zachowaniu i działaniu prowadzącym do osiągnięcia wyznaczonego celu. Stopień opanowania danej kompetencji można określić na podstawie zaobserwowanych rezultatów podjętych przez menedżera działań;

3) sytuacyjność – z jednej strony kompetencje są ściśle związane z wykonywanymi zadaniami zawodowymi, a z drugiej – mogą być wykorzystane w innych obszarach funkcjonowania menedżera. Ponadto są one zależne od kontekstu, czyli konkretnych warunków, w których jest realizowane dane zadanie. Pełna kompetencja oznacza zdolność menedżera do adaptacji i do efektywnego działania w zmieniającym się otoczeniu;

4) zmienność – kompetencje podlegają procesowi uczenia się, są dynamiczne, rozwijają się w ramach nabywanego przez menedżera doświadczenia zawodowego. Tempo tego rozwoju zależy od zmiennych zewnętrznych, dokonujących się w miejscu pracy, gospodarce, życiu osobistym menedżera oraz od stosunkowo stałych właściwości menedżera, takich jak cechy jego osobowości czy poziom inteligencji;

5) mierzalność – w ujęciu behawioralnym kompetencje stanowią kategorię stopniowalną i można im przypisać równe poziomy spełnienia, posiadania. Dzięki temu można je precyzyjnie zdefiniować, określić wskaźniki do ich obserwacji, pomiaru i oceny.

3. Przegląd metod oceny kompetencji menedżerskich

Ze względu na ograniczone rozmiary artykułu nie przedstawiono szczegółowej charakterystyki wyróżnionych metod oceny kompetencji menedżerskich, jedynie dokonano ich krótkiego przeglądu (tab. 1). W tabeli wyodrębniono cztery podstawowe rodzaje metod, a mianowicie: metody organizatorskie[10], metody

[10] Metody organizatorskie zostały stworzone na gruncie nauk zarządzania i w tej dziedzinie są przede wszystkim stosowane. Metody te dzielą się na uniwersalne, tzn. możliwe do wykorzystania we wszystkich obszarach organizacji, oraz specjalne, tj. przydatne tylko w wybranych dziedzinach. Metody organizatorskie mogą być kompleksowe, czyli odnosić się do problemów organizacyjnych jako całości, lub wycinkowe, tj. dotyczyć rozwiązywania zagadnień cząstkowych (*Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, red. A. Stabryła, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 145). Do metod organizatorskich przydatnych do identyfikacji kompetencji kierowniczych zaliczyć można także: tablice klasyfikacyjne celów i funkcji, ramowe plany funkcji, drzewa celów i funkcji, macierze funkcji, tablice klasyfikacyjne stanowisk, tablice klasyfikacyjne komórek, jednostek organizacyjnych, schematy zależności funkcjonalnych, macierze zależności funkcjonalnych, schematy zależności hierarchicznych, macierze zależności hierarchicznych, metody ustalania potencjalnej rozpiętości kierowania, tablice odpowiedzialności, tablice rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych.

psychologiczne[11], metody behawioralne[12], w tym m.in. obserwację[13], oraz metody pomiaru kapitału intelektualnego[14]. Klasyfikację metod przeprowadzono uwzględniając fakt interdyscyplinarności pojęcia „kompetencje", które stanowi przedmiot zainteresowania różnych dyscyplin naukowych, a w szczególności takich, jak: psychologia, socjologia, prawo, zarządzanie, prakseologia. Na gruncie tych nauk są tworzone, rozwijane i stosowane w praktyce specyficzne metody oceny kompetencji.

Wskazane w tabeli 1 metody mogą służyć do określania wzorcowych kompetencji menedżerskich, identyfikacji rzeczywiście posiadanych kompetencji przez menedżerów, ustalenia na postawie porównania rzeczywistych kompetencji z wzorcowymi tzw. luki kompetencyjnej, wskazania kierunków doskonalenia kompetencji menedżerskich oraz oszacowania jakości kompetencji posiadanych przez menedżerów poprzez badanie poziomu kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa.

