

Anna Baczyńska, Victor Wekselberg

Porównanie wyników inteligencji praktycznej z ocenami kompetencji menedżerskich uzyskanymi w badaniu Assessment Center

Artykuł prezentuje porównanie wyników inteligencji praktycznej i kompetencji menedżerskich uzyskanych przez 220 polskich menedżerów. Badanie inteligencji praktycznej przeprowadzono za pomocą Inwentarza Inteligencji Praktycznej dla Menedżerów, a ocenę kompetencji – za pomocą metody *Assessment Center*. Użytkano istotne zależności pomiędzy obiema zmiennymi.

Słowa kluczowe: inteligencja praktyczna (*practical intelligence*), kompetencje (*competence*), inwentarz inteligencji praktycznej (*tacit knowledge inventory for managers*), *assessment center*

Wstęp

Rosnące zainteresowanie inteligencją praktyczną w dużym stopniu wynika z rozczarowania możliwościami wnioskowania o praktycznych kompetencjach człowieka na podstawie znajomości jego ilorazu inteligencji.

Badania nad zależnością rozwiązywania problemów w powiązaniu z rzeczywistością mają krótką historię i nie są zbyt liczne. Według Roberta Sternberga (1985), twórcy Triadowej Teorii Inteligencji, inteligencja praktyczna jest to zdolność wykorzystywana przez jednostki do tworzenia optymalnych warunków w celu przystosowania się do otaczającego go świata. Przejawia się ona poprzez efektywne dostosowanie się do środowiska, kształtowanie, czy poszukiwanie nowego środowiska i przyczynia się do realizacji ocenianych przez jednostkę jako wartościowe (Sternberg i wsp., 2000). Inteligencja praktyczna – według Sternberga, Hedlund (2002) – polega na dysponowaniu tzw. wiedzą praktyczną (*tacit knowledge*), a jej składowa, inteligencja społeczna, zawiera się w skutecznym dekodowaniu subtelnych wskaź-

ników stanu psychicznego innych ludzi lub relacji interpersonalnych. Inteligencja praktyczna obejmuje sprawności, które są potrzebne, aby osiągać sukcesy w realnym świecie, włączając w to pracę czy karierę.

Inteligencja praktyczna jest zdolnością do nabywania wiedzy poprzez własne doświadczenie we wszechobecnej „szkole życia” (*informal, tacit knowledge*); wiedzy, która ma raczej charakter proceduralny (jak się coś robi) niż pojęciowy, abstrakcyjny czy wyjaśniający; wiedzy „gorącej”, tj. użytecznej do osiągania osobiście ważnych celów. Ten sposób myślenia odzwierciedla praktyczne radzenie sobie ze sprawami codziennymi (Uchnast, 2006).

Inteligencja praktyczna rozwija się w ciągu całego życia i określa się ją w terminach specyficznej zdolności istoty żyjącej jako funkcjonalnej całości do skutecznego radzenia sobie z napotykanymi trudnościami i zadaniami przystosowawczymi. Kojarzona jest przez społeczeństwo jako zaradność życiowa, „żyłka do interesów” (Uchnast, 2006).

Inteligencja praktyczna – przegląd badań

Badania nad zależnością rozwiązywania problemów od kontekstu mają krótką tradycję i nie są zbyt liczne, ale ich wyniki dają wiele do myślenia. Wagner i Sternberg (1985) otrzymali istotne korelacje pomiędzy wynikami inteligencji praktycznej u 54 menedżerów i ich stanowiskami w organizacji, $r=.34$ $p<.05$ oraz latami nauki, $r=.41$, $p<.01$. W uzupełniających badaniach z 49 profesjonalistami biznesu Wagner (1987) znalazł znaczące korelacje pomiędzy wynikami inteligencji praktycznej a latami doświadczeń w zarządzaniu, $r=.30$, $p<.05$.

