



**Grzegorz Drozdowski**

## **KOMPETENCJE PERSONELU KIEROWNICZEGO W ŚWIETLE BADAŃ EMPIRYCZNYCH**

### **1. Wprowadzenie**

Narastające tempo oraz wzrost presji dokonujących się gwałtownych i radykalnych przeobrażeń występujących we wszystkich sferach życia społecznego-gospodarczego prowadzi do zmian w strukturze potencjału kompetencyjnego personelu kierowniczego<sup>1</sup>. Ranga tego zjawiska skłania do rozwiązania nurtujących problemów szczegółowych dotyczących kompetencji kadry kierowniczej na podstawie badań. W tym celu konieczne jest empiryczne ustalenie wiodących i suplementarnych wymiarów kompetencji menedżerów z jednoczesnym zidentyfikowaniem ich głównych determinantów będących podstawową płaszczyzną akomodacyjną. Kolejnym zagadnieniem powiązaniem z celem badawczym jest określenie struktury czynnikowej obszaru dominującego kompetencji, z jednoczesnym poznaniem stopnia zróżnicowania posiadanych umiejętności i cech psychofizycznych w zależności od występujących zmiennych biograficznych, czyli wieku, płci, wykształcenia, rodzaju zajmowanego stanowiska, stażu pracy ogółem i stażu kierowniczego. Empiryczny kontekst postawionego celu stanowi asumpt pozwalający ocenić, jak personel kierowniczy dostrzega potrzebę permanentnej aktualizacji posiadanego potencjału kompetencyjnego poprzez absorpcje wzorców działania, które występują zarówno w przedsiębiorstwie, jak i jego otoczeniu.

Autor, doktor nauk o zarządzaniu, jest wykładowcą w PWSZ w Sulechowie.

<sup>1</sup> Artykuł stanowi kontynuację zagadnień składających się na kompetencyjną charakterystykę menedżerów podjętą w publikacji S. Tokarskiego i G. Drozdowskiego, pt. *Kompetencje jako podstawowa kategoria analizy pracy kadry menedżerskiej* (por. S. Tokarski, G. Drozdowski, 2002).

Analiza uzyskanych danych empirycznych koncentrowała się wokół dwóch osiowych zagadnień. Po pierwsze, określenia wzajemnych zależności wybranych aspektów adaptacji menedżerów do otoczenia, gdzie główny akcent położony został na identyfikację obszarów (zwanymi wymiarami) kompetencji w kontekście wymagań adresowanych do kierowników. Po drugie, zidentyfikowania oraz zinterpretowania struktury czynnikowej wyodrębnionego wymiaru dominującego kompetencji.

Powyższe założenia pozwalają sformułować następujące hipotezy dotyczące kompetencji polskich kierowników.

- $h_1$  - zakłada się, że dominujące znaczenie w determinowaniu kompetencji kierowników posiada otoczenie;
- $h_2$  - prawdą jest, że istnieje wymiar dominujący w strukturze kompetencji, który podlega docelowej adaptacji do potrzeb sytuacji kształtowanej oddziaływaniem czynników egzogenicznych;
- $h_3$  - prawdą jest, że istnieją najbardziej pożądane umiejętności i cechy psychofizyczne na stanowiskach kierowniczych;
- $h_4$  - zakłada się występowanie określonej struktury czynnikowej umiejętności i cech psychofizycznych kadry kierowniczej, której istnienie determinują współdziałające ze sobą uwarunkowania tkwiące w wyodrębnionych zmiennych zależnych<sup>2</sup>.