---

[11] Testy psychologiczne są specyficzną procedurą diagnozowania i zrozumienia zachowań pracowników, pozwalają badać inteligencję, osobowość, nastawienie do wykonywania różnych grup czynności (B. Baraniak, *Metody badania pracy*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009, s. 148). Występują w postaci zbioru zadań lub pytań, które w standardowych warunkach mają wyłonić określone rodzaje zachowań i dostarczyć wyników o pożądanych właściwościach psychometrycznych, tj. posiadających wysoką rzetelność i trafność (E. Hornowska, *Testy psychologiczne. Teoria i praktyka*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2005, s. 21). Testy psychologiczne dzielą się ze względu na ich cel na testy: inteligencji (ogólne, specjalne), pomiaru wykonania (mierzenie czynności: motorycznych, sensomotorycznych, psychicznych), osobowości (cech, zainteresowań, postaw, charakterologiczne, typologiczne). Klasyfikację testów psychologicznych można przeprowadzić stosując kryterium: przedmiot badań. Według tego kryterium testy psychologiczne dzielimy na testy: zdolności (inteligencji, zdolności specjalnych), osobowości (cech, zainteresowań, postaw, charakterologiczne, typologiczne), wiadomości (np. osiągnięć szkolnych). B. Baraniak, dz. cyt., s. 149.

[12] Metody behawioralne dotyczą aspektu podmiotowego i związane są z nurtem zachowań organizacyjnych, akcentującym rolę zewnętrznych wyznaczników wpływających na zachowania pracowników (*Doskonalenie struktur organizacyjnych...*, s. 149) Dziedzina zachowania organizacyjnego czerpie swoje podstawy między innymi z nauki socjologii, psychologii, antropologii, ekonomii i medycyny.

[13] Obserwacja znajduje zastosowanie we wszystkich dziedzinach pracy naukowej, z wyjątkiem filozofii i nauk aksjomatycznych. Jej istota sprowadza się do zbierania spostrzeżeń, które mogą nabrać charakteru naukowego, jeśli będą prowadzone w sposób systematyczny i planowy w stosunku do przyjętego z góry zadania i w warunkach określonych przez badacza. Sprowadza się do zbierania spostrzeżeń na temat zachowania się pracownika. Szczególnie przydatnymi formami obserwacji dla potrzeb badań naukowych jest obserwacja bezpośrednia (uczestnicząca), w której badacz obserwuje zbiorowość, stając się uczestnikiem zdarzenia, notując interesujące go fakty lub wypełniając przygotowany wcześniej kwestionariusz obserwacji (B. Baraniak, dz. cyt., s. 137-138).

[14] Kompetencje tworzą związek przyczynowo-skutkowy z osiąganymi przez menedżera wysokimi efektami pracy (A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2007, s. 231). Zatem ocena tych efektów może być w sposób pośredni przeprowadzona za pomocą wielokryterialnych metod pomiaru kapitału intelektualnego. Przedstawioną w tabeli 1 klasyfikację metod pomiaru kapitału intelektualnego zaproponował A. Zbroja, *Pomiar kapitału intelektualnego*, w: *Problemy społeczne we współczesnych organizacjach*, red. K. Markiewicz, M. Wawer, Difin, Warszawa 2005, s. 332-334.