W innych badaniach dotyczących menedżerów (Sternberg i wsp., 1995) wykazano, że inteligencja praktyczna koreluje pozytywnie z liczbą organizacji, dla których menedżer pracował ($r=.35$) i menedżerskim stanowiskiem w firmie ($r=.36$), ale liczba lat, które menedżer spędził w obecnej organizacji, była negatywnie skorelowana z inteligencją praktyczną ($r=-.29$). Ten wniosek może wskazywać, że najlepsi menedżerowie przenoszą się. W badaniach nad sprzedawcami nieco inaczej niż nad menedżerami inteligencja praktyczna znacząco korelowała z latami doświadczenia $r=.31$, $p<.01$, i liczbą lat w jednej branży, $r=.37$, $p<.01$ (Wagner i wsp., 1999). Ostatecznie, badanie z trzech poziomów stanowisk przywódców wojskowych wykazało, że wyniki inteligencji praktycznej nie korelują z liczbą miesięcy, którą przywódcy służyli na ich obecnych stanowiskach (Sternberg i wsp., 2000), ale korelowała znacząco z rangą przywódców w dwóch wersjach testów inteligencji praktycznej dla przywódców wojskowych, $r=.44$, $p<.01$ i $r=.41$, $p<.05$, gdzie przywódcy wyżsi ran-

gą i z większym doświadczeniem w dowodzeniu uzyskiwali lepsze wyniki niż przywódcy niżsi rangą (Hadlund i wsp., 2001). Wyniki badań wskazują, że ranga może być lepszym wskaźnikiem doświadczenia niż czas spędzony na danym stanowisku. Wykorzystywane podczas badania testy skonstruowane były przez wymienionych autorów badania i – podobnie jak Tacit Knowledge Inventory for Managers – były sytuacyjnymi testami decyzyjnymi. Badani mieli przedstawiony problem związany bezpośrednio z rodzajem wykonywanych przez nich zadań, osadzony w danym kontekście pracy, i możliwe rozwiązania, do których mieli się ustosunkować na siedmiopunktowej skali, gdzie 1 oznaczało: nie zgadzam się z tym wyborem; 4 – trudno powiedzieć, a 7 – zgadzam się z tym wyborem całkowicie.

Testy inteligencji praktycznej oparto na przewidywaniu osiągnięć w danych zakresach, używając różnej liczby kryteriów wskazujących na sukces. W badaniach menedżerów, wyniki inteligencji praktycznej korelowano z kryteriami, takimi jak wysokość pensji, $r=.46$, $p<.01$, czy menedżer pracuje czy nie dla organizacji, która znajduje się na liście „The top of Fortune 500”, gdzie $r=.34$, $p<.05$ (Wagner, Sternberg, 1985; zobacz także Wagner i wsp., 1999). W badaniu menedżerów pracujących w banku, Wagner i Sternberg (1985) uzyskali korelacje pomiędzy wynikami inteligencji praktycznej i przeciętnym procentowym wzrostem pensji, $r=.48$, $p<.05$, oraz przeciętną osiągnięć ocenianą poprzez kategorię generowania nowych biznesów dla banku $r=.56$, $p<.05$.

Zastosowane przez autorów powyższych badań statystyki nie są może najbardziej trafione przy analizie tego rodzaju zmiennych, niemniej jednak uzyskane rezultaty dają początek myśleniu o zależności pomiędzy sukcesami życiowymi wyrażonymi w postaci m.in. zajmowanego stanowiska, wysokości otrzymywanej pensji, pozycji organizacji na rynku a inteligencją praktyczną.

Kompetencje

Kompetencje są wszechobecne w dzisiejszych organizacjach. Na podstawie kompetencji dokonuje się wyceny stanowiska i przydziela je do odpowiedniego poziomu w strukturze organizacyjnej, przeprowadza się ocenę pracowniczą czy prowadzi proces selekcji. Choć to pojęcie jest tak popularne we współczesnych organizacjach, to jednak wielu badaczy rozumie je niejednokrotnie w bardzo odmienny sposób.

Kossowska i Soltysińska (2002) definiują pojęcie kompetencji jako konglomerat:

- opanowanej wiedzy z danego zakresu (wiedza deklaratywna – wiem co);
- umiejętności (wiedza proceduralna – wiem jak i potrafię to wykonać);
- postaw (w rozumieniu: chcę i jestem gotów wykorzystać swą wiedzę).

Niektórzy autorzy twierdzą, że nie można rozpatrywać kompetencji w oderwaniu od cech osobowości i dodają je do powyższej definicji, tworząc czwarty element (za: Whiddett, Hollyforde, 2003). Klemp (za: Wood i Payne, 2006). Definiuje te cechy jednak bardzo ogólnie, mówiąc, że to właśnie od nich zależy możliwość osiągnięcia wysokiej lub bardzo wysokiej wydajności pracy. Definicja stworzona przez Boyatzisa określa kompetencje jako: „potencjał istniejący w człowieku, prowadzący do takiego zachowania, które przyczynia się do zaspokojenia wymagań na stanowisku pracy w ramach parametrów otoczenia organizacji, co z kolei daje pożądane wyniki” (za: Oleksyn, 2006, s. 18). Wyróżnił on kompetencje progowe (*threshold competencies*) – wymagane na danym stanowisku pracy, ujawniające się w stopniu podstawowym na danym stanowisku, które nie są związane z wynikami pracy, oraz kompetencje dotyczące działania, które wiążą się z osiąganymi wynikami i prowadzą do nich (za: Oleksyn, 2006).

