

Różnorodność metod diagnozowania kompetencji menedżerskich – ujęcie teoretyczne i empiryczne

Małgorzata Tyrańska

*Katedra Procesu Zarządzania, Wydział Zarządzania,
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie*

Ograniczenie lub likwidacja luki kompetencyjnej może nastąpić poprzez zastosowanie w procesie oceny kompetencji menedżerskich szerokiego spektrum metod oceny, obejmującego metody pozwalające diagnozować: profil kompetencyjny menedżera, postępy w realizacji celów, jakość wykonywanej pracy, a także przydatność menedżera na zajmowanym przez niego stanowisku pracy oraz możliwość opracowania ścieżki rozwoju jego kariery zawodowej. Na potrzeby artykułu przyjęto tezę, że różnorodność zastosowanych metod tworzy warunki do uzyskania kompleksowej i obiektywnej oceny posiadanych i wykorzystywanych w bieżącym działaniu kompetencji menedżerskich. Za cel artykułu przyjęto przedstawienie metod diagnozowania kompetencji kadry menedżerskiej oraz ukazanie zakresu ich wykorzystania w praktyce przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: kompetencje menedżerskie, struktura kompetencji menedżerskich, metody oceny kompetencji menedżerskich

Wprowadzenie

Kompetencje menedżerskie, będąc strukturą dynamiczną, zmieniają się. Kierunek tych zmian nie zawsze musi być jednak pozytywny i oznaczać rozwój. Kompetencje mogą także ulegać dezaktualizacji. Kompetentni menedżerowie przyczyniają się do zapewnienia sukcesu przedsiębiorstwa, pojmowanego jako tworzenie i utrwalanie wartości dla klientów, zwrot z zainwestowanego kapitału, powiększanie w dłuższym okresie wartości dla akcjonariuszy. Z kolei niekompetencja menedżerów, wynikająca z niewiedzy czy braku doświadczenia w zarządzaniu przedsiębiorstwem, powoduje nieudolność ich działań, czego skutkiem jest

zaniechanie podjęcia właściwej decyzji w odpowiednim czasie lub wydanie zgody na realizację nietrafionych inwestycji. Niekompetencja menedżera powoduje także lęk przed utratą posady i związaną z tym niechęć do podejmowania ryzyka. Przejawem niekompetencji jest skłonność do realizacji działań asekuracyjnych, zachowawczych, wybieranie bezpieczniejszych rozwiązań, unikanie ryzyka związanego z eksperymentowaniem po to, by zminimalizować negatywne, trudne do antycypacji, skutki podejmowanych decyzji.

Ograniczenie lub likwidacja luki kompetencyjnej może nastąpić poprzez zastosowanie w procesie oceny kompetencji kadry menedżerskiej szerokiego spektrum metod oceny, obejmującego różnorodne metody pozwalające diagnozować: profil kompetencyjny menedżera, postępy w realizacji celów, jakość wykonywanej pracy, a także przydatność menedżera na zajmowanym przez niego stanowisku pracy oraz możliwość opracowania ścieżki rozwoju jego kariery zawodowej.

Na potrzeby artykułu przyjęto tezę, że różnorodność zastosowanych metod tworzy warunki do uzyskania kompleksowej i obiektywnej oceny posiadanych i wykorzystywanych w bieżącym działaniu kompetencji menedżerskich. Zatem celem artykułu jest przedstawienie różnorodnych metod służących do diagnozowania kompetencji kadry menedżerskiej oraz ukazanie zakresu ich wykorzystania w praktyce przedsiębiorstw¹. Realizacja celu nastąpiła poprzez wyjaśnienie istoty kompetencji menedżerskich, przedstawienie typologii metod diagnozy kompetencji menedżerskich oraz wskazanie użyteczności zastosowanych metod oceny kompetencji kadry menedżerskiej w świetle wyników przeprowadzonych badań empirycznych.

Istota kompetencji kadry menedżerskiej

Termin „kompetencje” pochodzi od łacińskiego słowa *competentia* i oznacza zgodność, odpowiedniość, zakres uprawnień, pełnomocnictw (Markowski, Pawelec, 2003). B. Mansfield (1999) stwierdza, że kompetencje stanowią podstawowe charakterystyki osoby, które przekładają się na oczekiwane lub doskonałe wyniki jej pracy. Praca na stanowisku menedżera wiąże się ze sprawowaniem władzy, oddziaływaniem na innych, posiadaniem wyróżniających uprawnień i interdyscyplinarnych umiejętności oraz dużym zaangażowaniem. Znajomość cech pracy kadry menedżerskiej stanowi podstawę przy definiowaniu istoty kompetencji menedżerskich.

¹ Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

R.A. Gholipur i in. (2012) wskazują, że kompetencje menedżerskie obejmują cechy i możliwości menedżerów prowadzące do zwiększenia ich efektywności w środowisku pracy. Podobnie definiuje kompetencje menedżerskie T. Oleksyn (2010), który uważa, że są one związane ze zdolnością do efektywnego, skutecznego i etycznego zarządzania. Kompetencje menedżerskie są też rozumiane jako pewien zakres pełnomocnictw i praw do działania, przysługujących tym, którzy mają wymagane kwalifikacje i zdolność do ponoszenia odpowiedzialności. Z kolei M. Stor oraz A. Suchodolski (2016) określają kompetencje menedżerskie jako umiejętności, wiedzę, cechy osobiste oraz zachowania potrzebne do skutecznego odgrywania roli/wykonywania pracy w danej organizacji i wspierania przedsiębiorstwa w osiąganiu jego strategicznych celów. Autorzy ci podkreślają, że kompetencje są związane z rzeczywistym działaniem oraz uzyskiwanymi wynikami tego działania w określonej sytuacji (Stor, Suchodolski, 2016).