Tabela 1. Katalog metod oceny kompetencji menedżerskich

Metody organizatorskie
– Analiza misji i strategii firmy – Karty stanowisk kierowniczych – Testy wiedzy merytorycznej – Modele (macierze) kompetencyjne – Profile kompetencyjne – Listy kompetencyjne – Metody wartościowania kompetencji – Audyt kompetencji menedżerskich – Benchmarking kompetencji menedżerskich
Metody psychologiczne
– Testy psychologiczne
Metody behawioralne
– Obserwacja – Panele eksperckie – Ośrodki oceny (AC – *Assessment Center*) – Ośrodek rozwoju (DC – *Development Center*) – Wywiady behawioralne (diagnostyczne) (BEI – *Behavioral Event Interview*) – Bilans kompetencji – Metoda 360 stopni – Testy stylów zarządzania
Metody pomiaru kapitału intelektualnego
Metody bezpośrednie (DIC – *Direct Intellectual Capital Methods*)
– *Technology Broker* (1996) – *Citation-Weighted Patents* (1996) – *Inclusive Valuation Methodology* – IVM (1998) – *Accounting For The Future* – AFTF (1998) – *The Value ExplorerTM* (2000) – *Intelectual Asset Valuation* (2000) – *Total Value Creation* – TVCTM (2000)
Metody oparte na wartości rynkowej (MCM – *Market Capitalization Methods*)
– Wskaźnik Tobina Q (1997, 1999) – *Investor Assigned Market Value* – IAMVTM (1998) – *Market-to-Book Value* (1997, 1998)
Metody oparte na wskaźniku zwrotu z aktywów (ROA – *Return of Assets Methods*)
– *Human Resources Costing and Accounting* – HRCA (1996) – *Economic Value Added* – EVATM (1997) – *Calculated Intangible Value* (1997, 1998) – *Knowledge Capital Earnings* (1999)
Metody kart wyników (SC – *Scored Methods*)
– *Balanced Scorecard* (1992) – *Human Capital Intelligence* (1994) – *Scandia NavigatorTM* (1997) – *IC-IndexTM* (1997) – *Intangible Assets Monitor* (1997) – *Value Added Intellectual Coefficient* – VAICTM (1997) – *Value Chain ScorecardTM* (2001)

Źródło: Opracowanie własne.

4. Powszechność stosowania metod oceny kompetencji menedżerskich w świetle wyników badań

4.1. Założenia badawcze

Omawiane badania empiryczne zostały zrealizowane w okresie od kwietnia do lipca 2010 r. Ogólnym celem tych badań, przeprowadzonych w przedsiębiorstwach funkcjonujących na terenie Małopolski, było ustalenie powszechności wykorzystywania metod oceny kompetencji menedżerskich. Szczegółowe zadania badawcze koncentrowały się na ustaleniu:

– częstotliwości oceny kompetencji menedżerskich,

– celów, dla których ocena kompetencji menedżerskich jest przeprowadzana,

– rodzaju metod, które najczęściej są stosowane w ocenie kompetencji menedżerskich.

Badania zostały przeprowadzone z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety, składającego się z dwóch części:

A – służącej do identyfikacji badanej organizacji gospodarczej oraz stanowiska menedżerskiego (metryczka),

B – diagnozującej poziom wykorzystania metod oceny kompetencji menedżerskich w badanych przedsiębiorstwach.

4.2. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw i stanowisk menedżerskich

Badania przeprowadzono w 49 przedsiębiorstwach funkcjonujących na terenie Małopolski. Kwestionariusze ankiety zostały wypełnione przez respondentów-menedżerów różnych szczebli zarządzania, zatrudnionych w badanych przedsiębiorstwach.

Analiza danych zawartych w metryczce pozwoliła ustalić, że wśród badanych firm około 41% stanowiły spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, 16% to spółki akcyjne, 12% ogółu badanych przedsiębiorstw stanowiły spółki cywilne i przedsiębiorstwa państwowe. Około 45% badanych przedsiębiorstw to małe firmy zatrudniające od 10 do 50 pracowników, około 29% to firmy średniej wielkości zatrudniające od 51 do 250 pracowników, natomiast 26% to firmy duże zatrudniające powyżej 250 pracowników[15]. Prawie 37% badanych firm osiąga roczne przychody do 10 mln PLN, około 18% generuje wpływy do 50 mln PLN, 33% – do 250 mln PLN, natomiast 12 % uzyskuje powyżej 250 mln PLN. Około 25% badanych firm prowadzi wyłącznie działalność produkcyjną, 41% badanych

