
POMIAR KOMPETENCJI MENEDŻERÓW MAŁYCH I ŚREDNICH FIRM: METODA M-ASTRA¹

Działalność małych i średnich firm stanowi istotny sektor gospodarki, który ma duży wpływ na jej wzrost [por. 1, 2]. Pośród firm działających w Polsce aż 73% stanowią przedsiębiorstwa zatrudniające poniżej 50 osób [3]. Właśnie małe firmy są także najczęściej zakładane, stanowią np. 79,1% wszystkich firm otwartych w 2006 r. Dane pokazują, że tylko w 2006 r. zatrudnienie w nich znalazło 19,3% ogólnej liczby pracujących [3]. Dlatego promowanie rozwoju tych firm poprzez rozwijanie kompetencji ich menedżerów jest ważne nie tylko patrząc z perspektywy indywidualnej – konkretnego menedżera i jego rozwoju zawodowego – lecz także z perspektywy całej gospodarki.

Znaczący wpływ ekonomiczny małych i średnich firm stał się impulsem do rosnącego zainteresowania badaniem działalności przedsiębiorczej [por. 4, 5, 6]. Wciąż jednak mało jest narzędzi pozwalających na diagnozowanie kompetencji ważnych dla efektywnej działalności przedsiębiorców. Opisana w tym artykule nowa metoda M-Astra została opracowana z myślą o przezwycięzeniu tych ograniczeń.

* **Dr hab. Mariola Łaguna** – Instytut Psychologii Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II.

** **Dr Wiesław Talik** – Instytut Psychologii Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II.

*** **Dr Michał Wiechetek** – Instytut Psychologii, Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II.

¹ Publikacja wspierana przez Komisję Europejską, w ramach programu Leonardo da Vinci – Projekt „Ocena poziomu kompetencji menedżerów małych i średnich firm M-ASTRA” nr 2008-1-PL1-LEO05-02069, promowany przez Polską Fundację Ośrodków Wspomagania Rozwoju Gospodarczego „OIC Poland”.

Kompetencje menedżerów

Pojęcie kompetencji często spotykane jest w literaturze poruszającej zagadnienia z zakresu: socjologii organizacji, filozofii, prawa, psychologii zarządzania. Interdyscyplinarność tego pojęcia stwarza trudności definicyjne, a dodatkowo liczne terminy bliskoznaczne, takie jak np. umiejętności, zdolności, uzdolnienia, potencjał, kwalifikacje, utrudniają podanie uniwersalnej definicji kompetencji [7], [8].

W literaturze można znaleźć ponad 400 nazwanych kompetencji [9]. Istnieje też wiele różnych ich podziałów. Najczęściej uwzględnia się ich dwie zasadnicze grupy: pierwsza to kompetencje dotyczące osób (określane także jako kompetencje miękkie), druga to kompetencje związane z pracą (inaczej nazywane także kompetencjami twardymi) [9]. Inne określenia, które opisują te dwie grupy, to rozróżnienie na kompetencje ogólne (*general competence*), odnoszące się do różnych dziedzin życia, i kompetencje specyficzne (*specific competences*), odnoszące się do węższej dziedziny czy obszaru, np. zawodowe, społeczne [10], [11]. Kompetencje związane z konkretnym typem zadań, nazywane specyficznymi, są przydatne w radzeniu sobie z wymaganiami określonego stanowiska pracy. Wskazuje się jednak także na potrzebę rozwijania szerszych kompetencji ogólnych [12]. Pozwalają one skutecznie działać w różnych sytuacjach i rolach – zawodowych, rodzinnych, społecznych. Tak np. twórcze podejście do problemów czy umiejętność nawiązywania kontaktów społecznych są przydatne w wielu różnych sytuacjach, pozwalają w sposób elastyczny dostosowywać się do nowych sytuacji i warunków, a zarazem są przydatne w realizacji zadań zawodowych.

Pionierska koncepcja kompetencji McClellanda [10] podkreśla istotną wagę kryteriów związanych z wykonywaniem określonych zadań. McClelland uznał, że w diagnozie kompetencji bardzo wartościowa jest analiza zachowań wyróżniających osoby osiągające najlepsze wyniki w konkretnych rodzajach prac [13]. Akcent na zachowanie pracowników jest punktem wyjścia dla tzw. behawioralnego modelu kompetencji, zgodnie z którym kompetentny pracownik to taki, który wie, jak się zachować, aby osiągnąć wyznaczony cel (wiedza), potrafi podjąć odpowiednie działania (umiejętność) i chce zachować się w określony sposób (motywacja) [por. 14]. Takie ujęcie kompetencji koncentruje się na zachowaniach, nastawieniach i zdolnościach osób osiągających wysoką skuteczność w pracy [15]. Zatem wiedza, umiejętność i motywacja do zachowania się w określony sposób są kluczowymi determinantami kompetencji [16]. Są one obserwowalne i mierzalne, ponieważ przejawiają się w zachowaniu. Tak rozumiane kompetencje podlegają procesowi uczenia się, a tempo ich zmian w czasie zależy od otoczenia i trwałych dyspozycji (osobowość, inteligencja).

Podobnie jak w przypadku próby zdefiniowania pojęcia kompetencji, tak i przy określeniu modelu kompetencji menedżerskich pojawiają się trudności z jednoznacznym ustaleniem definicji i listy charakterystyk efektywnego menedżera. Dodatkowo

samo pojęcie „menedżer” jest wieloznaczne. W literaturze często mówi się o zdolnościach przywódczych, kompetencjach kierowniczych, kształtowaniu liderów, cechach przywódczych, mentoringu, nie zawsze traktując te pojęcia rozłącznie [por. 17]. Kompetencje menedżerskie według Boyatzisa [18] to takie charakterystyki osoby kierującej firmą lub zespołem pracowników, które przyczyniają się do bardzo dobrego wykonania pracy, obejmujące cechy osobowości, motyw działania, doświadczenie oraz zachowania (cechy behawioralne wynikające z cech osobowości). Nie ma pełnej zgody co do tego, jakie konkretnie kompetencje powinny charakteryzować efektywnego menedżera. Jedni wskazują na znaczenie kompetencji z zakresu zarządzania celem i działaniem, kierowania podwładnymi, zarządzania zasobami ludzkimi, przywództwa, umiejętności interpersonalnych i analitycznych oraz orientacji na osiągnięcia [19]. Inni do kluczowych kompetencji osób zarządzających zaliczają umiejętność kształtowania i realizacji misji, wizji i strategii organizacji, wiedzę i umiejętności z zakresu zarządzania, zdolność do harmonizowania interesów firmy, efektywne i racjonalne gospodarowanie powierzonymi zasobami oraz kompetencje w zakresie public relations [20]. Podkreśla się też, że te elementy składowe kompetencji są charakterystyczne dla menedżera osiągającego wysokie wyniki w działaniu [21].