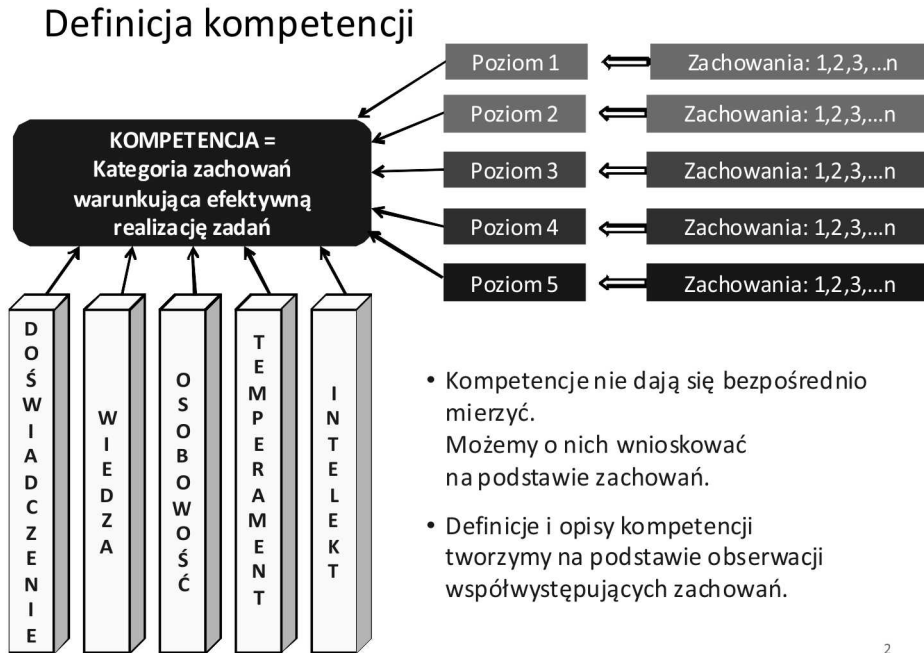
Wood i Payne (2006) twierdzą, że niemal każda kompetencja przejawia się w wielu różnorodnych zachowaniach. Dla przykładu, taka kompetencja, jak „współpraca w zespole”, rozumiana jako „umiejętność sprawnego współdziałania w grupie dla osiągnięcia wspólnego celu; świadome współtworzenie zespołu”, będzie związana z przejawami zachowań w następujących obszarach:

- kontakt ze współpracownikami;
- aktywność w procesie osiągania celów;
- pobudzanie motywacji innych osób w zespole;
- przekazywanie informacji ważnych ze względu na jakość współpracy oraz efektywność działań;
- współpraca z innymi osobami w zespole;
- radzenie sobie z sytuacjami trudnymi, konfliktami.

Filipkowska i wsp. (2004) wskazują, że kompetencje nie dają się mierzyć bezpośrednio, co oznacza, że możemy o nich wnioskować jedynie na podstawie zachowań. To właśnie obserwowalne akty behawioralne stanowią o posiadanej kompetencji. Pojedyncze zachowania nazywamy wskaźnikiem. W zależności od tego, co „pokazuje” obserwowana osoba w zakresie danej kategorii zachowań, wnioskujemy o poziomie jej kompetencji.

W prezentowanym artykule przyjęto definicję, w myśl której kompetencje **stanowią kategorie zachowań warunkujące efektywną realizację zadań**. Na zachowania te wpływa jego wiedza deklaratywna i proceduralna, doświadczenie, temperament, intelekt, ale też – jak wspomniano osobowość – styl pracy czy motywacja (Baczyńska, Wekselberg, 2009).

Rysunek 1. Definicja kompetencji



2

Źródło: opracowanie własne

Każda organizacja posiada własne modele kompetencyjne dostosowane do realiów firmy. Tworzenie takich modeli wymaga przeprowadzenia analizy kompetencji ważnych dla organizacji.