[15] W badaniach pominięto mikroprzedsiębiorstwa, z uwagi na ich uproszczoną strukturę organizacyjną, ograniczoną liczbę szczebli zarządzania i stanowisk kierowniczych.

firm ma charakter usługowy, około 20% zajmuje się tylko handlem, natomiast 14,3% zajmuje się budownictwem. Spośród analizowanych firm około 41% prowadzi wyłącznie działalność regionalną na terenie województwa małopolskiego, około 35% działa na terenie całej Polski, a około 24% ma charakter przedsiębiorstw międzynarodowych.

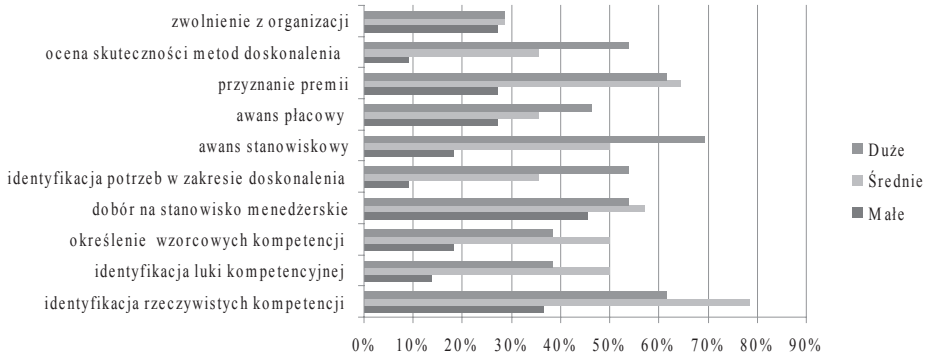
Przeprowadzona analiza danych dotyczących respondentów pozwoliła ustalić, że większość badanej kadry menedżerskiej zatrudniona jest na najniższym szczeblu zarządzania i stanowi około 41% ogółu badanych. Na średnim szczeblu zarządzania zatrudnionych jest około 33% badanych menedżerów, a około 26% respondentów podało, że zajmuje najwyższy szczebel zarządzania. Wśród badanej kadry menedżerskiej przeważali ludzie młodzi, w wieku 30-39 lat, którzy stanowili prawie 39% ogółu badanych. Około 20% to ludzie bardzo młodzi, w wieku do 29 lat. Menedżerowie w wieku 40-49 lat stanowili 22% wszystkich badanych, a wiek powyżej 50 lat zadeklarowało około 18% badanych menedżerów. Około 60% badanych menedżerów to mężczyźni. Prawie 80% respondentów posiada wykształcenie wyższe. Najwięcej badanych menedżerów realizuje swoje zadania w obszarze marketingu (około 43%), 20% zarządza produkcją, 18% wszystkich badanych odpowiada za finanse firm, 12% za administrację, a tylko 6% wszystkich badanych menedżerów kieruje działami badawczo-rozwojowymi badanych firm. Ponadto około 37 % badanych menedżerów podało, że ich staż na stanowisku kierowniczym wynosi mniej niż 4 lata. 31% badanych wskazało na staż od 5 do 9 lat, 14% – od 10 do 14 lat, a 18% – powyżej 15 lat stażu pracy na stanowisku kierowniczym.

4.3. Zakres zastosowania metod oceny kompetencji menedżerskich w badanych przedsiębiorstwach

Cele i częstotliwość oceny kompetencji menedżerskich oraz zakres zastosowań wyróżnionych metod oceny kompetencji menedżerskich w badanych przedsiębiorstwach przedstawiono na rysunku 1, przy uwzględnieniu wielkości badanych przedsiębiorstw.

