

Zesz. Nauk. UEK, 2022, 1(995): 117–136
ISSN 1898-6447
e-ISSN 2545-3238
<https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2022.0995.0107>

Metoda oceny poziomu kompetencji przywódczych

A Method for Assessing Leadership Competences

Zygmunt Kral

e-mail: zygmunt.kral@pwr.edu.pl, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6171-4205>

Artykuł udostępniany na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0); <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

Sugerowane cytowanie: Kral Z. (2022), *Metoda oceny poziomu kompetencji przywódczych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 1(995), 117–136, <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2022.0995.0107>.

STRESZCZENIE

Cel: Celem artykułu jest zaproponowanie metody oceny poziomu kompetencji przywódczych z uwzględnieniem wielu kryteriów oceny. Przyjęto następujący problem badawczy: w jaki sposób określać poziom kompetencji przywódczych, aby móc uzyskać właściwą (wiarygodną) ich ocenę, biorąc pod uwagę zarówno przyjęte, oddzielnie rozpatrywane kryteria tej oceny, jak i ujęcie syntetyczne – w przekroju grup tych kryteriów i wszystkich kryteriów łącznie? Jako kryteria oceny poziomu kompetencji przywódczych uznano zachowania przywódców.

Metodyka badań: Proponowaną wielokryterialną metodę oceny poziomu kompetencji przywódczych, poprzedzoną przedstawieniem istniejących metod w tym zakresie, oparto na koncepcji agregacji zupełnej B. Roya. Daje ona możliwość oceny poziomu kompetencji przywódczych w przekrojach uwzględnionych w problemie badawczym. Jako ogólne metody badawcze zostały wykorzystane studia literaturowe i opis naukowy.

Wyniki badań: Wynikiem badań jest procedura oceny poziomu kompetencji przywódczych oparta na koncepcji agregacji zupełnej B. Roya, która została dostosowana do wymagań problemu badawczego. Jednocześnie oznacza to możliwość formalizacji tej oceny.

Wnioski: Uzyskane wyniki badań pozwalają przyjąć, że zaproponowana procedura daje możliwość oceny poziomu kompetencji przywódczych w różnych przekrojach kryteriów ich oceny, co w praktyce ma wpływ na zarządzanie organizacją. Ostateczna decyzja w sprawie oceny poziomu

kompetencji przywódczych osób na podstawie wyników przyjętej procedury będzie należała jednak do człowieka.

Wkład w rozwój dyscypliny: Propozycja autorska wzbogaca teorię w przedmiocie badania i ma znaczenie praktyczne w kontekście obsadzania stanowisk przywódczych w organizacji oraz określania potrzeb szkoleniowych osób.

Typ artykułu: oryginalny artykuł naukowy.

Słowa kluczowe: przywództwo, kompetencje przywódcze, ocena, metody oceny.

Klasyfikacja JEL: M12, M50, M51.

ABSTRACT

Objective: The article proposes a method for assessing the level of leadership competences using a range of assessment criteria. The following research question was adopted: How can the level of leadership competencies be assessed reliably based on the evaluation criteria adopted, and with a synthetic approach (in cross-sections of criteria groups and all criteria jointly)? Leaders' behaviour was the criterion adopted for assessing the level of leadership competences.

Research Design & Methods: Following a presentation of other methods that have been used to assess leadership competences, the multi-criteria method proposed for this paper was based on Roy's concept of complete aggregation. The method makes it possible to assess the level of leadership competences in the breakdowns included in the research problem. Literature studies and a scientific description were used as general research methods.

Findings: The result of the research is a procedure for assessing leadership competences using Roy's complete aggregation, adapted to the requirements of the adopted research problem. It offers the additional possibility of formalising the assessment of leadership competences.

Implications/Recommendations: The results of the research allow us to assume that the proposed procedure makes it possible to assess, in the practice of organisation management, the level of leadership competences in various cross-sections of the criteria for their evaluation. However, the final decisions on the assessment of that level in people, on the basis of the results of the adopted procedure, will be made by humans.