Podsumowując, kompetencje mają charakter zarówno specyficzny – są ściśle związane z zadaniami zawodowymi i konkretnym miejscem pracy – jak i ogólny, gdyż przejawiają się w różnych zadaniach i obszarach funkcjonowania. To rozróżnienie zostało wykorzystane na etapie konstruowania metody M-Astra. Ponadto przyjęto behawioralny model kompetencji. W tym ujęciu kompetencje rozumiane są jako obserwowalne charakterystyki (wiedza, umiejętności, zachowanie), które przyczyniają się do pomyślnego funkcjonowania w wykonywaniu specyficznych zadań [16].

Pomiar kompetencji menedżerskich

Pomiar kompetencji nie jest sprawą prostą [por. 22], jest to zagadnienie wieloaspektowe. Nastręcza trudności już choćby dlatego, że badaniem kompetencji menedżerskich zajmuje się kilka nauk proponujących różne ich definicje oraz różne metody badania. Trudno także jednoznacznie wskazać, jakie kompetencje będą potrzebne w przyszłości oraz jak ustalić wartość prognostyczną proponowanych metod. Dochodzi do tego jeszcze ogólna niechęć do wyceny kapitału społecznego, zwłaszcza jego trudniej uchwytnych składników. O ile wykształcenie, doświadczenie, staż na stanowisku kierowniczym można łatwo zmierzyć, o tyle trudniej uchwycić właściwości istotne w pracy menedżera. Znane są także obawy menedżerów związane z oceną ich cech psychologicznych, lęk przed ujawnieniem słabszych stron [23].

Istnieje wiele metod psychologicznych diagnozujących różne wymiary osobowości, temperamentu, na podstawie których pośrednio można wnioskować o poziomie

kompetencji [24]. Dostępne są także metody, które bezpośrednio i całościowo diagnozują kompetencje menedżerskie – często są to testy komercyjne, opracowane przez wyspecjalizowane firmy [przegląd metod patrz 22].

Do oceny kompetencji menedżerskich wykorzystywana jest metoda *Assessment/Development Center*, polegająca na ocenie przez odpowiednio przygotowanych specjalistów poziomu wykonania serii zadań przez menedżera. Nie istnieje jeden uniwersalny i wystandaryzowany schemat stosowania tej metody, a sesje różnią się w zależności od ocenianych kompetencji, stanowiska, firmy itp. [14]. Metoda ta pozwala wprawdzie na uzyskanie „twardych”, dość obiektywnych danych, jest jednak czasochłonna i kosztowna. Wykorzystuje się również szereg innych metod, jak choćby: wywiady, obserwacje, testy psychologiczne, metody projekcyjne [por. 25], a także system okresowych ocen pracowniczych, analizę dokumentacji personalnej [por. 19].

Pośród dostępnych na rynku testów do badania kompetencji należy wymienić test MBS[®] autorstwa van der Mesen de Sombreff [22]. Jest to komputerowe narzędzie do oceny 35 wymiarów opisujących dane stanowisko pracy oraz kompetencje kandydata na to stanowisko. Składa się z testu osobowości, inteligencji i kwestionariusza wywiadu. Na podstawie rozbieżności między opisem stanowiska a poziomem kompetencji osoby badanej oceniane jest dopasowanie do konkretnego stanowiska. Z kolei metoda Thomas International Management System jest narzędziem do oceny predyspozycji zawodowych oraz służy określeniu najbardziej pożądanых cech i predyspozycji potrzebnych do efektywnego wykonywania pracy. Metoda opracowana została w Sztokholmie, jest dostępna w ponad 30 wersjach językowych. Metody MultiSelct i ProSelect firmy ALTA to testy komputerowe badające wskaźnik przystosowania kandydata na stanowisko menedżerskie lub specjalistyczne. Wykorzystywane są także w ocenie okresowej, planowaniu rozwoju kariery, nadawaniu awansów, planowaniu szkoleń. Metoda MultiSelect daje możliwość porównania posiadanych kompetencji menedżera z oczekiwaniami pracodawcy [por. 22]. W przypadku opisanych powyżej metod nie są jednak dostępne dane na temat ich właściwości psychometrycznych. Na stronach internetowych, które oferują dostęp do tych testów, nie ma informacji np. na temat ich trafności czy rzetelności.

Metodami posiadającymi opis właściwości psychometrycznych są metody Astra-Starter i Astra-Manager. Do oceny kompetencji związanych z prowadzeniem własnej firmy opracowana została metoda Astra-Manager [26]. Jej odpowiednikiem dla osób rozpoczynających działalność gospodarczą jest metoda Astra-Starter [27]. Obie metody umożliwiają ocenę poziomu kompetencji ogólnych i specyficznych, istotnych dla zakładania i prowadzenia mikro firmy (zatrudniającej do 10 osób). Każda z metod posiada sześć wersji językowych i jest dostępna w formie elektronicznej, co umożliwia szybką ocenę własnych kompetencji, zobrazowaną nie tylko w postaci liczbowej, lecz także graficznej. Niewątpliwą zaletą jest możliwość uzyskania własnego profilu kompetencji, a następnie porównania go z profilem osób, które odniosły sukces

w prowadzeniu działalności gospodarczej. Wielkość rozbieżności między obydwoma profilami pozwala ocenić potrzebę rozwoju w zakresie poszczególnych kompetencji. Badany otrzymuje także sugestie co do możliwych sposobów podwyższenia tych kompetencji, które okazały się niższe w stosunku do przyjętego standardu. Są pośród nich wskazówki co do kierunku szkoleń, które mogą być przydatne, aby uzupełnić luki kompetencyjne. Otrzymane wskaźniki rzetelności i trafności dają podstawy do posługiwania się metodami w badaniach grupowych, natomiast nie powinny one być stosowane jako narzędzia selekcji.

Prace nad metodą M-Astra stanowią kontynuację prac nad narzędziami Astra-Starter i Astra-Manager. Ponieważ istniejące już metody posiadają stosunkowo wąski zakres zastosowań – służą do oceny osób, które zamierzają założyć własną firmę oraz tych, które prowadzą mikro firmę – nadal potrzebna jest dobrze opracowana psychometrycznie metoda pozwalająca określić poziom kompetencji menedżerów w firmach większych, zatrudniających ponad 10 osób. Temu właśnie celowi służy metoda M-Astra.

Proces konstruowania metody M-Astra

Metoda M-Astra została opracowana z myślą o małych i średnich firmach, które nie mają rozbudowanych działów personalnych, często planowanie szkoleń opierają na intuicyjnym rozpoznaniu poziomu kompetencji. Stworzenie metody, która w krótkim czasie i bez dużych nakładów finansowych pozwoli ocenić poziom kompetencji menedżerów, może znacznie ułatwić proces diagnozowania i przygotowywania planów rozwojowych i szkoleniowych. W pracach nad konstrukcją metody uczestniczyły zespoły z pięciu krajów: Belgii, Hiszpanii, Polski, Portugalii oraz Słowenii.