Badania zrealizowano w połowie 2001 roku, gdzie udział wzięło 82 menedżerów zajmujących trzy szczeble kierowania. Najwyższy szczebel – to kierownicy naczelni, ich zastępcy, prezesi i wiceprezesi (12 osób). Średni szczebel – to kierownicy działów, wydziałów, odcinków i zakładów wchodzących do struktury przedsiębiorstwa (44 osoby). Trzecią grupę (szczebel najniższy) stanowiło 26 mistrzów i brygadzystów. Personel kierowniczy sprawował swoje funkcje na terenie województwa lubuskiego w przedsiębiorstwach należących do branży przemysłowej i usługowej. Dane pochodzą z badań przeprowadzonych przy pomocy kwestionariusza

Przeprowadzona analiza wykazała, iż wśród trzech badanych uwarunkowań<sup>3</sup> - mających swoje źródło zarówno w czynnikach egzogenicznych przedsiębiorstwa, jak i znajdujących się w obszarze wewnętrznym jego funkcjonowania - otoczenie stanowiło główną determinantę kształtującą cechy sytuacji działania kadry zarządzającej. W związku z czym, fakt ten świadczy o wysokiej randze sytuacyjnego uzależnienia kompetencji personelu kierowniczego od wpływu otoczenia (por. tab. 1).

<sup>2</sup> Hipoteza została sformułowana w oparciu o założenia modelu interakcyjnego kierowania (por. S. Tokarski, 2001).

<sup>3</sup> W kwestionariuszu uwzględniono otoczenie i uwarunkowania endogeniczne, w ramach których dodatkowo wyodrębniono personel kierowniczy.

Tablica 1. Procentowy rozkład zidentyfikowanych zmiennych determinujących kompetencje kadry kierowniczej

Badana zmienna	Determinanty kompetencji		
	Otoczenie	Kierownicy	Czynniki wew.
Kompetencje	78	21	1

Z rozkładu procentowego rozpatrywanej zależności wynika, że 78% menedżerów określa otoczenia jako główną zmienną determinującą ich kompetencje. Zdecydowanie mniej, bo 21% osób wskazało na inspirującą rolę kadry kierowniczej w kształtowaniu elementów sytuacji, w której działają. Wyniki badań pokazały ponadto, iż zaledwie 1% respondentów utożsamiało źródło zmian z czynnikami wewnętrznymi.

W dalszych poszukiwaniach analizujących kompetencje menedżerów stwierdzono również, że wśród trzech badanych wymiarów struktury kompetencji<sup>4</sup> otoczenie zasadniczo determinowało obszar kompetencji kadry kierowniczej w następującej kolejności (por. tab. 2):

- umiejętności, wiedza, cechy psychofizyczne;
- uprawnienia, obowiązki, odpowiedzialność;
- motywacje, postawy, zachowania.

Tablica 2. Procentowy rozkład odzwierciedlający wpływ otoczenia na wyodrębnione obszary kompetencji

Badana zmienna	Obszary kompetencji		
	Uoo	Pmz	Wuo
Otoczenie	35	6	59

Uoo – uprawnienia, obowiązki, odpowiedzialność; Pmz – postawa, motywacje, zachowanie; Wuo – wiedza, umiejętności, cechy psychofizyczne,

Z rozpatrywanych powyżej zależności wynika, że 59% menedżerów uważa, iż otoczenie wpływa na kompetencje w zakresie ich umiejętności, wiedzy oraz cech psychofizycznych. Z kolei 35% respondentów identyfikowało oddziaływanie otoczenia z uprawnieniami, obowiązkami, tudzież odpowiedzialnością. Natomiast w przypadku postaw, motywacji oraz zachowań, jako czynników struktury kompetencji poddających się oddziaływaniu czynników egzogenicznych – rozkład procentowy wynosił 6%.

<sup>4</sup> W opracowaniu wyodrębniono trzy wymiary kompetencji. Pierwszy obejmuje wiedzę, umiejętności i cechy psychofizyczne; drugi zawiera obowiązki, uprawnienia oraz odpowiedzialność, a trzeci – postawy, motywacje i zachowania.

Zaprezentowane wyniki badań wskazują istnienie umiejętności dominujących w analizie potencjału kompetencyjnego menedżerów. Wśród badanych umiejętności personelu kierowniczego ustalono, że potencjał kompetencyjny zasadniczo charakteryzowały umiejętności wiodące. Zaliczono do nich kolejno: kierowanie grupą, negocjowanie i reprezentowanie przedsiębiorstwa na zewnątrz, przedsiębiorczość, wprowadzanie zmian oraz komunikowanie.