Contribution: The author's proposal contributes to the theory on leadership competences, offers practical guidance on filling leadership positions in an organisation and determining training needs.

Article type: original article.

Keywords: leadership, leadership competences, assessing, methods of assessing.

1. Wprowadzenie

Istotnym zagadnieniem jest dziś przywództwo w organizacjach, rozumiane jako „użycie wpływu, bez sięgania po środki przymusu, z zamiarem kształtowania celów grupy lub organizacji, motywowania zachowań nastawionych na osiągnięcie tych celów oraz dopomożenia w zdefiniowaniu kultury grupy lub organizacji”

(Yukl 1989; za: Griffin 1996, s. 491). Dotyczy to każdego rodzaju organizacji i w zasadzie każdego szczebla kierownictwa. Podstawą skutecznego działania przywódców są ich kompetencje (Hogan i Kaiser 2005, Seiler i Pfister 2009). Stanowią one istotny zasób organizacji. Biorąc pod uwagę współczesne uwarunkowania działalności organizacji, wymaga on doskonalenia na każdym szczeblu hierarchii organizacyjnej. W tym celu niezbędne są: typowanie kandydatów na określone stanowiska pracy, opracowywanie dla nich ścieżki rozwoju kierowniczego, szkolenia i ocena poziomu posiadanych oraz uzyskanych w wyniku szkolenia kompetencji (Baczyńska 2018, Charan, Drotter i Noel 2000, Drotter i Charan 2001). Problem jest aktualny nie tylko na etapie awansowania wewnętrznego, ale także – przynajmniej częściowo – rekrutacji zewnętrznej. Jak twierdzi E.A. McDaniel (2002), wymienione zagadnienia stanowią istotę strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Wśród nich szczególnego znaczenia nabiera ocena poziomu kompetencji przywódczych. Jest ona trudna ze względu na wielość kryteriów niezbędnych do uwzględniania, ich niejednoznaczność i jakościowy charakter. Stanowi ona jednak istotny warunek rozwoju kompetencji przywódczych i selekcji pracowników jako podstawa typowania osób na określone stanowiska. W tym właśnie zakresie ocena poziomu kompetencji przywódczych jest niezbędna i ma głęboki sens.

Obecnie brakuje w pełni poprawnych metod oceny poziomu kompetencji przywódczych. Przede wszystkim znane metody w wymienionym zakresie, adresowane wprost do oceny poziomu kompetencji przywódczych, zakładają jednostronną, wybiórczą ocenę albo nie zakładają w pełni systemowego podejścia w procesie oceny (analizę literatury w zakresie istniejących metod oceny poziomu kompetencji przywódczych, w kontekście przyjętego celu artykułu, przedstawiono w punkcie drugim). Tymczasem ocena poziomu kompetencji przywódczych jest oceną wielokryterialną. Uwzględniane w tym przypadku kryteria powinny dotyczyć różnych aspektów kompetencji przywódczych. Istnieje zatem potrzeba zaproponowania takiej metody w rozważanym aspekcie, która pozwalałaby oceniać poziom kompetencji przywódczych przez pryzmat pojedynczych, zróżnicowanych kryteriów oceny oraz dawała możliwość uzyskiwania bardziej ogólnej oceny kompetencji przywódczych. Właśnie to stanowi zasadniczy cel artykułu. Odpowiadający mu problem badawczy sprowadza się do odpowiedzi na następujące pytanie: w jaki sposób określać poziom kompetencji przywódczych, aby móc uzyskać właściwą (wiarygodną) ich ocenę, biorąc pod uwagę zarówno przyjęte, oddzielnie rozpatrywane kryteria tej oceny, jak i ujęcie syntetyczne – w przekroju grup tych kryteriów i wszystkich szczegółowych kryteriów łącznie?