Assessment Center

Jednym z narzędzi pozwalającym na określenie potencjału ludzkiego – silnych i słabych obszarów pracowników – jest metoda *Assessment Center* (AC). Daje ona możliwość skutecznego zbadania potencjału oraz indywidualnych możliwości wzrostu i rozwoju pracownika. Dzięki temu organizacja może efektywniej alokować zasoby ludzkie, a to przyczynia się do optymalnego wzrostu organizacji. Zasady tworzenia *Assessment Center* opisano w dalszej części publikacji.

Cel badania

Skoro inteligencja praktyczna jest potwierdzonym determinantem sukcesów zawodowych (Wagner, Sternberg, 1985; Wagner i wsp., 1999), to postanowiono sprawdzić, w jakim stopniu poziom kompetencji menedżerskich badanych metodą AC wiąże się z wynikami w zakresie inteligencji praktycznej uzyskanych przez menedżerów. W badaniu postawiono następujące pytanie i hipotezę badawczą:

Pytanie:

1. Czy menedżerowie, którzy uzyskali wysokie wyniki w zakresie inteligencji praktycznej badanej Inwentarzem Inteligencji Praktycznej, odznaczają się również wysokimi ocenami kompetencji badanymi metodą AC?

Hipotezy:

H.1. Menedżerowie, którzy prezentują wysokie wyniki w zakresie inteligencji praktycznej badanej Inwentarzem Inteligencji Praktycznej dla Menedżerów, odznaczają się wysokimi ocenami kompetencji badanych metodą AC.

Metoda badania

Opis próby

Badanie zrealizowano w latach 2011–2012 w Instytucie Rozwoju Biznesu w Warszawie. Przeprowadzono je na komercyjnych klientach firmy na próbie 220 menedżerów pracujących w korporacjach międzynarodowych działających na terenie Polski. Menedżerowie pochodzili ze średniego i wyższego szczebla zarządzania z różnych organizacji i pracowali w branży farmaceutycznej, FMCG, RTV.

W badaniu wzięło udział 86 kobiet i 134 mężczyzn ze średnią wieku 38 lat.

Przebieg badania

Uczestnicy brali udział w jedno- lub dwudniowych sesjach *Assessment Center*, podczas których mierzone były ich kompetencje, tj.: przywództwo, komunikacja, współpraca, inicjatywa, rozwijanie pracowników, orientacja na wyniki, orientacja na klienta, wpływ i oddziaływanie.

Projektując *Assessment Center*, Instytut Rozwoju Biznesu opiera się na zasadach, które zostały wypracowane 4 maja 2000 r. w San Francisco i aktualizowane co roku podczas Międzynarodowego Kongresu nt. Metod Oceny” (*The International Congress on Assessment Center Methods*) przez badaczy i praktyków metody AC (Baczyńska, We-

kselberg, 2009). Prezentowane przez autorów badanie spełniało wszystkie poniższe założenia:

- analiza stanowiska pracy – przeprowadzona na poziomie zachowań – pozwala określić wymiary pracy, tj.: praca tymczasowa, w pełnym wymiarze godzin; kompetencje; cechy pracy, np.: praca w terenie, praca biurowa oraz wskaźniki efektywności na danym stanowisku; na podstawie tych wszystkich parametrów stwierdza się, co AC powinien oceniać; wynik każdej analizy stanowiska pracy musi jednoznacznie wskazywać na kategorię obserwowanego zachowania;

- klasyfikacja behawioralna – zachowania obserwowane u uczestników AC należy klasyfikować w jasne i odpowiednie kategorie (np. wymiary, atrybuty, charakterystyki, zdolności, umiejętności, kompetencje, wiedza);

- techniki oceny – muszą zapewniać uzyskanie za ich pomocą informacji niezbędnych do oceny wymiarów wybranych uprzednio na podstawie analizy stanowiska pracy; powinny zostać ustalone związki pomiędzy zachowaniami, kompetencjami oraz ćwiczeniami;

- wielostronna ocena – należy stosować połączenie różnych technik oceny (testy, wywiady, kwestionariusze, narzędzia socjometryczne, symulacje);

- symulacje – techniki oceny muszą zawierać odpowiednią liczbę symulacji ściśle związanych ze stanowiskiem pracy, dających możliwość obserwacji zachowań kandydata, reprezentujących każdą z ocenianych kompetencji bądź wymiarów;