Opracowanie wstępnej puli twierdzeń

W oparciu o analizę literatury przyjęto rozróżnienie na kompetencje ogólne i specyficzne. W ramach każdego z tych obszarów skupiono się na kluczowych kompetencjach. Odwołując się do podejścia behawioralnego, specjaliści z poszczególnych krajów (Belgii, Hiszpanii, Polski, Portugalii i Słowenii) opracowali wspólnie twierdzenia, które stanowiły opis zachowań, postaw, właściwości osobowościowych, wiedzy i umiejętności będących wskaźnikami kompetencji menedżerskich. Językiem przyjętym przy tworzeniu twierdzeń był język angielski.

Najpierw opracowana została wyjściowa pula 171 twierdzeń (93 dla kompetencji ogólnych oraz 78 dla specyficznych). Zostały one sformułowane w taki sposób, aby możliwe było udzielanie odpowiedzi zgodnie z przyjętym formatem – na skali od „zdecydowanie nie zgadzam się” do „zdecydowanie zgadzam się”.

Następnie twierdzenia te zostały poddane ocenie pod względem językowym przez potencjalnych użytkowników metody. W każdym z krajów uczestniczących w tworzeniu metody co najmniej jeden menedżer, znający dobrze język angielski, ocenił, na ile każde z twierdzeń jest zrozumiałe i jednoznaczne, oraz dawał sugestie co do ewentualnych zmian. Większość z opracowanych twierdzeń została oceniona jako jasne i zrozumiałe. Kilka twierdzeń zostało zmodyfikowanych, tak aby były bardziej jednoznaczne, a kilka – najniżej ocenionych – zostało usuniętych.

Opracowanie wersji narodowych

Następnie twierdzenia, które zostały uznane za jasne i zrozumiałe w wersji angielskiej, przetłumaczono w każdym z krajów na język narodowy. Wykorzystano metodę wspólnego i wielokrotnego tłumaczenia (*collaborative and iterative translation*), która stanowi alternatywę dla tłumaczenia zwrotnego, nie zawsze oddającego kulturowe różnicowanie znaczeń [28]. Najpierw metodę przetłumaczono na każdy z języków narodowych przez trzech tłumaczy pracujących niezależnie. Tłumaczenia te porównano z oryginalną wersją anglojęzyczną, następnie drogą dyskusji z tłumaczami wprowadzono niezbędne dopasowania i poprawki.

Dla zwiększenia przejrzystości i poprawności narzędzia w każdym kraju dwóch menedżerów, potencjalnych użytkowników metody, dokonało oceny zrozumiałości twierdzeń w swoim języku, wskazując miejsca niejasne i niezrozumiałe. Zespoły, które dokonały tłumaczenia, przedyskutowały zgłoszone uwagi i uzgodniły ostateczną wersję tekstu w każdym z języków. W ten sposób powstało w sumie sześć wersji językowych twierdzeń – pięć wersji narodowych dla każdego z krajów uczestniczących w pracach nad metodą oraz pierwotna wersja angielska.

Osoby badane

Aby ocenić właściwości psychometryczne każdego z wyjściowej puli twierdzeń oraz wybrać, te które wejdą do ostatecznej wersji metody, zostały przeprowadzone badania na specjalnie dobranej w tym celu próbie 274 menedżerów. Każdy z nich wypełnił internetową wersję narzędzia. Dodatkowo każdy badany był poproszony o odniesienie się do pytań kontrolujących chęć kontynuowania działalności gospodarczej w przyszłości, twierdzeń ujmujących sukces w prowadzeniu własnej firmy oraz zmienną aprobaty społecznej.

Przed przystąpieniem do badań, na podstawie dostępnych danych statystycznych odzwierciedlających strukturę kadry zarządzającej w poszczególnych krajach, opracowano charakterystykę pożądanego rozkładu zmiennych demograficznych opisujących osoby badane z uwzględnieniem: płci menedżera, wielkości firmy, jaką zarządza, oraz branży, w której działa. Chodziło o to, aby badana próba była jak najbardziej

zbliżona do struktury populacji menedżerów kierujących małymi i średnimi przedsiębiorstwami w każdym z krajów.

W analizach uzyskanych w ten sposób wyników badań nie wzięto pod uwagę danych pochodzących od osób nierzetelnych, które ustosunkowując się do większości twierdzeń (ponad 80%), zaznaczały taką samą kategorię odpowiedzi. W dalszych analizach uwzględniano zatem 266 osób z pięciu krajów – 17 z Belgii (6,4%), 58 z Hiszpanii (21,8%), 74 z Polski (27,8%), 62 z Portugalii (23,3%) oraz 55 menedżerów ze Słowenii (20,7%).

W skład badanej grupy weszło 66 kobiet i 200 mężczyzn. Spośród nich 189 osób zarządzało w małych firmach zatrudniających od 10 do 50 osób, natomiast 77 osób w średnich zatrudniającymi od 50 do 250 pracowników. W usługach i handlu działało 185 menedżerów (69,5%), a w branży produkcyjnej (uwzględniając tu także rzemiosło i rolnictwo) – 81 menedżerów (30,5%). Ponad połowa badanych (54,5%) pracowała na stanowisku kierowniczym powyżej 3,5 roku, a 45,5% prowadziło firmę nie dłużej niż 3,5 roku. Rozpiętość wieku badanych menedżerów wynosiła od 18 do 64 lat (średnia wynosi 42,46), posiadali oni od poniżej roku do 40 lat doświadczenia w zarządzaniu (średnia wynosi 11,67).

Analiza właściwości psychometrycznych poszczególnych twierdzeń

Najpierw dokonano analizy właściwości poszczególnych twierdzeń wchodzących w skład metody. Celem tego etapu było usunięcie pozycji o niezadowalających właściwościach psychometrycznych. Jako kryterium usuwania twierdzeń przyjęto kolejno trzy wskaźniki statystyczne. Były to: 1) współczynnik skośności dla danego twierdzenia powyżej $|1|$ oraz korelacja z miarą aprobaty społecznej większa niż $\rho = |0,3|$; 2) nieistotna statystycznie korelacja poszczególnych twierdzeń z miarą sukcesu przedsiębiorczego; 3) dodatkowo po zastosowaniu dwóch powyższych kryteriów odrzucono jeszcze twierdzenia, które wiązały się statystycznie istotnie z aprobatą społeczną na poziomie większym niż $\rho = |0,25|$.