W odniesieniu do sformułowanego problemu badawczego można przyjąć następującą tezę: zaproponowanie oceny poziomu kompetencji przywódczych na podstawie przyjętej wielokryterialnej metody oceny pozwoli określać te kompetencje przez pryzmat pojedynczych kryteriów oceny, ich grup i w ujęciu cało-

ściowym, z uwzględnieniem wszystkich kryteriów łącznie. Tak pojmowana ocena da możliwość pełnego opisanego poziomu kompetencji przywódczych, rozumianego jako warunek doboru odpowiednich osób na stanowiska przywódcze w organizacji oraz podstawa określania sposobu i zakresu ich rozwoju. Uzasadnienie obu wymienionych aspektów oceny przyjętych w tezie (przez pryzmat pojedynczych kryteriów oceny, a także z uwzględnieniem ich grup i wszystkich kryteriów łącznie) nastąpi w wyniku wykazania możliwości zastosowania koncepcji agregacji zupełnej B. Roya (1990) do wielokryterialnej oceny poziomu kompetencji przywódczych.

Zaprezentowane zasadnicze wyniki badań zostaną poprzedzone przedstawieniem analizy literatury w zakresie istniejących metod oceny kompetencji przywódczych, a także metody badawczej i wyjaśnieniem pojęcia kompetencji przywódczych.

2. Metody oceny poziomu kompetencji przywódczych – analiza literatury

W zakresie oceny poziomu kompetencji przywódczych istnieją metody (w wyszczególnieniu uwzględniono tylko te z nich, w których proponuje się – ze względu na przyjęte w autorskiej metodzie kryteria – ocenę osób na podstawie ich zachowań) obejmujące:

- testy kompetencyjne (Armstrong 2000, Baczyńska 2018),
- testy kompetencji społecznych (Armstrong 2000),
- ocenę osiągnięć zespołu podległego przywódcy (Kaiser i Craig 2000),
- ocenę postrzegania przywódcy przez innych (Foti i Hauenstein 2007),
- samoocenę przywódcy (Bandura 1977),
- *assessment center* (Armstrong 2000, Baczyńska 2018, Suchar 2009),
- *development center* (Armstrong 2000, Baczyńska 2018),
- propozycję H. Levinsona (Levinson 2007).

Testy kompetencyjne służą ocenie poziomu kompetencji na podstawie zachowań, z uwzględnieniem badań ankietowych i wykorzystaniem kwestionariusza ankietowego (Baczyńska 2018). Ocenę poziomu kompetencji uzyskuje się w wyniku odpowiedzi na sformułowane pytania, zgodne z przyjętym rozumieniem kompetencji (także kompetencji przywódczych). Badaniu mogą zostać poddani podwładni i współpracownicy lub może się ono odbywać za sprawą samooceny. Podobny charakter mają testy kompetencji społecznych. Badanie jest wycinkowe. Odnosi się jedynie do określania poziomu kompetencji przywódczych w sytuacjach ekspozycji społecznej, wymagających asertywności i bliskiego kontaktu interpersonalnego (Armstrong 2000). Należy stwierdzić, że obie metody mają charakter badań szczegółowych, odnoszących się do wybiórczych aspektów kompetencji przywódczych. W wyniku ich zastosowania nie uzyskuje się więc ocen syntetycznych kompetencji

przywódczych, z uwzględnieniem ich grup lub nawet wszystkich kompetencji łącznie. Dodatkowo pojęcie samooceny zmniejsza wiarygodność otrzymanych ocen.