- asesorzy – konieczne jest wykorzystanie kilku asesorów, którzy będą obserwować i oceniać każdą osobę ocenianą; typową proporcją jest dwóch ocenianych na jednego oceniającego;

- szkolenia asesorów – asesorzy przed dopuszczeniem do uczestnictwa w ośrodku oceny (AC) muszą odbyć dogłębne szkolenia i uzyskać poziom wykonania zgodny z dokumentem „Wytyczne i reguły etyczne dotyczące stosowania ośrodka oceny”;

- rejestracja zachowań – asesorzy muszą stosować usystematyzowaną procedurę rejestracji konkretnych obserwacji behawioralnych w chwili obserwacji (np. sporządzać notatki odręczne, skale obserwacji behawioralnej lub behawioralne „listy kontrolne”, rejestrować dźwięk i obraz);

- raporty – osoby oceniające muszą sporządzić raport z obserwacji poczynionych podczas każdego ćwiczenia przed dyskusją integracyjną lub integracją statystyczną;

- integracja danych – musi być oparta na zgromadzeniu informacji od asesorów lub procesie integracji statystycznej, zwalidowanym zgodnie z profesjonalnymi standardami; podczas dyskusji integracyjnej osoby oceniające powinny przekazać informacje pochodzące z oceny zachowania w trakcie symulacji, ale nie zdawać relacji nie związanych z celem oceny;

■ walidacja – (badania sprawdzające skuteczność metody) powinna być integralną częścią programów AC; jeżeli w ramach walidacji badana jest trafność treściowa, wówczas należy przedstawić dokumentację opisującą związek pomiędzy treścią stanowiska/grupy stanowisk a wymiarami i ćwiczeniami, a także dowody rzetelności obserwacji i oceny zachowania; w przypadku gdy dokumenty pochodzą z wcześniejszych badań, organizacja musi udowodnić, iż aktualne stanowisko (grupa stanowisk) i ośrodek oceny są porównywalne i możliwe do generalizacji dla tego stanowiska.

Podczas sesji AC uczestnicy badania wykonywali baterię testów, w skład których wchodził m.in. Inwentarz Inteligencji Praktycznej dla Menedżerów badający poziom inteligencji praktycznej. Narzędzie zaadaptowane zostało za zgodą autorów do warunków polskich przez Baczyńską i Terelaka w 2007 roku, a dane dotyczące adaptacji ukazały się w 2009 roku w „Czasopiśmie Psychologicznym”.

Pomiar kompetencji

Mierzone kompetencje opracowane zostały na potrzeby klientów i odnosiły się do stanowisk menedżerskich w organizacji. Skala, jaką przyjęto do pomiaru kompetencji, składała się z 5 poziomów, gdzie poziom 1 oznaczał brak zachowań pożądanых, dominację zachowań niepożądanych; spójność niepożądanych zachowań w różnych kontekstach sytuacyjnych; 2 – że pojawiają się próby zachowań pożądanых, w sytuacjach łatwych pojawiają się okazjonalnie zachowania pożądanые; brak spójności zachowań w różnych kontekstach sytuacyjnych; 3 to poziom, gdzie dominują pożądanые zachowania, spójność pożądanых zachowań w sytuacjach standardowych, prostych; w sytuacjach trudnych pojawiają się zachowania niepożądane, 4 – trwale pożądanые zachowania, powtarzane w różnych kontekstach sytuacyjnych, również w zadaniach trudnych, a pożądanые zachowania prezentowane są w sposób pewny i jednoznaczny, 5 – gdzie dominują zachowania odnoszące się do systemowych rozwiązań i propozycji rozwiązania problemów. W każdym badaniu AC były przynajmniej dwie symulacje grupowe typu: dyskusja grupowa bez lidera, dyskusja grupowa z przypisaną rolą; przynajmniej dwie symulacje w parach, np.: rozmowa z pracownikiem, rozmowa ze współpracownikiem, rozmowa z klientem, oraz przynajmniej jedno zadanie indywidualne typu: prezentacja, *case study* czy *in-basket*. Wszystkie kompetencje tworzone były z udziałem sędziów kompetentnych, jak również zasady przeprowadzania sesji oraz obserwacji uczestników zrealizowane zostały zgodnie ze standardami Międzynarodowego Kongresu nt. Metod Ośrodka Oceny, cytowanymi powyżej.