Kompetencje menedżerskie są kategorią wewnętrznie złożoną. Jednym z elementów tworzących złożoną strukturę kompetencji są kwalifikacje. Kwalifikacje określają poziom wykształcenia potwierdzony świadectwami i dyplomami. Jednakże możliwość wykazania się odpowiednimi kwalifikacjami nie przesądza bezpośrednio o posiadaniu kompetencji, dodatkowo są potrzebne odpowiednie cechy osobowości, postawy i zachowania, które umożliwiają przełożenie nabytej wiedzy i posiadanych umiejętności na skuteczne rozwiązywanie problemów i działanie. Podstawą kompetencji menedżerów są również ich umiejętności (Holstein-Beck, 1996). B. Nogalski i J. Śniadecki (1998) zaliczają do umiejętności menedżerskich umiejętności: koncepcyjne, organizacyjne, techniczne, administracyjne i interpersonalne. T.O. Peterson i D.D. Van Fleet (2004) rozszerzają tę listę o umiejętności: analityczne, podejmowania decyzji, zespołowe, komunikacyjne, diagnostyczne i elastyczne. Posiadanie tych umiejętności przez menedżera jest determinantą skuteczności jego działania. Do kanonu kompetencji menedżerskich zostały także włączone umiejętności projektowania i wdrażania zmian, które stanowią odpowiedź na burzliwość otoczenia i wynikającą z niego konieczność uczenia się organizacji (Cewińska, Striker, Wojtaszczyk, 2013).

Typologia metod diagnozy kompetencji menedżerskich

Uwzględniając interdyscyplinarność pojęcia „kompetencje”, stanowiącego przedmiot zainteresowania różnych dyscyplin naukowych, przedstawiono klasyfikację metod oceny kompetencji. Prezentowana klasyfikacja metod oceny kompetencji kadry menedżerskiej zakłada ich podział wg pierwotnych obszarów zastosowania. Wyróżniono zwłaszcza metody użyteczne do oceny kompetencji

menedżerskich, które powstały, są stosowane i rozwijane na gruncie takich dyscyplin naukowych, jak: zarządzanie, psychologia, etyka. W ramach prezentowanej klasyfikacji wyszczególniono także standardy kwalifikacji zawodowych, stanowiące rozwiązania formalnoprawne stosowane w różnych państwach europejskich² (tabela 1). Konstrukcja klasyfikacji ułatwia prowadzenie rozważań teoretycznych nad pochodzeniem i ewolucją prezentowanych metod oceny kompetencji kadry menedżerskiej.

Wyróżnione metody mogą służyć do określania wzorcowych kompetencji menedżerskich, identyfikacji rzeczywiście posiadanych kompetencji przez menedżerów, ustalenia luki kompetencyjnej oraz wskazania właściwych kierunków doskonalenia kompetencji menedżerskich.

Należy zauważyć, że kompetencje stanowią zarazem kryteria oceny kadry menedżerskiej, czyli wybrane przez podmiot oceniający swoiste mierniki wartościujące, które są stosowane w badaniach diagnostycznych, czyli przy ustalaniu cech przypisanych ocenianemu podmiotowi.

Intensywność przejawiania się wybranych cech (lub niekiedy samo ich występowanie) decyduje o przyznaniu określonej wartości ocenianemu przedmiotowi. Precyzyjność takiego postępowania, a także złożoność pojęcia „kompetencje menedżerskie” rodzą potrzebę zastosowania jednocześnie kilku różnych metod po to, by obiektywnie i dokładnie zdiagnozować: profil kompetencyjny menedżera, postępy w realizacji celów, jakość wykonywanej pracy, przydatność menedżera na zajmowanym przez niego stanowisku pracy oraz możliwość opracowania ścieżki rozwoju kariery zawodowej danego menedżera. Zatem ocena kompetencji kadry menedżerskiej powinna być wkomponowana w proces zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji.

² Inną klasyfikację metod identyfikacji kompetencji podają A. Szczęsna i T. Rostkowski (2004). Autorzy ci dzielą te metody na opierające się na wcześniejszych doświadczeniach oraz na metody opierające się na projekcji przyszłości. Techniki opierające się na wcześniejszych doświadczeniach identyfikują kompetencje menedżerskiej cenione w przedsiębiorstwie. Do tych technik należy: badanie materiałów archiwalnych (np. analiza raportów sprzedaży), karty opisu stanowisk kierowniczych, wywiady z menedżerami, obserwacja, metoda zdarzeń krytycznych, panele ekspertów. Techniki opierające się na projekcji przyszłości wymagają jasnej wizji przyszłości. Po dokonaniu analizy zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowań działania, opracowuje się prognozy dotyczące kompetencji menedżerskich, które będą potrzebne przedsiębiorstwu do realizacji jego celów. Do tych technik autorzy zaliczają: analizę misji i strategii firmy, metody pomiaru kapitału intelektualnego, panele ekspertów, modele kompetencyjne, profile kompetencyjne, listy kompetencyjne.