Pomiar aprobaty społecznej pozwala na oszacowanie, w przypadku których twierdzeń badani mają największą skłonność do fałszowania swoich odpowiedzi w kierunku bardziej pożądanym [29]. Poziom tej zmiennej kontrolowano przy pomocy czterech twierdzeń zapożyczonych ze skali aprobaty społecznej The Marlowe-Crowne Social Desirability Scale M-C, skonstruowanej przez Crowne'a i Marlowe'a [30, 31]. Z kolei sukces w prowadzeniu firmy był mierzony za pomocą Kwestionariusza Sukcesu Przedsiębiorczego [32]². Pozycje skali odnoszą się do oceny

² Bardzo dziękujemy Anecie Przepiórcie oraz Kindze Tabor za udostępnienie nam polskiej wersji tej metody.

rozwoju własnego przedsiębiorstwa w przeciągu ostatnich trzech lat w porównaniu z dwoma najważniejszymi konkurentami. Badani oceniają swoją firmę pod kątem 10 kryteriów, np. wzrostu sprzedaży, wzrostu przychodów, zastosowania nowych technologii.

Wyniki metod mierzących aprobatę społeczną oraz sukces przedsiębiorczy korelowano z poszczególnymi twierdzeniami narzędzia M-Astra. Niskie korelacje poszczególnych twierdzeń ze zmienną aprobaty społecznej wskazują, że ustosunkowując się do tych twierdzeń, osoba badana raczej nie kierowała się chęcią przedstawienia się w korzystny, pożądany społecznie sposób. Analiza korelacji pokazała, że sposób odpowiadania na większość twierdzeń jest w małym stopniu powiązany z chęcią pokazania się w lepszym świetle, większość wartości współczynnika korelacji mieściła się poniżej przyjętego progu 0,25. Twierdzeniami najbardziej podatnymi na zafałszowania okazały się być te, które mierzyły niektóre aspekty kompetencji ogólnych, takich jak komunikacja i współpraca.

Wysokie korelacje twierdzeń z wynikami Kwestionariusza Sukcesu Przedsiębiorczego były traktowane jako wskaźnik trafności pozycji wchodzących w skład metody M-Astra. Można bowiem oczekiwać, że menedżerowie, którzy posiadają wysoki poziom kompetencji, potrafią skutecznie kierować swoją firmą, i w związku z tym osiągać sukces na rynku.

Tworzenie skal metody

Po usunięciu kilku twierdzeń, które nie spełniały przyjętych trzech kryteriów, na pozostałych twierdzeniach, w celu wyodrębnienia poszczególnych skal metody, przeprowadzono analizę skupień [33] – oddzielnie dla kompetencji ogólnych i specyficznych. Zastosowano wersję hierarchiczną, metodą aglomeracji była metoda najdalszego sąsiedztwa, natomiast miarą dla danych korelacja Pearsona. Bazując na wynikach analizy skupień, wybrano twierdzenia, które tworzą skupiska, czyli mierzą podobną rzeczywistość z obszaru kompetencji menedżerskich.

W celu ostatecznej weryfikacji struktury M-Astry wykonano analizę czynnikową (oddzielnie dla kompetencji ogólnych i specyficznych) na pozycjach wyselekcjonowanych w poprzednich etapach [34]. Wyniki analizy czynnikowej wykonanej dla kompetencji ogólnych sugerują, że twierdzenia te można podzielić na 8 wymiarów, czyli przy ich pomocy można mierzyć 8 różnych kompetencji ogólnych. Taki układ wyjaśnia 72,01% wariacji w zakresie kompetencji ogólnych. Z kolei analiza czynnikowa przeprowadzona na pozycjach ujmujących kompetencje specyficzne bardzo dobrze odwzorowała 7 wymiarów wyodrębnionych po zastosowaniu analizy skupień. Procent wyjaśnianej wariacji był porównywalny z uzyskanym w analizie kompetencji ogólnych i wyniósł 71,19%. Po przeanalizowaniu wyników analizy

czynnikowej dodatkowo usunięto kilka twierdzeń, których ładunki czynnikowe były niskie.

Opis metody M-Astra

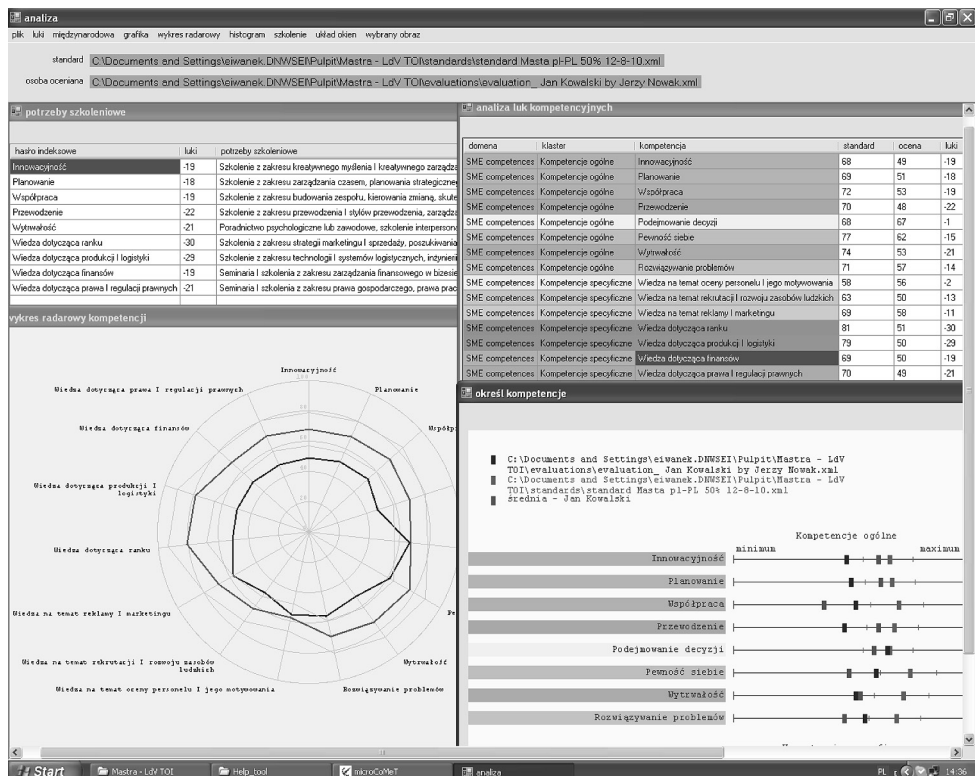
Ostatecznie metoda M-Astra składa się z 73 twierdzeń i służy do oceny poziomów dwóch typów kompetencji menedżerskich: kompetencji ogólnych (40 twierdzeń) i kompetencji specyficznych (33 twierdzenia), istotnych w zarządzaniu małymi i/lub średnimi firmami. 8 skal odnosi się do kompetencji ogólnych: *Innowacyjność* (6 twierdzeń), *Planowanie* (4 twierdzenia), *Współpraca* (4 twierdzenia), *Przywództwo* (5 twierdzeń), *Podjęmowanie decyzji* (5 twierdzeń), *Pewność siebie* (5 twierdzeń), *Wytrwałość* (4 twierdzenia) oraz *Rozwiązywanie problemów* (7 twierdzeń). Natomiast 7 skal odnosi się do kompetencji specyficznych: *Znajomość systemu oceniania i motywowania pracowników* (4 twierdzenia), *Znajomość zasad rekrutacji i rozwoju zasobów ludzkich* (6 twierdzeń), *Znajomość zasad reklamy i marketingu* (7 twierdzeń), *Znajomość rynku* (4 twierdzenia), *Znajomość produkcji i logistyki* (5 twierdzeń), *Znajomość finansów* (4 twierdzenia), *Znajomość przepisów prawnych* (3 twierdzenia). Dokładną charakterystykę skal oraz szerszy opis metody można znaleźć w podręczniku do narzędzia [35].