Pomiar inteligencji praktycznej

W badaniu wykorzystano Inwentarz Inteligencji Praktycznej dla Menedżerów (*Tacit Knowledge Inventory for Managers – TKIM*) R. Wagnera i R. Sternberga (1991) (w adaptacji polskiej A. Baczyńskiej, J. Terelaka).

Inwentarz Inteligencji Praktycznej dla Menedżerów to sytuacyjny test decyzyjny. Składa się z sytuacji, które odwołują się do praktycznej wiedzy menedżerskiej. Badani oceniają poszczególne, alternatywne odpowiedzi na siedmiostopniowej skali i wybierają odpowiedź, która jest według nich najlepsza w danym kontekście.

Odpowiedzi badanego są oceniane przez porównywanie odpowiedzi osoby badanej do odpowiedzi menedżerów ekspertów. Menedżerowie eksperci, których profil stanowi wzorzec w przeprowadzonym badaniu, byli starannie dobrani pod względem swoich osiągnięć w organizacji (wyniki w pracy), posiadali duże doświadczenie i byli uznawani w swoich korporacjach za autorytety (wysokie wyniki oceny okresowej lub oceny 360 stopni). Autorytet ten miał swoje źródła w ich wiedzy eksperckiej w danej dziedzinie i umiejętnościach zarządzania zespołami.

Na podstawie przeprowadzonego badania wśród menedżerów ekspertów w danej organizacji wykreślono profil ekspercki, który stanowi podstawę badania uczestników.

Inwentarz Inteligencji Praktycznej dla Menedżerów nie zawiera dobrych ani złych odpowiedzi. Analiza wyników osób badanych bazuje na poziomie zgodności pomiędzy ekspertem a aplikantem. Wyniki te będą pochodną używanego odchylenia punktacji (różnica pomiędzy oceną aplikanta i średnimi wynikami grupy eksperckiej) – im niższa różnica, tym wyższy wynik. Polska adaptacja testu wykonana przez Baczyńską i Terelaka (2009) jest narzędziem rzetelnym. Jako miarę zgodności wewnętrznej testu wyliczono współczynnik alfa Crombacha dla 91 pytań inwentarza, który stanowi 0,882. Poniżej zaprezentowano fragment narzędzia:

Sytuacja #2

Pracownik, który podlega jednemu z twoich podwładnych, poprosił o rozmowę z tobą na temat marnotrawstwa, złego kierowania oraz potencjalnych naruszeń regulaminów twojej firmy i prawa przez tego podwładnego. Jesteś na aktualnym stanowisku tylko rok, ale w tym czasie nie miałeś sygnałów o problemach z tym podwładnym. Ani ty, ani twoja firma nie prowadzicie polityki „otwartych drzwi” i dlatego oczekuje się, że pracownicy powinni zwracać się ze swoimi problemami do bezpośredniego przełożonego, zanim zwrócą się do kogokolwiek innego. Pracownik, który chce się z tobą spotkać, nie przedyskutował tej sprawy ze swoim bezpośrednim przełożonym ze względu na jej delikatność.

Oceń jakość następujących sposobów postępowania w tej sytuacji w skali od 1 do 7 punktów.



1. Odmów spotkania z tym pracownikiem, chyba że rozmawiał on już wcześniej z twoim podwładnym.
2. Spotkaj się z pracownikiem, ale tylko w obecności twojego podwładnego.
3. Zaplanuj spotkanie z pracownikiem, a potem z twoim podwładnym w celu zebrania opinii obu stron.
4. Spotkaj się z pracownikiem i następnie, jeśli będzie to uzasadnione, zbadaj sprawę, zanim porozmawiasz z twoim podwładnym.
5. Jeżeli to jest możliwe, zbierz więcej informacji o pracowniku, zanim podejmiesz jakiegokolwiek decyzje.
6. Odmów spotkania z pracownikiem i poinformuj twego podwładnego, że ten pracownik chciał obejść hierarchię podejmowania decyzji.
7. Spotkaj się najpierw z twoim podwładnym, aby zdecydować, czy spotkać się z pracownikiem.
8. Upomnij pracownika za obejście hierarchii podejmowania decyzji.
9. Zapytaj się doświadczonego kolegi, którego szanujesz, o poradę, co zrobić w takiej sytuacji.
10. Przekaż sprawę swojemu asystentowi.

Wyniki

Weryfikacja hipotez

H.1. Menedżerowie, którzy prezentują wysoki poziom inteligencji praktycznej badanej Inwentarzem Inteligencji Praktycznej dla Menedżerów, odznaczają się wysokimi ocenami kompetencji badanych metodą AC.