Tabela 1. Katalog metod oceny kompetencji menedżerskich

Metody w naukach o zarządzaniu		Metody psychologiczne	Standardy kwalifikacji zawodowych	Narzędzia oceny zachowań zgodnych z etyką biznesu
Metody relatywne: <ul style="list-style-type: none"> • ranking • porównanie parami 	Metody absolutne	<ul style="list-style-type: none"> • testy inteligencji • testy osobowości • testy postaw • testy umiejętności • testy uzdolnień 	<ul style="list-style-type: none"> • brytyjskie • niemieckie • francuskie • holenderskie • słoweńskie • łotewskie • polskie 	<ul style="list-style-type: none"> • procedury etyczne • kontrola etyczna • kodeksy • postępowania etyczne • programy etyczne • szkolenia etyczne • konsultanci ds. etyki
	<ul style="list-style-type: none"> • metody <i>par excellence</i>: • obserwacja • zwykły zapis • technika wydarzeń krytycznych • technika list kontrolnych • metoda porównania ze standardami • ośrodki oceny • ośrodki rozwoju • portfolio personalne • testy wiedzy merytorycznej • arkusze ocen • listy kompetencyjne • modele kompetencyjne • profile kompetencyjne • metody wartościowania kompetencji • panele eksperckie • rozmowa oceniająca 			

Źródło: Tyrańska (2015).

Zakres badań oraz charakterystyka badanych przedsiębiorstw

W procesie oceny kadry menedżerskiej następują zmiany wywołane przez rozwój nowych nurtów, które pojawiły się w teorii i praktyce zarządzania, takich jak zarządzanie kapitałem intelektualnym i ludzkim, zarządzanie wiedzą, zarządzanie kompetencjami, zarządzanie talentami. Wymienione nurty wskazują na rosnącą rangę kompetencji menedżerskich oraz potrzebę ich systemowego ujmowania i diagnozowania. Ponadto, przedsiębiorstwa działające w dynamicznym otoczeniu potrzebują menedżerów akceptujących wyzwania, kreatywnych i gotowych do doskonalenia swoich kompetencji.

Ogólnym celem omawianych badań empirycznych była identyfikacja metod stosowanych w procesie oceny kompetencji kadry menedżerskiej w praktyce badanych przedsiębiorstw. Prezentowane wyniki stanowią fragment analizy funkcjonalności systemów oceny kompetencji kadry menedżerskiej, przeprowadzonej z wykorzystaniem kwestionariusza wywiadu (Tyrańska 2015). Badania zostały przeprowadzone w okresie od października 2011 r. do listopada 2013 r. Miały zasięg regionalny. Badaniem objęto 197 przedsiębiorstw zlokalizowanych w Polsce południowo-wschodniej, działających w różnych branżach na terenie województw małopolskiego, śląskiego i podkarpackiego. W celu zebrania danych zastosowano metodę wywiadu, które przeprowadzono z kadrą zarządzającą lub kierownikami działów personalnych w badanych przedsiębiorstwach.

W niniejszym artykule przedstawiono wybrane zadania badawcze, które dotyczyły:

- identyfikacji metod oceniania kompetencji kadry menedżerskiej stosowanych w badanych przedsiębiorstwach,
- wskazania decyzji personalnych podejmowanych na podstawie wyników oceny kompetencji menedżerskich w badanych przedsiębiorstwach,
- ustalenia zachowań kadry menedżerskiej na podstawie przeprowadzonej oceny kompetencji.

Badane przedsiębiorstwa zostały poddane procedurze kategoryzacji ze względu na stopień użyteczności stosowanych systemów oceny kompetencji kadry menedżerskiej. Użyteczność tych systemów oceny była diagnozowana na podstawie takich funkcji spełnianych przez systemy oceny, jak funkcje: formalizacyjna, diagnostyczna oraz motywacyjna, i została wyrażona przez wartość indeksu F_i :

$$F_i = \sum_{j=1}^n w_j \cdot o_{ij},$$

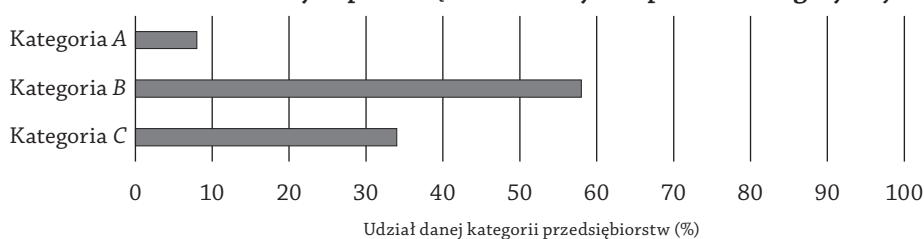
gdzie:

w_j – waga j -tego kryterium oceny, przy czym $j = 1, \dots, n$,

o_{ij} – punktowa ocena sprawdzająca, odniesiona do i -tego przedsiębiorstwa ze względu na j -te kryterium oceny, przy czym $i = 1, \dots, m$.

W wyniku przeprowadzonych obliczeń zakwalifikowano przedsiębiorstwa do trzech kolejnych kategorii wskazujących na gradację ważności wyznaczonego indeksu (rysunek 1).