Przeciętnie kwalifikowano umiejętności identyfikowane ze zwiększaniem efektywności własnej osoby, motywowaniem oraz rozwiązywaniem konfliktów. Stosunkowo słabo oceniono umiejętności kierowania stresem, tudzież pozyskiwania władzy i wywierania wpływu (por. tab. 3).

Tablica 3. Zestawienie średnich wyników struktury czynnikowej kompetencji w zakresie posiadanych umiejętności menedżerskich, wg 5-stopniowej skali

Badana zmienna		Rodzaje umiejętności									
		Kg	Wz	Rk	Mo	Ze	Ks	Ko	Pzd	Pw	Nr
Płeć	kobieta	4,48	3,53	3,56	3,3	3,7	3,17	4,06	4,33	2,0	4,28
	mężczyzna	4,14	4,3	3,45	3,83	3,55	2,92	3,75	3,54	2,38	4,0
Wiek [w latach]	do 50	4,52	3,65	3,65	3,43	3,89	3,42	4,13	4,25	2,47	4,21
	powyżej 50	4,11	4,19	3,37	3,70	3,36	2,68	3,70	3,60	1,9	4,06
Wykształcenie	średnie	3,98	3,71	3,12	3,38	3,31	3,0	3,94	3,65	2,76	4,06
	wyższe	4,64	4,14	3,89	3,76	3,84	3,11	3,98	4,23	1,63	4,23
Staż pracy [w latach]	do 15	4,33	3,63	4,01	3,36	3,84	3,23	4,3	4,09	2,38	4,02
	powyżej 15	4,29	4,21	3,02	3,79	3,42	2,87	3,52	3,79	1,99	4,25
Staż kierowniczy [w latach]	do 10	4,2	3,44	3,53	3,57	3,82	3,2	4,11	4,07	2,26	3,99
	powyżej 10	4,42	4,4	3,49	3,57	3,44	2,9	3,72	3,81	2,12	4,29
Szczelbel kierowniczy	najwyższy	4,53	4,08	3,8	3,77	3,75	3,23	4,15	4,02	2,58	4,38
	średni	4,21	3,86	3,31	3,48	3,61	2,96	3,85	3,93	2,01	4,15
	najniższy	4,17	3,82	3,42	3,41	3,49	2,93	3,72	3,87	1,98	3,94
Globalna ocena umiejętności		4,31	3,92	3,51	3,57	3,63	3,05	3,91	3,94	2,19	4,14

Kg – kierowanie grupą, Wz – wprowadzanie zmian, Rk – rozwiązywanie konfliktów, Mo – motywowanie, Ze – zwiększanie efektywności własnej osoby, Ks – kierowanie stresem, Ko – komunikowanie, Pzd – przedsiębiorczość, Pw – pozyskiwanie władzy i wywieranie wpływu; Nr – negocjowanie i reprezentowanie przedsiębiorstwa na zewnątrz

Przedstawiając wyniki badań można również postawić wniosek o posługiwaniu się cechami wiodącymi zaczerpniętymi z sylwetki

kompetencyjnej badanych kierowników. Stąd strukturę kompetencyjną pracowników zajmujących stanowiska kierownicze identyfikować należy z trójczynnikową budową. W skład najwyższego czynnika wchodzi: sprawność intelektualna, postawa moralna i prawość, równowaga emocjonalna, zaangażowanie w pracę na rzecz przedsiębiorstwa oraz skłonność do elastycznego działania. Drugi utworzył: wytrwałość i konsekwencja w działaniu oraz odporność na stres. W skład trzeciego najniższego weszła: skłonność do podejmowania ryzyka, aktywność i entuzjazm oraz przywództwo (por. tab. 4).