Metoda M-Astra dostępna jest w 6 wersjach językowych: angielskiej, hiszpańskiej, niderlandzkiej, polskiej, portugalskiej i słoweńskiej. Osoba badana ustosunkowuje się do poszczególnych twierdzeń, oceniając je na skali 101-stopniowej, od 0 – „Zdecydowanie nie zgadzam się” do 100 – „Zdecydowanie zgadzam się”. Metoda posiada wersję elektroniczną, które daje możliwość szybkiej oceny kompetencji i zobrazowania wyników oceny zarówno w postaci liczbowej, jak i graficznej.

Opisywane narzędzie pozwala zarówno na stworzenie profilu kompetencji dla określonego stanowiska, jak i na ocenę wybranych w ten sposób kompetencji u osób zajmujących to stanowisko kierownicze. Mając do dyspozycji zestaw kompetencji ogólnych i specyficznych, można wybrać spośród nich te, które są szczególnie istotne dla określonej firmy. Oczywiście możliwa jest także ocena wszystkich kompetencji, jakie zostały zawarte w metodzie.

Po zakończeniu badania menedżer uzyskuje swój indywidualny wykres poziomu kompetencji (rysunek 1) wraz z jego interpretacją. Ponadto otrzymany wykres jest porównywany ze średnim wykresem osób, które odniosły sukces w zarządzaniu małą i/lub średnią firmą. Na podstawie wielkości rozbieżności między obydwooma wynikami określana jest potrzeba rozwoju w zakresie poszczególnych kompetencji danego menedżera. Badany otrzymuje także sugestie co do możliwych sposobów podwyższenia tych kompetencji, które okazały się niższe w stosunku do osób osiągających sukces. Propozycje te zawierają także kierunki szkoleń, które mogą być przydatne w uzupełnianiu luk kompetencyjnych.

Rysunek 1. Przykładowy arkusz wyników (wraz z interpretacją graficzną i sugestią dotyczącą szkoleń) uzyskany przez menedżera badanego metodą M-Astra



Źródło: opracowanie własne.

Metoda M-Astra pozwala także na zastosowanie tzw. oceny 360°, czyli oprócz samooceny własnych kompetencji umożliwia także ocenę danego menedżera przez jego współpracowników, podwładnych itp. Dzięki takiej ocenie dokonanej także przez innych badana osoba może uzyskać bardziej obiektywną orientację w zakresie własnych kompetencji. Pozwala to zmniejszyć pewną subiektywność samooceny, choć jednocześnie należy zauważyć, że także samobadanie, jeśli kieruje nim motywacja samopoznania i chęć dalszego rozwoju, jest użyteczną metodą, często stosowaną w doradztwie [por. 36].

Właściwości psychometryczne metody M-Astra

W oparciu o wyniki badań opisanej wcześniej próby 266 menedżerów z pięciu krajów zostały ustalone właściwości psychometryczne nowego narzędzia.

Charakterystyka uzyskanych wyników oraz rzetelność skal

W tabelach 1 i 2 są przedstawione statystyki opisowe. Analizując współczynniki skośności, można stwierdzić, że rozkłady wyników są przesunięte w stronę wyników wysokich. Badani menedżerowie częściej oceniali siebie jako osoby posiadające w wysokim stopniu mierzone kompetencje, co jest typowe dla metod samoopisowych. Średnie wartości w poszczególnych wymiarach kompetencji ogólnych plasują się powyżej 70, z kolei średnie wyniki skal ujmujących kompetencje specyficzne są wyższe niż 65. Najwyższe średnie wyniki badana grupa uzyskała w wymiarze *Pewność siebie* (kompetencja ogólna) oraz *Znajomość rynku* (kompetencja specyficzna).

Tabela 1. Statystyki opisowe oraz rzetelność skal ujmujących kompetencje ogólne

Skala	Średnia	Odchylenie standardowe	Skośność	Rzetelność
Innowacyjność	74,49	13,17	-0,54	0,82
Planowanie	72,82	13,49	-0,12	0,82
Współpraca	76,98	14,19	-0,64	0,92
Przywództwo	75,61	12,67	-0,14	0,90
Podejmowanie decyzji	71,50	13,99	0,06	0,86
Pewność siebie	79,82	12,50	-0,31	0,86
Wytrwałość	76,75	13,38	-0,17	0,84
Rozwiązywanie problemów	77,71	12,80	-0,21	0,95

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Statystyki opisowe oraz rzetelność skal ujmujących kompetencje specyficzne

Skala	Średnia	Odchylenie standardowe	Skośność	Rzetelność
Znajomość systemu oceniania i motywowania pracowników	65,47	18,58	-0,24	0,89
Znajomość zasad rekrutacji i rozwoju zasobów ludzkich	68,16	15,26	-0,04	0,89
Znajomość zasad reklamy i marketingu	68,46	17,11	-0,43	0,91
Znajomość rynku	82,64	13,17	-0,74	0,85
Znajomość produkcji i logistyki	81,47	14,69	-1,19	0,88
Znajomość finansów	73,13	18,29	-0,48	0,89
Znajomość przepisów prawnych	72,72	17,70	-0,71	0,81

Źródło: opracowanie własne.

Dla oceny rzetelności skal (por. tabela 1 i 2) wykorzystany został współczynnik zgodności wewnętrznej *alfa* Cronbacha [37]. Im bliższa wartości 1 jest wartość współczynnika, tym bardziej rzetelna, czyli dokładna jest dana skala, a tym samym mniejszy błąd w szacowaniu rzeczywistego poziomu kompetencji posiadanego przez daną osobę. Uzyskane wartości *alfa* są stosunkowo wysokie i mieszczą się w zakresie od *alfa* = 0,81 dla wymiaru *Znajomość przepisów prawnych* do *alfa* = 0,95 dla *Rozwiązywania problemów*, co potwierdza wysoką jednorodność pozycji wchodzących w skład poszczególnych skal.

Uzyskane wskaźniki rzetelności są wysokie nie tylko dla danych analizowanych łącznie, lecz również dla poszczególnych krajów. W przypadku Belgii zawierają się w przedziale od 0,72 do 0,95; Hiszpanii – od 0,83 do 0,97; Polski – od 0,60 do 0,95; Portugalii – od 0,74 do 0,96 i Słowenii – od 0,73 do 0,93. Wartości współczynników rzetelności potwierdzają, że twierdzenia tworzące poszczególne skale są jednorodne zarówno w kontekście ogólnym, jak i specyficznym dla uwzględnionych kręgów kulturowych.