Rysunek 1. Struktura badanych przedsiębiorstw – wyniki procesu kategoryzacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Przyjęta w metodzie maksymalna możliwa wartość indeksu F_i była równa 180 pkt. Żadna jednak z badanych firm nie osiągnęła tego wyniku. Wśród firm objętych analizą najwyższa wartość indeksu F_i kształtowała się na poziomie 150 pkt. Z kolei najniższa wartość indeksu F_i w grupie badanych przedsiębiorstw wynosiła 80 pkt.

Do kategorii A, czyli przedsiębiorstw o wysokim i bardzo dobrym poziomie użyteczności systemów oceny kompetencji kadry menedżerskiej, zaklasyfikowano tylko 8% badanych firm. Ponad połowa badanych przedsiębiorstw (58%) ze względu na wartość indeksu F_i została zaliczona do kategorii B, czyli przedsiębiorstw o przeciętnym i dobrym poziomie użyteczności stosowanych systemów oceny kompetencji kadry menedżerskiej. Do kategorii C, czyli firm mających najniższy i dostateczny poziom użyteczności stosowanych systemów oceny kompetencji kadry menedżerskiej zakwalifikowano 34% badanych przedsiębiorstw. Ze względu na otrzymane wyniki indeksu F_i w grupie badanych przedsiębiorstw nie wyróżniono firm kategorii D, czyli takich, dla których poziom użyteczności systemu oceny byłyby niedostateczne.

Metody oceny kompetencji kadry menedżerskiej stosowane w praktyce badanych przedsiębiorstw

Wskazane przez respondentów w toku przeprowadzonych badań metody, uwzględniając ich walory diagnostyczne, przypisano wyróżnionym aspektom oceny kompetencji kadry menedżerskiej:

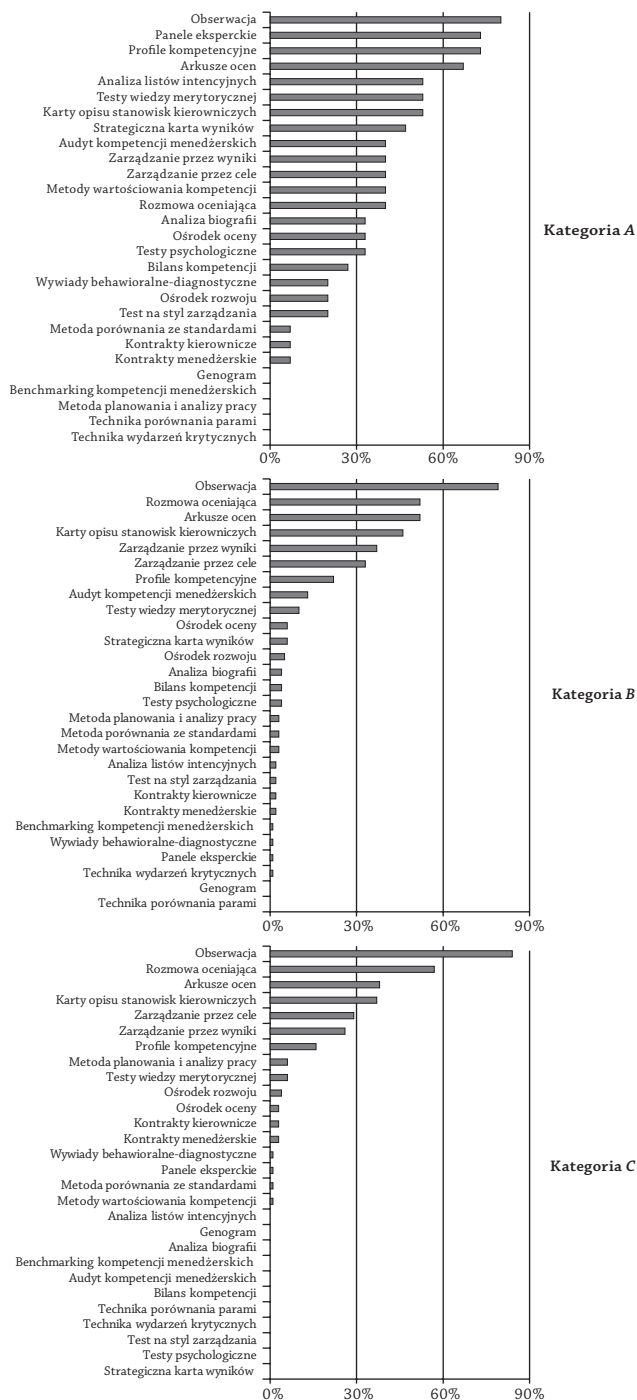
- 1) metody identyfikujące profil kompetencyjny menedżera: karty opisu stanowisk kierowniczych, metody wartościowania kompetencji, profile kompetencyjne, testy wiedzy merytorycznej, testy psychologiczne, test na styl zarządzania, technika porównania parami, panele eksperckie, benchmarking kompetencji menedżerskich;
- 2) metody identyfikujące postępy w realizacji celów: metoda porównania ze standardami, metoda planowania i analizy pracy, kontrakty menedżerskie, zarządzanie przez cele, zarządzanie przez wyniki, strategiczna karty wyników;
- 3) metody oceny jakości wykonywanej pracy: obserwacja, technika wydarzeń krytycznych;
- 4) metody wskazujące na przydatność menedżera na zajmowanym przez niego stanowisku pracy: arkusze ocen, rozmowa oceniająca, ośrodek oceny, ośrodek rozwoju, audyt kompetencji menedżerskich;
- 5) metody opracowania ścieżki kariery zawodowej menedżera: analiza listów intencyjnych, analiza biografii, genogram, bilans kompetencji, wywiady behawioralno-diagnostyczne.

Analizując rysunek 2, można zauważyć, że największa różnorodność stosowanych metod oceny występuje w przedsiębiorstwach kategorii A.

Wśród przedsiębiorstw należących do kategorii A najczęściej stosowanymi metodami oceny są: obserwacja, charakterystyczna dla regularnie przeprowadzanej oceny (80%), panele eksperckie, które stwarzają możliwość partycypowania kadry menedżerskiej w projektowaniu procesu oceny (73%), profile kompetencyjne, określające pożądany poziom natężenia kompetencji na danym stanowisku menedżerskim (73%), tradycyjne arkusze ocen (53%) oraz towarzyszące im karty opisu stanowisk menedżerskich (53%), a także testy wiedzy merytorycznej (53%) oraz analiza listów intencyjnych (53%). W 47% firm tej kategorii znajduje zastosowanie strategiczna karta wyników, a w 40% tych firm – zarządzanie przez cele i wyniki, metody wartościowania kompetencji oraz rozmowa oceniająca.

W przedsiębiorstwach zakwalifikowanych do kategorii B także najczęściej wykorzystuje się metodę obserwacji (79%). Ponadto, znajdują zastosowanie takie tradycyjne metody oceny, jak: rozmowa oceniająca (52%), arkusze ocen (52%) i karty opisu stanowisk kierowniczych (46%). W ponad 30% firm tej kategorii stosuje się zarządzanie przez cele i wyniki, a w 22% tych firm – profile kompetencyjne.

Rysunek 2. Zastosowanie metod oceny kompetencji kadry menedżerskiej w badanych przedsiębiorstwach



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Przedsiębiorstwa kategorii C, tak samo jak firmy należące do kategorii A i B, najczęściej do oceny kompetencji kadry menedżerskiej stosują metodę obserwacji (84%), rozmowę oceniającą (57%), arkusze ocen (38%) oraz karty opisu stanowisk kierowniczych (37%). W firmach tej kategorii do oceny kompetencji stosowano także takie metody, jak zarządzanie przez cele (29%) i wyniki (26%) oraz profile kompetencyjne (16%).

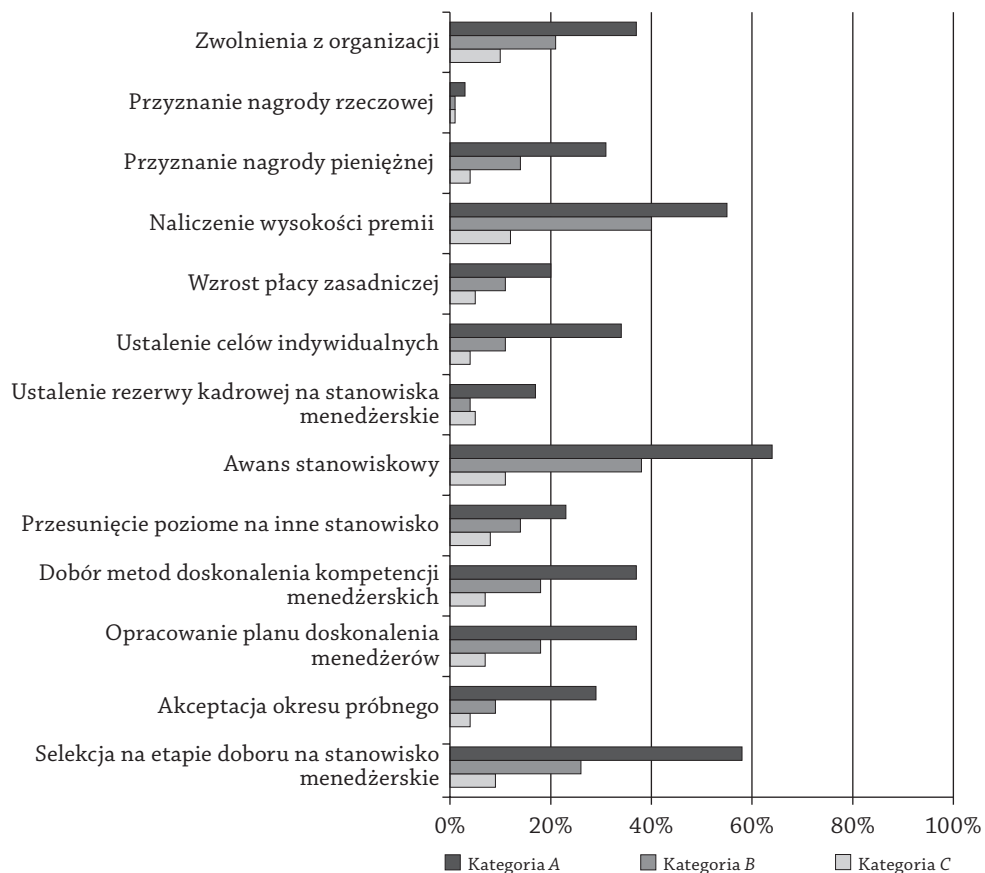
W trakcie prowadzonych badań przyjęto założenie, że sytuacja wzorcowa w zakresie zastosowania metod występuje wówczas, gdy użyte metody pozwalają ustalić wszystkie wymienione aspekty oceny kompetencji kadry menedżerskiej, czyli profil kompetencyjny menedżera, osiągnięte przez menedżera postępy w zakresie realizacji celów, jakość wykonywanej pracy, stopień przydatności menedżera na zajmowanym przez niego stanowisku pracy, a także stwarzają możliwość opracowania ścieżki jego kariery zawodowej.

Przeprowadzone analizy danych pozwoliły zidentyfikować rodzaj decyzji kadrowych podejmowanych na podstawie wyników oceny kompetencji kadry menedżerskiej (rysunek 3). Z badań wynika, że najczęściej na tej postawie w przedsiębiorstwach są podejmowane decyzje o wysokości premii przyznawanej menedżerowi. Taka decyzja jest właściwa dla 55% przedsiębiorstw zakwalifikowanych do kategorii A, 40% firm kategorii B oraz 12% firm kategorii C. Inną decyzją kadrową, która zapada w badanych firmach na podstawie wyników oceny kompetencji menedżerskich, jest decyzja o awansie stanowiskowym ocenianych menedżerów. Decyzja ta została podjęta w 64% firm należących do kategorii A, 38% firm kategorii B oraz 11% firm zakwalifikowanych do kategorii C.

Wyniki przeprowadzonych ocen kompetencji kadry menedżerskiej stanowią również podstawę do przeprowadzenia selekcji kandydatów na stanowisko menedżerskie. Ten rodzaj decyzji kadrowej jest właściwy dla 58% firm kategorii A, 26% firm kategorii B i 9% firm kategorii C. Poza tym, w 37% firm kategorii A na podstawie ustalonego poziomu kompetencji jest podejmowana najbardziej radykalna decyzja personalna – decyzja o zwolnieniu menedżera. Na taką decyzję kadrową wskazało również 21% badanych firm zaliczonych do kategorii B oraz 10% firm z kategorii C.

Na podstawie wyników oceny kompetencji w badanych przedsiębiorstwach są również podejmowane decyzje dotyczące rozwoju kadry menedżerskiej. Dotyczą one przede wszystkim opracowania planów doskonalenia kompetencji kadry menedżerskiej oraz doboru odpowiednich metod doskonalenia kompetencji menedżerskich. W toku prowadzonych badań ustalono, że plany rozwoju menedżerów są opracowywane w 37% firm zakwalifikowanych do kategorii A, 18% firm z kategorii B oraz 7% firm zaliczonych do kategorii C. W takim samym odsetku badanych firm z każdej kategorii następuje również dobór odpowiednich metod doskonalenia kompetencji menedżerskich.

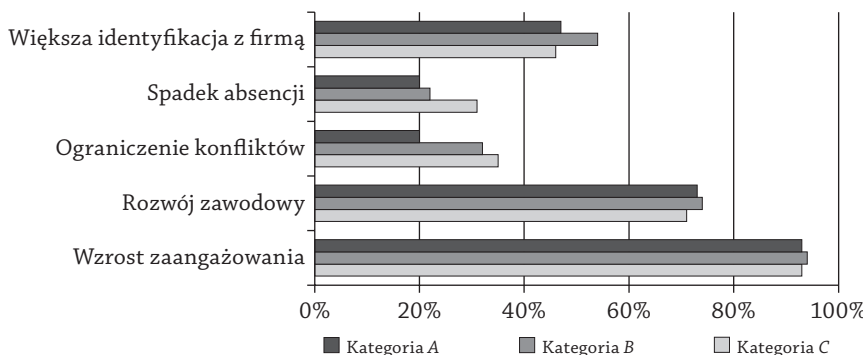
Rysunek 3. Decyzje kadrowe podejmowane na podstawie wyników oceny kompetencji kadry menedżerskiej w badanych przedsiębiorstwach



Źródło: opracowanie własne.

Przestrzeganie zasady systemowości w procesie oceny kompetencji zachodzi także wtedy, kiedy wyniki oceny kształtują postawy ocenianych menedżerów. Ustalone przejawy zachowań ocenianej kadry menedżerskiej w badanych przedsiębiorstwach przedstawiono na rysunku 4. W ponad 90% badanych przedsiębiorstwach należących do wszystkich wyróżnionych kategorii efektem zastosowania oceny kompetencji menedżerskich jest wzrost zaangażowania ocenianych menedżerów w wykonywanie pracy, czego przejawem są usprawnienia systemu zarządzania, opracowanie innowacji, przygotowanie projektu nowej strategii, otwarcie nowych oddziałów. Ponadto, respondenci z ponad 70% badanych przedsiębiorstw należących do wyróżnionych kategorii zauważają działania podejmowane przez menedżerów w zakresie rozwoju kompetencji.