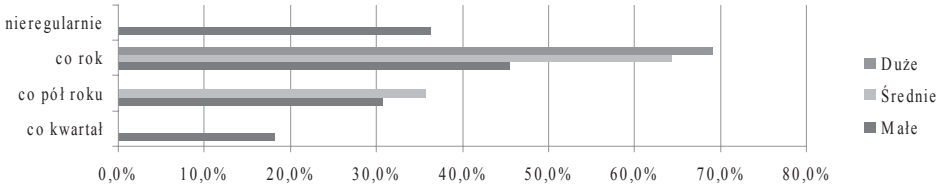
Prowadzone badania wykazały, że ocena rzeczywiście posiadanych przez menedżerów kompetencji stanowi podstawę do podjęcia różnych decyzji kadrowych, począwszy od doboru na stanowisko menedżerskie po zwolnienie z organizacji. Najczęściej jednak we wszystkich przedsiębiorstwach ocena kompetencji jest realizowana po to, by dokonać awansu stanowiskowego oraz przyznać premię.

Rzadko jednak celem oceny kompetencji menedżerskich w małych i średniej wielkości przedsiębiorstwach jest identyfikacja potrzeb w zakresie doskonalenia zawodowego oraz ocena skuteczności już zastosowanych metod doskonalenia kompetencji menedżerskich. Lepiej wygląda ta sytuacja w dużych firmach.



Rysunek 1. Cele oceny kompetencji menedżerskich w zależności od wielkości przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



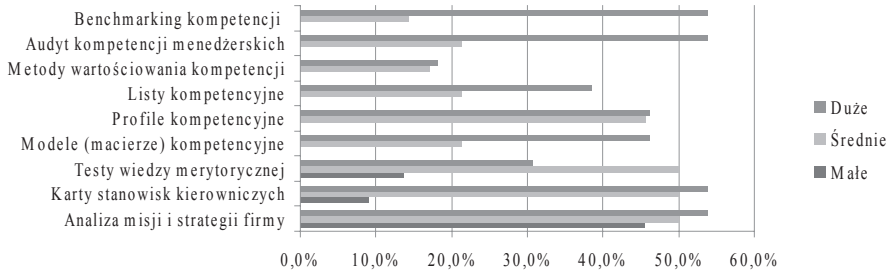
Rysunek 2. Częstotliwość oceny kompetencji menedżerskich w zależności od wielkości przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Ocena kompetencji menedżerskich we wszystkich badanych przedsiębiorstwach jest realizowana zazwyczaj raz do roku (rys. 2). Ma to związek ze specyfiką pracy menedżerskiej – efekty decyzji menedżerskich są odroczone w czasie. Rzadko w badanych przedsiębiorstwach zdarzają się oceny kwartalne kompetencji menedżerskich (dotyczy to około 20% małych firm) i dokonywane nieregularnie (około 35% małych firm). Oceny kompetencji menedżerskich realizowane co pół roku występują w małych i średniej wielkości przedsiębiorstwach. Taka częstotliwość oceny kompetencji menedżerskich nie pojawiła się w grupie badanych dużych przedsiębiorstw.

Prawidłową tendencją, która zarysowała się w przeprowadzonych badaniach jest fakt, że ocena kompetencji menedżerskich prowadzona jest w większości przedsiębiorstw w kontekście analizy misji i strategii (rys. 3). Zapewnia to większą zbieżność miedzy kluczowymi kompetencjami firmy a kompetencjami jej

menedżerów. W małych przedsiębiorstwach do oceny kompetencji menedżerskich wykorzystuje się tradycyjne metody, takie jak: porównanie niektórych elementów kompetencji z zapisami zawartymi w kartach opisu stanowisk kierowniczych oraz testy merytoryczne.