Interkorelacje skal

W tabelach 3 i 4 są przedstawione interkorelacje wymiarów ujmujących kompetencje ogólne i specyficzne. Wielkości współczynników korelacji w obrębie tych dwóch obszarów potwierdzają spójność struktury zarówno w obszarze kompetencji ogólnych, jak i specyficznych. Kompetencje ogólne są ze sobą wzajemnie mocniej powiązane (wartości współczynników korelacji zawierają się w przedziale od 0,44 do 0,76) niż kompetencje specyficzne, które są bardziej zróżnicowane treściowo (wartości współczynników korelacji wahają się od 0,30 do 0,73).

Tabela 3. Interkorelacje wymiarów mierzących kompetencje ogólne (współczynnik *rho*-Spearmana)

Skala	Interkorelacje skal						
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Innowacyjność (1)	–						
Planowanie (2)	0,58**	–					
Współpraca (3)	0,58**	0,53**	–				
Przywództwo (4)	0,58**	0,56**	0,67**	–			
Podejmowanie decyzji (5)	0,61**	0,65**	0,60**	0,59**	–		
Pewność siebie (6)	0,56**	0,61**	0,50**	0,60**	0,62**	–	
Wytrwałość (7)	0,49**	0,61**	0,44**	0,55**	0,58**	0,66**	–
Rozwiązywanie problemów (8)	0,64**	0,71**	0,60**	0,62**	0,73**	0,76**	0,67**

** Korelacja jest istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie).

Źródło: opracowanie własne.

Korelacje

Tabela 4. Interkorelacje wymiarów mierzących kompetencje specyficzne (współczynnik ρ -Spearmana)

Skala	Interkorelacje skal					
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Znajomość systemu oceniania i motywowania pracowników (1)	–					
Znajomość zasad rekrutacji i rozwoju zasobów ludzkich (2)	0,73**	–				
Znajomość zasad reklamy i marketingu (3)	0,47**	0,51**	–			
Znajomość rynku (4)	0,34**	0,42**	0,50**	–		
Znajomość produkcji i logistyki (5)	0,37**	0,45**	0,48**	0,72**	–	
Znajomość finansów (6)	0,35**	0,31**	0,35**	0,34**	0,36**	–
Znajomość przepisów prawnych (7)	0,30**	0,36**	0,31**	0,44**	0,43**	0,60**

** Korelacja jest istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie).

Źródło: opracowanie własne.

Trafność metody

Trafność metody można określić jako stopień, w jakim mierzy ona to, co ma w założeniu mierzyć [37]. Jako wskaźniki trafności skal ujmujących poziom kompetencji menedżerskich zostały wykorzystane ich korelacje z aprobatą społeczną oraz sukcesem w prowadzeniu działalności gospodarczej. Potwierdzeniem trafności teoretycznej metody są także wyniki analizy czynnikowej, która wykazała odrębność zakładanych wymiarów kompetencji.

Jeśli skale, które mają w założeniu mierzyć kompetencje, faktycznie mierzą te kompetencje, a nie inne wymiary, ich korelacje z taką zmienną jak np. aprobatą społeczną, powinny być niskie. Dla oceny wartości tych korelacji zostały wykorzystane ponownie twierdzenia ze skali M-C Crowne'a i Marlowe'a [30, 31]. Analizując powiązania z aprobatą społeczną stwierdzono, że poszczególne miary kompetencji ogólnych oraz specyficznych są w małym stopniu od niej zależne. Bezwzględne wartości współczynników korelacji wahały się od 0,02 (*Znajomość finansów*) do 0,29 (*Wytrwałość*). Taki układ wyników potwierdza, że wymiary ujmowane w M-Astra są odrębne od aprobaty społecznej oraz mało podatne na zafałszowania związane z tendencją przedstawiania się w lepszym świetle.

Za wskaźnik trafności metody można uznać powiązanie jej wyników z sukcesem w kierowaniu firmą. Menedżer, który posiada wysoki poziom kompetencji, powinien jednocześnie dobrze radzić sobie w zarządzaniu, a kierowana przez niego firma

powinna osiągać sukces na rynku. Dla oceny powiązań między skalami metody a sukcesem w zarządzaniu ponownie został wykorzystany Kwestionariusz Sukcesu Przedsiębiorczego Wiklunda i Sheparda [32]. Wyniki analizy korelacji pokazały, że sukces w prowadzeniu działalności gospodarczej wiąże się statystycznie istotnie ze wszystkimi kompetencjami mierzonymi przez metodę M-Astra. Wielkości uzyskanych współczynników wahały się w zakresie od 0,15 (*Wytrwałość*) do 0,38 (*Przywództwo*). Wartości współczynników korelacji nie są wysokie, wskazują jednak, że odnoszenie sukcesu w prowadzeniu działalności gospodarczej współwystępuje zarówno z poziomem kompetencji ogólnych jak i specyficznych. Powiązania te potwierdzają trafność narzędzia M-Astra oraz wskazują, że może być ono użyteczne w trakcie diagnozy menedżerów.

Tymczasowe normy

Stworzenie norm pozwala na określenie, jaki poziom kompetencji posiada badana osoba, jak jej wynik plasuje się w porównaniu z wynikami innych menedżerów. W oparciu o wyniki uzyskane przez menedżerów z różnych krajów wyznaczono tymczasowe normy dla każdej ze skal metody M-Astra. Tymczasowość norm związana była z faktem przebadania dość małej grupy osób. W oparciu o dalsze prace badawcze będzie możliwe stworzenie norm ostatecznych, uwzględniających m.in. rodzaj przedsiębiorstwa i wybrane zmienne socjodemograficzne.

Metoda M-Astra w swym założeniu ma służyć do pomiaru kompetencji niezbędnych do efektywnego prowadzenia firmy, dlatego normy opracowano w oparciu o dane zebrane od grupy menedżerów, która nie deklarowała w najbliższym czasie zamknięcia firmy. Normy dla poszczególnych skal metody M-Astra wyliczono oddzielnie dla każdego kraju. Przygotowując je, posłużono się percentylami, w oparciu o które można wskazać, jaki procent osób uzyskuje wyniki równe lub niższe niż konkretna osoba badana. W trakcie analiz przygotowano również orientacyjne normy ogólne, które mogą być traktowane jako ogólnoeuropejskie. Wyliczono je dla wszystkich krajów łącznie. Pominęto w trakcie ich opracowywania wyniki z próbki belgijskiej, z uwagi na jej małą liczebność. Mogą być one wykorzystywane jako punkt odniesienia dla wyników badań menedżerów spoza krajów, na których przygotowywano metodę M-Astra. Opracowane w ten sposób wstępne normy stanowiły punkt odniesienia dla oceny wyników prezentowanych osobom badanym przy wykorzystaniu elektronicznej wersji metody (patrz rysunek 1 – zewnętrzna linia na wykresie radarowym).