W celu weryfikacji H.1. na pierwszym etapie analiz zastosowano metodę klastrów. W jej wyniku ustalono trzy grupy menedżerów; i tak w grupie I znalazło się 56 menedżerów ze średnim poziomem kompetencji = 1,7 w skali pięciostopniowej, w grupie II było 114 menedżerów ze średnim wynikiem kompetencji = 2,5 i w grupie III było 50 menedżerów ze średnim pomiarem kompetencji na poziomie = 3,2.

W celu ustalenia różnic pomiędzy grupami zastosowano test Kruskal-Wallis, za pomocą którego dokonano porównania menedżerów z różnymi ocenami kompetencji i wynikami inteligencji praktycznej dla trzech grup.

Tabela 1. Wynik porównania wyniku inteligencji praktycznej w trzech grupach z różnymi ocenami kompetencji menedżerskich uzyskanymi w badaniu *Assessment Center*

		Inteligencja praktyczna
Test Kruskal Wallis	Chi kwadrat	9,79
	Df	2
	Istotność	p<0,008

Powyższa analiza wykazała istotne różnice pomiędzy grupami.

Wyniki analiz wykazały istotne różnice pomiędzy grupami, co oznacza, że menedżerowie, którzy prezentują wysoki poziom inteligencji praktycznej mierzonej Inwentarzem Inteligencji Praktycznej dla Menedżerów, uzyskują też wyższe wyniki w badaniu AC. Hipoteza 1 potwierdziła się.

Dyskusja wyników

Celem badania było porównanie wyników Inwentarza Inteligencji Praktycznej dla Menedżerów z poziomem kompetencji uzyskiwanym przez nich w badaniu AC. Aby to wykonać, zestawiono wyniki badania Inwentarzem Inteligencji Praktycznej z wynikami ocen kompetencji menedżerów uzyskanych w badaniu *Assessment Center*. Wyniki wskazują, że inteligencja praktyczna, zgodnie z teorią Sternberga, wiąże się z osiągnięciami w realnym świecie, czyli z wysokimi kompetencjami przejawianymi na drodze obserwacji zachowań. Inwentarz Inteligencji Praktycznej dla Menedżerów przewiduje osiągnięcia menedżerskie i wyniki ocen kompetencji menedżerskich. Uzyskane w badaniu korelacje są istotne statystycznie. Wyniki wskazują, że inteligencja praktyczna ma związek z prezentowanymi przez menedżerów kompetencjami. Ważne wydaje się zatem postawienie następnego pytania wynikającego z powyższych analiz: „Czy można sytuacyjnymi testami decyzyjnymi badać kompetencje menedżerów?”. Może gdyby stworzyć sytuacyjny test decyzyjny, u którego podstaw teoretycznych byłyby zdefiniowane kompetencje menedżerskie, to będzie on równie dobrze przewidywał rzeczywiste dokonania menedżerów, jak kosztowna metoda *Assessment Center*. Kolejne pytanie, które się pojawia to: „Czy inteligencja praktyczna leży u podstaw kompetencji menedżerskich i stanowi jej ważny, źródłowy element?”. Pytania te stanowią zachętę do kolejnych badań, a otrzymane wyniki pobudzają dalszą ciekawość poznawczą i zachęcają do głębszej eksploracji tematu.