Tablica 4. Zestawienie średnich wyników struktury czynnikowej kompetencji w zakresie posiadanych cech psychofizycznych przez menedżerów, wg 5-stopniowej skali

Badana zmienna		Rodzaje cech psychofizycznych									
		Sr	Pm	Os	Si	Prz	Re	Se d	Ae	W k	Zp
Płeć	kobieta	3,42	3,8	3,72	4,47	3,31	4,12	4,13	3,05	4,10	4,16
	mężczyzna	3,38	4,62	3,5	4,08	3,42	3,8	3,67	3,7	3,29	3,71
Wiek [w latach]	do 50	3,52	4,12	3,91	4,42	3,44	4,06	4,28	4,47	3,68	3,9
	powyżej 50	3,27	4,3	3,3	4,15	3,30	3,85	3,46	3,28	3,82	4,0
Wykształ- cenie	średnie	3,24	4,05	3,46	4,19	2,89	3,85	3,81	3,32	3,76	3,87
	wyższe	3,56	4,38	3,76	4,37	3,86	4,07	3,98	3,45	3,63	4,02
Staż pracy [w latach]	do 15	3,21	4,37	3,93	4,66	3,45	4,14	4,18	3,58	3,7	3,88
	powyżej 15	3,59	4,05	3,29	3,9	3,29	3,78	3,62	3,18	3,7	4,0
Staż kie- rowniczy [w latach]	do 10	3,17	4,03	3,84	4,5	3,51	4,06	4,27	3,26	3,87	3,88
	powyżej 10	3,63	4,39	3,38	4,06	3,23	3,86	3,53	3,5	3,53	4,0
Szczelbel kierowniczy	najwyższy	3,81	4,48	3,86	4,54	3,35	4,06	4,01	3,09	3,65	3,86
	średni	3,4	4,31	3,48	4,35	3,46	4,03	3,92	3,86	3,73	4,21
	najniższy	3,01	3,95	3,49	3,93	3,28	3,78	3,76	3,19	3,72	3,74
Globalna ocena cech psychofizycznych		3,40	4,21	3,61	4,28	3,37	3,96	3,90	3,38	3,7	3,94

Sr – skłonność do podejmowania ryzyka, Pm – postawa moralna, prawość, Os – odporność na stres, Si – sprawność intelektualna, Prz - przywództwo, Re – równowaga emocjonalna, Sed – skłonność do elastycznego działania, Ae – aktywność i entuzjazm, Wk – wytrwałość i konsekwencja w działaniu; Zp – zaangażowanie w pracę na rzecz przedsiębiorstwa

## 2. Interpretacja i dyskusja

Przeprowadzone badania wskazują, że determinanta jaką jest otoczenie wymusza priorytetowe traktowanie i efektywne wykorzystywanie posiadanego potencjału kompetencyjnego menedżerów. Od personelu kierowniczego wymagana jest przede wszystkim zdolność reagowania i dostosowania się do potrzeb otoczenia, gdzie podłożem procesu adaptacji powinno stać się utrwalone w świadomości przekonanie o konieczności ciągłego przekształcania posiadanych kompetencji, tak aby aktywnie oddziaływać na poszczególne elementy swojej sytuacji działania, a nie tylko dostosowywać się do towarzyszących jej wymagań. Istotnym zatem elementem pobudzającym powyższe działania jest sposób zarządzania, stosowany przez kierowników, odzwierciedlający ich umiejętności, wiedzę i posiadane cechy psychofizyczne.

Na podstawie powyższych uwag należy podkreślić, że analiza otoczenia ułatwia ustalenie możliwości wyboru działania adekwatnego do sytuacji, zaś analiza kompetencji personelu kierowniczego pomaga ustalić, jakie działania kierownicy są w stanie podjąć.

Rezultaty przeprowadzonej weryfikacji empirycznej potwierdziły, że wobec wyodrębnionych determinantów kształtujących kompetencje kierowników w zależności od sytuacji, w której funkcjonują, otoczenie stanowi główny komponent warunkujący kompetencje kadry kierowniczej. W niewielkim zakresie przeprowadzone badania wskazywały na znaczenie czynników mających swoje źródło w obszarze wewnętrznym przedsiębiorstwa.

Wyniki badań wyraźnie potwierdziły, że istnieje wymiar dominujący kompetencji, którego struktura obejmuje umiejętności, wiedzę oraz cechy psychofizyczne. Zidentyfikowana zależność pozwala stwierdzić, iż postrzegane przez kierowników oddziaływanie czynników egzogenicznych na ich kompetencje w niejednakowym stopniu objęło pozostałe wymiary kompetencji. W relacji do badanych osób otoczenie wpływało również na kompetencje obejmujące obszar suplementarny, którego układ czynnikowy w zależności od rangi zawierał obowiązki, uprawnienia, odpowiedzialność oraz postawy, motywacje i zachowania.