Podsumowanie

Doskonalenie kompetencji menedżerskich jest jednym z kluczowych narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi. Wzrost kompetencji menedżerów, ich lepsze

przygotowanie do wykonywania zadań i większa motywacja do działania mogą stanowić siłę napędową organizacji. Rozwijanie kompetencji jest więc jednym z działań służących zwiększaniu konkurencyjności, budowaniu pozycji na rynku i marki firmy. Patrząc z perspektywy indywidualnego menedżera, jest to element realizacji indywidualnej ścieżki kariery. Podwyższenie własnych kompetencji pozwala na lepsze radzenie sobie z wymaganiami środowiska pracy, pełnionej roli zawodowej.

Kompetencje należą do tych charakterystyk osoby, które nie są tak stabilne jak cechy osobowości czy temperament [por. 38], mogą ulegać modyfikacji, rozwijać się. Nabywane są w oparciu o dotychczasowe doświadczenia, zarówno w sferze funkcjonowania zawodowego oraz życiu codziennym, a także doświadczenia specjalnie w tym celu zaplanowane, np. szkolenia, jak i okazjonalne i przypadkowe [por. 39]. Tradycyjnie uważano, że wystarczy rozwijanie kompetencji technicznych, związanych z wykonywaniem zadań, dostarczenie wiedzy i umiejętności zapewniających sprawne posługiwanie się rzeczami [por. 40]. W związku ze wzrostem znaczenia sektora usług w porównaniu z sektorem produkcji coraz bardziej potrzebne okazuje się jednak nie tylko dostarczanie wiedzy i umiejętności technicznych, dotyczących np. wdrażania nowych technologii, lecz także umiejętności ogólnych, miękkich, które odnoszą się do komunikowania się z innymi i współpracy, motywowania siebie i innych. Dlatego wskazuje się coraz częściej na znaczenie rozwijania właśnie kompetencji ogólnych, ważnych zwłaszcza w kierowaniu ludźmi.

Porównanie oczekiwanego poziomu kompetencji z ich poziomem posiadanym aktualnie przez daną osobę pozwala na wskazanie konkretnych obszarów, w których potrzebny jest rozwój. Mogą to być te kompetencje, w których menedżer uzyskał wyniki niskie w stosunku do przyjętego standardu [9]. Wraz z rozwojem nurtu psychologii pozytywnej wskazuje się jednak na potrzebę rozwijania także tych kompetencji, w których osoba uzyskała wysokie wyniki, jej mocnych stron [41, 42]. Bazując na tym, co jest jej atutem, można wzmocnić motywację do rozwoju, a zmiana ta może pociągnąć za sobą także rozwój w innych dziedzinach.

Przedstawiona tu metoda M-Astra ma służyć nie tylko diagnozie poziomu kompetencji (wraz z możliwością tworzenia profili kompetencyjnych i obrazowania graficznego uzyskanych wyników), lecz także wskazaniu sposobów rozwijania konkretnych kompetencji. Została ona opracowana z myślą o małych i średnich firmach, które nie mają rozbudowanych działów personalnych. Często w takich przypadkach polityka w zakresie szkoleń oparta jest na intuicyjnym rozpoznaniu potrzeb [por. 43]. Nie ponosząc dużych nakładów środków i czasu, firmy te mogą skorzystać z prostej i szybkiej metody oceny kompetencji, bez odwoływania się do bardziej kosztownych metod.

Ustalenie poziomu kompetencji u menedżerów pozwoli zaplanować dla nich odpowiednie działania, które będą mogły służyć rozwojowi wybranych, potrzebnych danej osobie kompetencji. Taka ocena stanowi wstępny krok w kierunku

opracowywania szkoleń i innych działań doradczych „szytych na miarę”, czyli dostosowanych dokładnie do potrzeb klienta. Pozwala to zaoszczędzić czas i środki oraz dostarczyć precyzyjnie zaprojektowanych rozwiązań wpisujących się w potrzeby konkretnej osoby lub organizacji.

Staraliśmy się, aby powstało narzędzie proste w użyciu, przyjazne, a jednocześnie pozwalające na rzetelny pomiar poziomu kompetencji. Mamy nadzieję, że udało nam się zrealizować ten cel, choć oczywiście prace nad metodą M-Astra należy kontynuować, choćby po to, by aktualizować normy stosowane do interpretacji wyników.

Bibliografia

- [1] Gruszecki T., *Przedsiębiorca w teorii ekonomii*, Cedor, Warszawa 1994.
- [2] Noga A., *Makroekonomia a przedsiębiorczość*, Wyższa Szkoła Ubezpieczeń i Bankowości, Warszawa 2001.
- [3] *Podmioty gospodarcze według rodzajów i miejsc prowadzenia działalności w 2006 r.* GUS, Warszawa 2007, http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_podm_gosp_wg_rodz_i_miejsca_prow_dzial_2006.pdf, [02.12.2010].
- [4] Baron R., *Entrepreneurship: A process perspective*, [w:] J. Baum, M. Frese i R. Baron (red.), *The psychology of entrepreneurship* (s. 19–40), Lawrence Erlbaum Assoc., Mahwah, London 2007.
- [5] Summers D., *The formation of entrepreneurial intentions*, Garland, New York 2000.
- [6] Uhlaner L., Lukes M., *The entrepreneurial process: An introduction to psychology of entrepreneurship*, [w:] M. Lukes, M. Laguna (red.), *Entrepreneurship: A psychological approach* (ss. 1–15), Oeconomica, Prague 2010.
- [7] Antczak Z., *Kwalifikacje a kompetencje (rozważania metodologiczno – systematyzujące)*, [w:] S. Witkowski i T. Listwan (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa 2008, s. 15–27.
- [8] Rakowska A., Sitko-Lutek A., *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, PWN, Warszawa 2000.
- [9] Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- [10] McClelland D., *Testing for competence rather than for “intelligence”*, “American Psychologist” 1973, no. 28, s. 1–14.
- [11] Raven J., *Competence in modern society: its identification, development and release*, Oxford Psychologists Press, Oxford 1984.
- [12] Nosal Cz., *Czym są kompetencje zawodowe*, „Meritum” 2001, nr 7.
- [13] Adams K., *Interview with David McClelland*, “Competency” 1997, No. 4, s. 18–23.