Rysunek 4. Zachowania kadry menedżerskiej będące efektem oceny kompetencji w badanych przedsiębiorstwach



Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie analizy wyników badań można zauważyć, że największa różnorodność zastosowanych metod występuje w przedsiębiorstwach zakwalifikowanych do kategorii A. W tych przedsiębiorstwach użyte metody pozwalają diagnozować wszystkie wyróżnione aspekty oceny kompetencji kadry menedżerskiej, czyli służą do diagnozowania profilu kompetencyjnego menedżera, postępów w realizacji celów, jakości wykonywanej pracy, przydatności menedżera na zajmowanym przez niego stanowisku pracy oraz dają możliwość opracowania ścieżki rozwoju kariery zawodowej menedżera. Należy jednak pamiętać, że przedsiębiorstwa zakwalifikowane do kategorii A stanowiły niecałe 10% ogółu badanych przedsiębiorstw.

Najczęściej na podstawie metod zastosowanych w procesie oceny kompetencji menedżerskich ustala się stopień realizacji celów przydzielonych do wykonania menedżerowi. Badania wykazały, że te wyniki ocen stanowią następnie podstawę do ustalenia wysokości premii. Z badań także wynika, że zastosowane metody oceny w większości badanych przedsiębiorstw służą do podejmowania decyzji w zakresie doboru na stanowisko menedżerskie. Rzadko na podstawie wyników oceny są podejmowane decyzje dotyczące awansu płacowego (wzrost płacy zasadniczej) czy też kształtowania indywidualnych planów rozwoju zawodowego menedżerów.

Metodami bardzo rzadko stosowanymi we wszystkich wyróżnionych kategoriach przedsiębiorstw były takie metody, jak: genogram, technika porównania parami, technika wydarzeń krytycznych. Ponadto, w żadnym badanym przedsiębiorstwie nie znajdują zastosowania w procesie diagnozowania kompetencji kadry menedżerskiej polskie standardy kwalifikacji zawodowych oraz narzędzia oceny zachowań zgodnych z etyką biznesu.

Podsumowanie

W kontekście przeprowadzonych badań wskazanie optymalnej metody oceny kompetencji menedżerskich jest utrudnione z uwagi na realizację złożonego procesu oceny oraz interdyscyplinarny charakter kompetencji. Dlatego też, podejmując decyzję o wyborze metod, należy uwzględnić różne sposoby oceny kompetencji menedżerskich dostosowane do:

- 1) celu oceny uwzględniającego konkretne potrzeby danej organizacji, np. dobór, rozwój, ocena efektów pracy, kształtowanie polityki wynagrodzeń, derekrutacja kadry menedżerskiej, przy czym kompetencje, ujęte w modelach i profilach kompetencyjnych, są narzędziem integrującym wymienione procesy kadrowe, zapewniającym zarazem spójną ich realizację;
- 2) rodzaju badanych kompetencji, ponieważ niektóre z metod służą wyłącznie do oceny wybranych składników kompetencji, np. testy wiedzy merytorycznej; inne metody są bardziej kompleksowe i umożliwiają ocenę różnych komponentów kompetencji oraz różnych kompetencji menedżerskich, np. *Assessment* (ośrodek oceny) lub *Development Center* (ośrodek rozwoju), wartościowanie kompetencji oparte na modelach i profilach kompetencyjnych;
- 3) kondycji ekonomiczno-finansowej danej organizacji, np. testy psychologiczne lub metody wartościowania kompetencji są metodami pracochłonnymi i należy zwrócić uwagę na wysokie koszty ich zastosowania;
- 4) wielkości przedsiębiorstwa, gdyż w dużych organizacjach pojawia się potrzeba podziału kadry menedżerskiej na różne kategorie, wyodrębnione ze względu na poziom i obszar zarządzania, oraz opracowania dla każdej z nich „podsystemów oceny”, uwzględniających specyfikę pracy na określonych stanowiskach menedżerskich oraz zakres odpowiedzialności decyzyjnej, w tym zakresie przydatne są zwłaszcza modele i profile kompetencyjne, a w celu pogłębienia oceny efektywności pracy kadry menedżerskiej – oprócz modeli i profili kompetencyjnych – metody oceny efektów, takie jak zarządzanie przez cele, zarządzanie przez wyniki, strategiczna karta wyników, kontrakty menedżerskie;
- 5) kompetencji podmiotów odpowiedzialnych za politykę personalną oraz podmiotów realizujących proces oceny, np. testy psychologiczne wymagają od ich użytkowników odpowiedniego wykształcenia czy posiadania certyfikatów potwierdzających umiejętność posługiwania się złożonymi narzędziami oceny (w odróżnieniu od relatywnych metod oceny, które nie wymagają specjalistycznego przygotowania).

Uwzględniając walory diagnostyczne i możliwości aplikacyjne, metodami rekomendowanymi do zastosowania w praktyce przedsiębiorstw są: analiza misji,

wizji i strategii organizacji, listy, modele i profile kompetencyjne, wartościowanie kompetencji menedżerskich oraz zarządzanie przez cele i wyniki, strategiczna karta wyników, kontrakty menedżerskie, kodeksy etyczne. Wymienione metody mają wysoką wartość poznawczą, ponieważ zapewniają identyfikację kompetencji decydujących o ponadprzeciętnych efektach, gwarantujących realizację celów strategicznych organizacji. Z ich pomocą można przygotować opisy wzorcowych kompetencji, uwzględniające potrzeby organizacji, wskazujące na oczekiwane poziomy kompetencji na poszczególnych stanowiskach menedżerskich, a ostatecznie zidentyfikować lukę kompetencyjną i ustalić kierunki doskonalenia potencjału kompetencyjnego kadry menedżerskiej.

Wysoką wartość diagnostyczną oceny kompetencji kadry menedżerskiej zapewnia zatem stosowanie podejścia systemowego. Wykorzystanie tego podejścia jest podyktowane zróżnicowaną strukturą kompetencji, którą tworzą takie elementy, jak: osobowość, wiedza, umiejętności, postawy, doświadczenie, odpowiedzialność, pozostające w związku przyczynowo-skutkowym z zachowaniami menedżera. Wywołuje to potrzebę zastosowania wielu różnorodnych metod oceny kompetencji, pozwalających zdiagnozować poszczególne ich komponenty.

Podsumowując, należy dodać, że autorka ma świadomość istniejących ograniczeń w interpretacji wyników uzyskanych w rezultacie przeprowadzonych badań własnych. Badania zostały przeprowadzone w organizacjach o tradycyjnej hierarchii organizacyjnej. W związku z tym, w toku przyszłych badań z omawianego obszaru problemowego działania będą się koncentrować przede wszystkim na ocenie kompetencji w zespołach interfunkcjonalnych oraz samokierujących, stanowiących najbardziej rozwinięte formy zespołowości współczesnych organizacji (Jabłoński, 2011). Kolejną interesującą perspektywę badawczą może stanowić *empowerment* zespołowy (Olekta, Springer, 2017). Przyjęcie wskazanych perspektyw badawczych w większej mierze pozwoli rozpoznać problem istnienia nowych trendów w zakresie oceny kompetencji.

Bibliografia

- Cewińska, J., Striker, M., Wojtaszczyk, K. (2013). Kompetencje przyszłych menedżerów w świetle wyników autodiagnozy studentów Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. *Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie*, 1147(52), 181–192.
- Gholipur, R.A., Mahmoodi, S.M., Jandaghi, G., Fardmanesh, H. (2012). Presentation Model of Managerial Competency Approach in Management Development. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), 506–520.
- Holstein-Beck, M. (1996). *Jak być menedżerem?* Warszawa: CIM.

- Jabłoński, M. (2011). *Koncepcje i modele kompetencji pracowniczych w zarządzaniu*. Warszawa: Wydawnictwa Fachowe CeDeWu.
- Mansfield, B. (1999). What is “competence” all about? *Competency*, 6(3), 24–28.
- Markowski, A., Pawelec, R. (2003). *Słownik wyrazów obcych i trudnych*. Warszawa: Wydawnictwo Wilga.
- Nogalski, B., Śniadecki, J. (1998). *Kształtowanie umiejętności menedżerskich*. Bydgoszcz: TNOiK.
- Oleksa, K., Springer, A. (2017). Motywacja osiągnięć jako podmiotowe uwarunkowanie wdrożenia koncepcji *empowerment* w organizacjach. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty*, 43, 41–55.
- Oleksyn, T. (2010). *Zarządzanie kompetencjami: teoria i praktyka*. Kraków: Oficyna Wolters Kluwer business.
- Peterson, T.O., Fleet Van, D.D. (2004). The ongoing legacy of R.L. Katz. An updated typology of management skills'. *Management Decision*, 42(10), 1297–1308.
- Stor, M., Suchodolski, A. (2016). Kompetencje kadry menedżerskiej w obszarze ZZL z perspektywy wyników uzyskiwanych przez przedsiębiorstwa polskie i zagraniczne w Polsce. *Organizacja i Kierowanie*, 3, 99–119.
- Szczęśna, A., Rostkowski, T. (2004). Zarządzanie kompetencjami. W: T. Rostkowski (red.), *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa: Difin, 37–76.
- Tyrańska, M. (2015). *Koncepcja systemu oceny kompetencji kadry menedżerskiej w przedsiębiorstwie*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

Summary

Diversity of Methods in Diagnosing Managerial Competencies – Theoretical and Empirical Approach

The limitation or elimination of the competence gap can be achieved by applying a broad spectrum of assessment methods, including methods allowing to diagnose: manager's competence profile, progress in achieving objectives, quality of work as well as manager's utility in a workplace and allowing to develop a manager career path. For the purpose of the article it was assumed that the variety of applied methods creates the conditions for obtaining a comprehensive and objective assessment of the owned and used managerial competences in the current activity. The aim of the article was to present methods for diagnosing the competences of management staff and to show the scope of their use in the practice of enterprises.

Keywords: managerial competences, structure of managerial competences, assessment methods of managerial competences

Dr hab. Małgorzata Tyrańska

Pracownik Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Obecnie pełni funkcję Kierownika Studiów Podyplomowych: Zarządzanie Projektami Innowacyjnymi. Jej zainteresowania naukowe obejmują problematykę zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach, a dotyczą zwłaszcza oceny kompetencji, motywacji i kształtowania zespołów projektowych. Autorka ponad 120 publikacji, m.in. monografii pt. *Koncepcja systemu oceny kompetencji kadry menedżerskiej w przedsiębiorstwie* (2015, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego). Uczestniczy w projektach badawczych jako wykonawca lub kierownik. Współpracuje z praktyką gospodarczą, m.in. jako ekspert.