Literatura

- Baczyńska A.K., Wekselberg V. (2009), Trudna sztuka assessmentu, *Personel i Zarządzanie*, nr 9 (234), s. 56–60.
- Baczyńska A.K., Terelak J.F. (2009), Adaptacja polska Inwentarza Inteligencji Praktycznej Menedżerów (Tacit Knowledge Inventory for Managers) Richarda K. Wagnera i Roberta J. Sternberga, *Czasopismo Psychologiczne*, vol. 15 (1), s. 169–188.
- Filipkowska A., Jurek P., Molenda N. (2004), *Pakiet kompetencyjny. Metodologia i narzędzia*, Warszawa, Wydawnictwo ProFirma.
- Kossowska M., Soltysińska I. (2002), *Szkołenia pracowników a rozwój organizacji*, Kraków, Oficyna Ekonomiczna.
- Oleksyn T. (2006), *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Kraków, Oficyna Ekonomiczna.
- Sternberg R.J. (1985), *Beyond IQ: A triarchic theory of human intelligence*, New York, Cambridge University Press.
- Sternberg R.J., Forsyth G.B., Hedlund J., Horvath J.A., Wagner R.K., Williams W., Snook M.S., Grigorenko E.L. (2000), *Practical intelligence in everyday life*, New York, Cambridge University Press.
- Hedlund J., Sternberg R.J., Psotka J. (2001), Tacit knowledge for military leadership: Seeking insight into the acquisition and use of practical knowledge, *ARI Technical Report*, nr 1105.
- Sternberg R.J., Hedlund J. (2002), Practical Intelligence, g, and Work Psychology, *Human Performance*, nr 15 (1/2), s. 143–160.
- Sternberg R.J., Wagner R.K., Williams W.M., Horvath J.A. (1995). Testing common sense, *American Psychologist*, nr 50, s. 912–927.
- Uchnast Z. (2006), Mądrość: Inteligencja praktyczna – kompetencja osobowa, w Czabala J.C., *Psychologia kliniczna okresu dzieciństwa i adolescencji*, Warszawa, Wyd. Akademia Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej.
- Wagner R.K. (1987), Tacit knowledge in everyday intelligent behavior, *Journal of Personality and Social Psychology*, nr 52, s. 1236–1247
- Wagner R.K., Sternberg R.J. (1991), *Tacit Knowledge Inventory for Managers*, San Antonio, The Psychological Corporation.
- Wagner R.K., Sternberg R.J. (1985), Practical intelligence in real world pursuits: The role of tacit knowledge, *Journal of Personality and Social Psychology*, nr 49, s. 436–458.
- Wagner R.K., Suján H., Suján M., Rashotte C.A., Sternberg R.J. (1999), Tacit knowledge in sales, w Sternberg R.J., Horvath J.A. (red.), *Tacit knowledge in professional practice*, Mahwah NJ, Lawrence Erlbaum Associates.

Whiddett S., Hollyforde S. (2003), *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Kraków, Oficyna Ekonomiczna.

Wood R., Payne T. (2006), *Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach*, Kraków, Oficyna Ekonomiczna.

A Comparison of Tacit Knowledge Inventory Results with the Appraisal of Managerial Competencies as Achieved through Assessment Center Studies

Summary

This paper presents a comparison of practical intelligence and managerial skill results achieved by 220 Polish managers. Practical intelligence was assessed using the Tacit Knowledge Inventory for Managers, while competency assessment was performed using the Assessment Center method. Significant correlations have been found between these two variables..

A n n a B a c z y Ń s k a – doktor nauk humanistycznych, adiunkt w Akademii Leona Koźmińskiego, praktyk biznesu. Pracowała na stanowiskach menedżerskich m.in. w Back to Nature, Orange, Telekomunikacji Polskiej. Współpracowała w ramach programów doradczych z takimi organizacjami, jak: TP S.A, Orange, MAKRO, PKO BP, ABB, PZU S.A., Getin Noble Bank, Skoda i inne. Specjalizuje się w prowadzeniu szkoleń i warsztatów oraz projektów doradczych z zakresu: rekrutacji i selekcji personelu, projektowania procesu *Assessment Center*, zarządzania zespołem, konstruktywnej komunikacji w organizacji, zarządzania zmianą. Ponadto współpracuje przy projektach audytu personalnego, tj.: AC/DC. Zaadaptowała do warunków polskich narzędzia: Kwestionariusz Stresu Sytuacyjnego oraz Tacit Knowledge Inventory for Managers. Autorka licznych artykułów naukowych i popularnonaukowych.

V i c t o r W e k s e l b e r g – doktor nauk humanistycznych, starszy konsultant w Instytucie Rozwoju Biznesu. Zajmuje się psychologią organizacji od 1975 roku. Tytuł doktora psychologii organizacji uzyskał w 1989 roku w Stevens Institute of Technology, Hoboken, NJ, USA (PhD in Industrial/Organizational Psychology). Jest autorem lub współautorem następujących testów i metod psychologicznych: Test Intentio Consensio, Test Poznawczych Umiejętności Społecznych, Situational Test of Sales Competencies, Individual Competence Profile, a także wielu publikacji dotyczących psychologii organizacji, w tym podręczników, monografii, artykułów specjalistycznych i recenzji, wydanych przez polskie i zagraniczne wydawnictwa. Posiada doświadczenie międzynarodowe pracy w USA, Serbii, Chorwacji, na Ukrainie i w Azerbejdżanie.