- [14] Jurek P., *Analiza wybranych metod oceny kompetencji zawodowych*, [w:] S. Witkowski, T. Listwan (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa 2008, s. 98–108.
- [15] Rankin N., *The IRS Handbook on competencies: law and practice*. IRS, 2001.
- [16] van Beirendonck L., *Ledereen competent: Handleiding voor competentie management dat werkt*, Lannoo Campus, Leuven 2004.
- [17] Adair J., *Kształtowanie liderów. Siedem zasad rozwijania zdolności przywódczych*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.
- [18] Boyatzis R., *The competent manager: a model for effective performance*, Wiley & Sons, New York 1982.
- [19] Porwoł I., *System okresowych ocen pracowniczych jako instrument pomiaru kompetencji menedżerskich we współczesnej organizacji – raport z badań*, [w:] S. Witkowski, T. Listwan (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa 2008, s. 152–162.
- [20] Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2010.
- [21] Rakowska A., *Samoocena kompetencji menedżerskich kadry kierowniczej współczesnych organizacji – wyniki badań*, [w:] S. Witkowski, T. Listwan (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa 2008, s. 254–263.
- [22] Molek-Winiarska D., *Testy kompetencji – czy skutecznie diagnozują kompetencje pracownika? Mocne i słabe strony psychologicznych testów kompetencji*, [w:] S. Witkowski, T. Listwan (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa 2008, s. 76–87.
- [23] Rakowska A., *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2007.
- [24] Anastasi A., Urbina S., *Testy psychologiczne*, Pracownia Testów Psychologicznych PTP, Warszawa 1999.
- [25] Mróz B., *Kompetencje menedżerskie w rysunku projekcyjnym*, [w:] S. Witkowski, T. Listwan (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa 2008, s. 140–151.
- [26] Talik E., Łaguna M., Talik W., Wiącek G., Wawrzeńczyk-Kulik M., *Metoda do pomiaru kompetencji przedsiębiorców „Astra-Manager”*, „Personel i Zarządzanie” 2008, nr 4, s. 52–56.
- [27] Łaguna M., Weinmüller E., Talik W., Wiącek G., Wawrzeńczyk M., Iwanek-Chachaj E., Tarkowski K., *Metoda do pomiaru kompetencji osób zamierzających założyć własną firmę „Astra-Starter”*, „Organizacja i Kierowanie” 2006, nr 2, s. 67–83.
- [28] Douglas S., Craig C., *Collaborative and iterative translation: An alternative approach to back translation*, “Journal of International Marketing” 2007, No. 15, nr 30–43.

- [29] Drwal R., Wilczyńska J., *Opracowanie kwestionariusza aprobaty społecznej (KAS)*, [w:] R. Drwal (red.), *Adaptacja kwestionariuszy osobowości*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 57–66.
- [30] Crowne D., Marlowe D., *A new scale of social desirability independent of psychopathology*, "Journal of Consulting Psychology" 1960, No. 24, s. 349–354.
- [31] Crowne D., Marlowe D., *The approval motive: Studies in evaluative dependence*, Wiley, New York 1964.
- [32] Wiklund J., Shepherd D., *Entrepreneurial Orientation and Small Firm Performance: A Configurational Approach*, "Journal of Business Venturing" 2005, No. 20, s. 71–91.
- [33] Zakrzewska M., *Miary podobieństwa i odległości dla danych ilościowych wykorzystywanych przez SPSS w analizie skupień*, [w:] J. Brzeziński (red.), *Metodologia badań psychologicznych. Wybór tekstów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 506–534.
- [34] Stanisław A., *Przystępny kurs statystyki z zastosowaniem STATISTICA PL na przykładach z medycyny. Tom 3. Analizy wielowymiarowe*, StatSoft Polska, Kraków 2007.
- [35] Łaguna M., Wiechetek M., Talik W., Dhaenens Ch., *M-Astra. Metoda do pomiaru kompetencji menedżerów małych i średnich firm*, Wydawnictwo WSEI, Lublin 2011.
- [36] Bańka A., *Psychologiczne doradztwo karier*, Stowarzyszenie Psychologia i Architektura, Poznań 2006.
- [37] Hornowska E., *Testy psychologiczne: teoria i praktyka*, Scholar, Warszawa 2005.
- [38] Pervin L., *Psychologia osobowości*, GWP, Gdańsk 2002.
- [39] Raven J., Stephenson, J. (red.), *Competence in the Learning Society*, Peter Lang, New York 2001.
- [40] Woźniak J., *Model zarządzania efektywnością procesu szkoleniowego*, Olsztyńska Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania im. Prof. Tadeusza Kotarbińskiego, Olsztyn 2009.
- [41] Linley A., Page N., *Positive approach to human resource management: Outlines of the strengths* "Personalführung" 2007, No. 10, p. 22–30.
- [42] Łaguna M., *Positive psychology inspirations for entrepreneurship research*, [w:] M. Lukes, M. Łaguna (red.), *Entrepreneurship: A psychological approach*, Oeconomica, Prague 2010, s. 73–88.
- [43] Łaguna M., *Szkolenia*, GWP, Gdańsk 2004.

POMIAR KOMPETENCJI MENEDŻERÓW MAŁYCH I ŚREDNICH FIRM: METODA M-ASTRA

Streszczenie

Metoda M-Astra jest narzędziem do pomiaru kompetencji menedżerów małych i średnich firm, które zatrudniają od 10 do 250 pracowników. Pozwala ona na ocenę 8 kompetencji ogólnych oraz 7 kompetencji specyficznych, istotnych w zarządzaniu. Jest ona dostępna w 6 wersjach językowych: angielskiej, hiszpańskiej, niderlandzkiej, polskiej, portugalskiej i słoweńskiej. Dzięki temu, że metoda ta posiada wersję elektroniczną daje możliwość szybkiej oceny kompetencji i zobrazowania wyników zarówno w postaci liczbowej, jak i graficznej. Analizy psychometryczne przeprowadzone w oparciu o badania specjalnie dobranej grupy menedżerów w pięciu krajach wskazują na wysoką rzetelność skal metody M-Astra oraz potwierdzają jej trafność. Opracowane zostały także normy, które pozwalają na interpretację wyników uzyskanych w badaniu konkretnego menedżera.

SŁOWA KLUCZOWE: M-ASTRA, KOMPETENCJE MENEDŻERSKIE, MAŁE I ŚREDNIE FIRMY

ASSESSMENT OF THE SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES MANAGERS' COMPETENCIES – M-ASTRA METHOD

Abstract

The M-Astra method is a tool that can be used to measure competencies of the managers of small to medium sized enterprises, employing from 10 to 250 people. It enables advisers and researchers to assess eight general and seven specific competencies, all being essential in management. Six languages are available in the M-Astra method: Dutch, English, Polish, Portuguese Slovenian and Spanish. It enables one to assess competencies quickly and present the results both in graphic and numeric forms, because the method is available in an electronic form. The results of the psychometric analysis that was carried out, based on the specially chosen group of managers from the five countries, show the high reliability of the M-Astra method scales and prove their validity. The norms allow to interpret the results of the examination of a particular manager.

KEY WORDS: M-ASTRA METHOD, MANAGERIAL COMPETENCIES, SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES