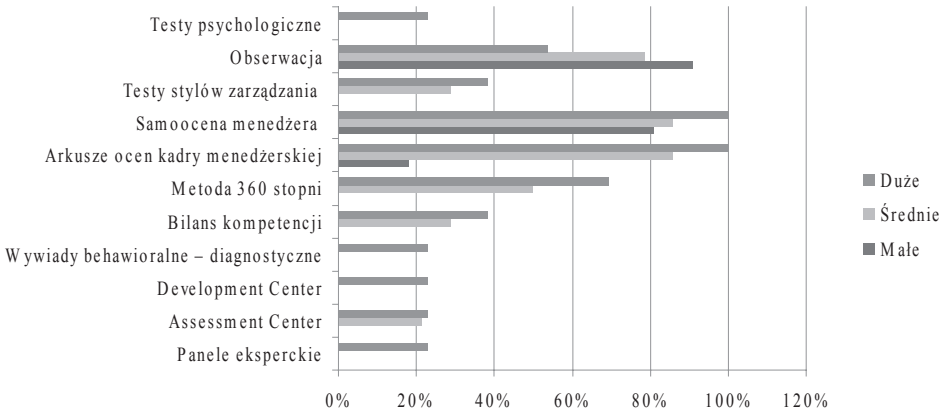
Rysunek 3. Wykorzystanie metod organizatorskich w ocenie kompetencji menedżerskich w zależności od wielkości przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W dużych i średniej wielkości przedsiębiorstwach znajdują zastosowanie wszystkie zidentyfikowane organizatorskie metody oceny kompetencji menedżerskich, z tym że najbardziej popularną metodą oceny są profile kompetencyjne, które w sposób graficzny odwzorowują natężenie poszczególnych kompetencji z uwzględnieniem ich pożądanego i rzeczywistego poziomu przyswojenia przez menedżerów, a więc również identyfikują lukę kompetencyjną. Rzadko w badanych przedsiębiorstwach, bez względu na ich wielkość, stosowana jest metoda wartościowania kompetencji menedżerskich, zapewne z uwagi na jej pracochłonność i wysoki koszt wdrożenia. Ponadto około 54% respondentów wskazało, że w dużych przedsiębiorstwach używa się takich nowoczesnych metod oceny kompetencji menedżerskich jak benchmarking i audyt kompetencji.

Badania wykazały, że metody psychologiczne oceny kompetencji menedżerskich takie jak testy nie są powszechnie stosowane w przedsiębiorstwach (rys. 4). Na ich użycie wskazało około 20% respondentów z dużych przedsiębiorstw. Użycie tych metod wymaga od użytkowników-oceniających specjalistycznych uprawnień.

Dość powszechnie w badanych przedsiębiorstwach jest stosowana metoda obserwacji. Wskazało na jej użycie prawie 100% respondentów z małych firm, około 80% ze średniej wielkości przedsiębiorstw i pod 50% z dużych firm. Należy zauważyć, że obserwacja podwładnych jest naturalnym zachowaniem przełożonych, a świadomość użycia takiej metody oceny postaw i zachowań mają sami badani menedżerowie.



Rysunek 4. Wykorzystanie metod psychologicznych i behawioralnych w ocenie kompetencji menedżerskich w zależności od wielkości przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W małych przedsiębiorstwach, poza obserwacją, stosowane są takie metody oceny kompetencji menedżerskich, jak samoocena (80%) i arkusze ocen (ale tylko w przypadku 18%). W 100% dużych i około 80% średnich przedsiębiorstw najczęściej wykorzystuje się do oceny kompetencji menedżerskich tradycyjne arkusze ocen, w których znajduje się również miejsce na wykonanie samooceny przez menedżera. Coraz częściej badane duże i średnie przedsiębiorstwa korzystają z metody 360 stopni, dającej możliwość uzyskania kompleksowej oceny kompetencji menedżerskich.