W przeciwieństwie do wymienionych metod ocena osiągnięć zespołu podległego przywódcy, ocena postrzegania przywódcy przez innych i samoocena przywódcy są ocenami syntetycznymi, uwzględniającymi pojedyncze, syntetyczne kryteria oceny lub określoną liczbę takich kryteriów. W pierwszym przypadku ocenie podlegają osiągnięcia zespołu, wyrażone w miernikach ilościowych lub jakościowych, z założeniem, że świadczą one o zachowaniach i skuteczności przywódcy (Kaiser i Craig 2000). W przypadku drugiej metody całościowej, syntetycznej oceny dokonują inne osoby. Wówczas dobry przywódca to ten, który jest pozytywnie oceniany przez innych (Foti i Hauenstein 2007). Natomiast samoocena przywódcy sprowadza się do dokonanej przez niego oceny samego siebie. Zakłada się przy tym, że ci przywódcy, którzy pozytywnie się postrzegają, mogą być tak samo postrzegani przez innych (Bandura 1977). Słabą stroną pierwszej metody jest możliwość wpływu na osiągnięcia zespołu wielu różnych zmiennych, niezwiązanych z zachowaniem przywódcy, na przykład dotyczących otoczenia. W drugiej metodzie słabość może wiązać się z mankamentami osób oceniających, przykładowo niewłaściwymi relacjami między ocenianymi i oceniającymi. Z kolei samoocena przywódcy nie musi być w pełni obiektywna. W przypadku każdej metody nie zakłada się uzyskiwania ocen syntetycznych – sumarycznych dla grup kryteriów oceny lub całościowych na podstawie ocen cząstkowych przyjętych kryteriów szczegółowych.

Metody *assessment center* i *development center* mają podobny charakter. Obie służą do identyfikacji poziomu kompetencji badanych osób na podstawie ich zachowań w toku rozwiązywania różnych zadań (Baczyńska 2018). Rozwiązywane zadania dotyczą określonych rodzajów pracy i stanowisk oraz są realizowane z wykorzystaniem symulacji, gier, studiów przypadku, testów, wywiadów itp. Organizowane sesje zajęciowe prowadzą osoby profesjonalnie zajmujące się omawianymi metodami (Armstrong 2000). Zachowania uczestników sesji są przez te osoby obserwowane i oceniane. Ocenie nie podlega samo wykonane zadanie, ale współpraca osób je wykonujących, umiejętność komunikowania się w procesie wykonawczym, przejawianie cech lidera itp. Sama ocena końcowa stanowi wypadkową ocen wszystkich oceniających. Obie metody różnią się w zasadzie tylko celami badania. *assessment center* jest wykorzystywana na użytek rekrutacji i selekcji pracowników (Baczyńska 2018, Suchar 2009). Metoda ta daje możliwość oceny poziomu kompetencji badanych osób w trakcie wykonywania przez nie określonych zadań. Korzyść odnosi tu również osoba badana, która może się zorientować, jakie są charakter przyszłej pracy oraz niezbędne kompetencje na określonym stanowisku. W przeciwieństwie do tego *development center* służy realizacji zadań na użytek rozwoju pracowników (Baczyńska 2018). Chodzi o stwierdzenie ich aktualnych kompetencji i wskazanie – podczas rozwiązywania określonych zadań – potrzeb rozwojowych

w tym względzie. Mankamentem obydwu metod jest nieuwzględnianie w ocenie, w sposób systemowy, zróżnicowanych kryteriów należących jawnie do różnych aspektów oceny mających wpływ na poziom kompetencji przywódczych, łącznie z nieuzyskiwaniem na tej podstawie w określonym zakresie ocen syntetycznych. Ponadto metody te są kosztowne ze względu na długi czas trwania sesji i częste odbywanie ich poza organizacją.

H. Levinson (2007) proponuje oceniać poziom kompetencji przywódczych na podstawie dwudziestu szczegółowych kryteriów – cech osobowościowych i zachowań przywódców, ujętych w trzech grupach kryteriów. Przyjęte grupy kryteriów są następujące (w artykule pominięto uwzględniane w grupach szczegółowe kryteria):

- 1) myślenie,
- 2) uczucia i wzajemne relacje,
- 3) widoczne cechy zachowania.