Wyodrębnienie obszaru dominującego, będącego immanentną cechą struktury kompetencji personelu kierowniczego oraz wymiaru suplementarnego, świadczy o charakterystycznych wymaganiach kierowanych do tej grupy zawodowej przez środowisko zewnętrzne, pod warunkiem jednak uwzględnienia zachowań dążących do działań pozytywnie rozwijających kompetencje niezbędnych z punktu widzenia efektywnego rozwiązywania aktualnie realizowanych zadań oraz możliwych do osiągnięcia wyznaczonych celów.

Analiza wyników badań empirycznych wykazowała pewne tendencje charakteryzujące potencjał kompetencyjny, wskazujące na to, że (por. tab. 3 i 4):

- wraz ze wzrostem umiejscowienia stanowisk kierowniczych w ramach struktury organizacyjnej zwiększa się wartość samooceny umiejętności menedżerów,
- nasiloną tendencją przyjmowania postaw moralnych i prawości łączy się z hierarchicznym wzrostem umiejscowienia stanowisk w strukturze zarządzania,
- większy potencjał intelektualny wiąże się z krótszym stażem pracy oraz stażem kierowniczym, tudzież wyższym poziomem wykształcenia,
- kobiety posiadają większą potrzebę zwiększania efektywności własnej osoby wśród badanej kadry kierowniczej,
- nie ma różnic między długością stażu kierowniczego, a posiadanymi umiejętnościami motywowania,
- skłonność do elastycznego działania jest odwrotnie proporcjonalna do umiejętności wprowadzania zmian ze względu na posiadany staż kierowniczy, staż pracy ogółem oraz wiek personelu kierowniczego,
- potrzeba aktywności i entuzjazm w działaniu głównie charakteryzował młodych menedżerów o krótszym stażu pracy,
- przedsiębiorczość w porównaniu z motywowaniem jest umiejętnością dominującą u młodych kobiet z wyższym wykształceniem.

Przedmiotem analizy empirycznej była także diagnoza struktury czynnikowej kompetencji kierowników. Stwierdzono jednoznacznie, iż kompetencje kadry kierowniczej – w zależności o rangi – ukonstytuowały się w trójczynnikową strukturę obejmującą wyodrębnione umiejętności oraz cechy psychofizyczne. W skład czynnika pierwszego weszło kierowanie ludźmi, potencjał intelektualny, postawa moralna i prawość, negocjacje oraz reprezentowanie przedsiębiorstwa na zewnątrz, równowaga emocjonalna, przedsiębiorczość, zaangażowanie w pracę na rzecz przedsiębiorstwa, wprowadzanie zmian, komunikowanie oraz skłonność do elastycznego działania. Drugi czynnik został utworzony przez wytrwałość i konsekwencja w działaniu, podnoszenie efektywności własnej osoby, odporność na stres, motywowanie i rozwiązywanie konfliktów. Na ostatni czynnik struktury kompetencji kierowniczych złożyła się skłonność do podejmowania ryzyka, aktywność i entuzjazm, przywództwo, kierowanie stresem oraz pozyskiwanie władzy i wywieranie wpływu.

Zamykając przedstawioną interpretację należy stwierdzić występowanie gradacji wyodrębnionych wymiarów kompetencji menedżerów. Z tego punktu widzenia przeprowadzone badania i wyciągnięte z nich wnioski uznać można za wskazówki odnoszące się do warunków, które sprzyjają ich stosowaniu.

**GRZEGORZ DROZDOWSKI**

**ZUSTÄNDIGKEIT DES LEITENDEN PERSONALS IM  
LICHTE EMPIRISCHER FORSCHUNGEN**

*Der Verfasser bespricht Probleme empirischer Untersuchungen polnischer Leitungsbeamten. Die Untersuchungen wurden im Jahre 2001 durchgeführt und umfassten 82 Personen des leitenden Personals.*