Badania wykazały, że większość wskazanych metod oceny kompetencji menedżerskich znajduje zastosowanie wyłącznie w dużych przedsiębiorstwach, chociaż i one stosunkowo rzadko stosują takie zaawansowane metody oceny kompetencji menedżerskich jak *Assessment Center* czy *Development Center*. Należy dodać, że są to metody pracochłonne, ich kluczowym elementem są zadania symulacyjne, do których najczęściej należy dyskusja w grupie, symulacje rozmowy z podwładnym, negocjacje z klientem, zadanie pisemne polegające na uporządkowaniu dokumentacji i podjęciu na jej podstawie odpowiednich decyzji.

W zakresie wykorzystania metod oceny potencjału intelektualnego organizacji, umożliwiających przeprowadzenie w sposób pośredni oceny kompetencji menedżerskich, badania wykazały, że z całego obszernego katalogu tych metod zastosowanie znajduje jedynie strategiczna karta wyników (*Balanced Scorecard*). Ponadto nie jest to narzędzie powszechnie stosowane w badanych przedsiębiorstwach. Respondenci wskazali na jej użycie jedynie w 6 dużych przedsiębiorstwach.

5. Podsumowanie

Podsumowując przedstawione powyżej rozważania stwierdzić można, że ocena kompetencji menedżerskich posiada wiele potencjalnych zastosowań, obejmujących rozmaite procesy zarządzania zasobami ludzkimi, takie jak rekrutacja, derekrutacja, rozwój czy wynagradzanie menedżerów. Interdyscyplinarny charakter kompetencji powoduje, że w praktyce stosowane są różne, zindywidualizowane podejścia do doboru zestawu metod oceny kompetencji menedżerskich. Wydaje się jednak, że decyzję o zastosowaniu konkretnej metody oceny kompetencji menedżerskich należy uzależnić od następujących aspektów:

– celu oceny, uwzględniającego konkretne potrzeby danej firmy (np. dobór, rozwój, redukcja zatrudnienia);

– rodzaju badanych kompetencji (niektóre z prezentowanych metod służą wyłącznie do oceny kompetencji merytorycznych, np. testy wiedzy merytorycznej, inne metody mają bardziej kompleksowy charakter i umożliwiają ocenę różnych rodzajów kompetencji menedżerskich, np. *Assessment* lub *Development Center*);

– możliwości organizacyjnych i zasobów firmy (takie metody oceny kompetencji menedżerskich jak testy psychologiczne wymagają od użytkowników odpowiedniego wykształcenia i umiejętności posługiwania się nimi, z kolei metody wartościowania kompetencji są metodami pracochłonnymi i należy zwracać uwagę na koszty ich zastosowania).

Literatura

Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.

Baraniak B., *Metody badania pracy*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009.

Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy, red. A. Stabryła, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2009.

Encyklopedia organizacji i zarządzania, red. L. Pasieczny, PWE, Warszawa 1981.

Holstein-Beck M., *Jak być menedżerem*?, CIM, Warszawa 1996.

Hornowska E., *Testy psychologiczne. Teoria i praktyka*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2005.

Kwiatkowski M., Symela K., *Standardy kwalifikacji zawodowych. Teoria, metodologia, projekty*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2001.

Mansfield B., *What is 'competence' all about*?, „Competency" 1999, No. 3.

Nogalski B., Śniadecki J., *Kształtowanie umiejętności menedżerskich*, TNOiK, Bydgoszcz 1998.

Nosal Cz., *Psychologia decyzji kadrowych*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.

Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem, red. L. Zbiegień–Maciąg, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006.

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

Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2007.

Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978.

Rakowska A., Sitko-Lutek A., *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000.

Smoleński S., *Menedżer przełomu wieków,* TNOiK, „Biblioteka Menedżera i Służby Pracowniczej", z. 145/99, Bydgoszcz 1999.

Walkowiak R., *Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych*, Wyd. Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2004.

Zbroja A., *Pomiar kapitału intelektualnego*, w: *Problemy społeczne we współczesnych organizacjach*, red. K. Markiewicz, M. Wawer, Difin, Warszawa 2005.