Jednocześnie każdemu z kryteriów autor przypisuje pięciostopniową, opisową skalę ułatwiającą ocenianie. Samo zaś przypisywanie ocen stanowi wynik subiektywnej oceny osoby w wyniku długotrwałej obserwacji jej zachowań. Należy zwrócić uwagę na pewną niekonsekwencję w przyporządkowywaniu określonych szczegółowych kryteriów do grupy kryteriów. Przede wszystkim za pomocą proponowanej metody można oceniać jedynie poszczególne cechy i zachowania osoby. Nie daje ona jednak podstawy do oceny poziomu kompetencji przywódczych przez pryzmat określonej grupy cech i (lub) zachowań, czy nawet jednocześnie wszystkich cech lub zachowań przyjętych w ocenie. W procesie określania poziomu kompetencji przywódczych istotne są bowiem, oprócz ocen szczegółowych, również oceny grup cech lub zachowań oraz oceny pozwalające całościowo spojrzeć na daną osobę.

Reasumując, należy stwierdzić, że w znanych z literatury metodach oceny poziomu kompetencji przywódczych albo uwzględnia się jedynie określony zestaw pojedynczych, szczegółowych kryteriów oceny, albo przyjmuje się z góry określone kryteria syntetyczne, dotyczące syntetycznych mierników ilościowych lub jakościowych. W obydwu rodzajach metod nie agreguje się więc ocen przyjętych kryteriów do ocen syntetycznych, odnoszących się do określonych grup kryteriów lub wszystkich kryteriów łącznie. Nie służą one zatem osiągnięciu przyjętego w artykule celu.

3. Metody badawcze

W dochodzeniu do wyników pracy zostały wykorzystane następujące ogólne metody:

- 1) studia literaturowe – analiza publikacji naukowych,
- 2) opis naukowy – wyjaśnianie i zinterpretowanie sformułowanych prawd naukowych.

Opracowaną metodę oceny poziomu kompetencji przywódczych oparto na koncepcji agregacji zupełnej B. Roya (1990).

Analizowane w artykule publikacje naukowe dotyczyły szeroko rozumianej problematyki przywództwa, kompetencji przywódczych i metod ich oceny. W wyszukiwaniu publikacji naukowych wykorzystano następujące bazy danych: Ebsco, Emerald Insight, Scopus, Web of Science i E-książki (przeglądarka dziedzinowa i wyszukiwarka książek dostępnych w licencji krajowej) oraz własne zbiory publikacji. Jako słowa kluczowe podczas wyszukiwania przyjęto wyrażenia: przywództwo, teorie przywództwa, cechy przywódców, zachowania przywódców, skuteczność działania przywódców, kompetencje, kompetencje przywódcze, ocena kompetencji przywódczych, ocena kompetencji menedżerskich, metody oceny, metody oceny kompetencji przywódczych, metody oceny kompetencji menedżerskich, ocena wielokryterialna, metody oceny wielokryterialnej. Wyszukiwania te odbywały się w zasadzie zgodnie z wymienionymi wyrażeniami. Najwięcej wygenerowanych publikacji odnosiło się do początkowych wyrażen, począwszy od przywództwa, a skończywszy na skuteczności działania przywódców. Przede wszystkim dotyczyły one ogólnej charakterystyki przywództwa, teorii (paradygmatów) przywództwa oraz skuteczności przywódców. Znacznie mniej publikacji poruszało problematykę kompetencji przywódczych jako podstawowego zagadnienia. Problematyka oceny i metod oceny tych kompetencji była najmniej licznie prezentowana i w dużej mierze uwzględniano ją w ramach szerszej problematyki przywództwa.

W zaproponowanej do oceny poziomu kompetencji przywódczych metodzie agregacji zupełnej B. Roya (1990, s. 48–51) uwzględniono pojedyncze kryterium syntetyczne usuwające całą nieporównywalność. Jest to jedna z najprostszych metod oceny wielokryterialnej, łatwa do stosowania w praktyce zarządzania organizacją. Daje ona przy tym możliwość przyjmowania kryteriów jakościowych. Pozwala też uwzględniać w ocenie wszystkie jej aspekty wyróżnione w przyjętej tezie. W postępowaniu zgodnym z metodą dąży się do uzyskania jednego kryterium syntetycznego, przy czym zadaniem analityka jest zdefiniowanie funkcji agregacji umożliwiającej syntezę ocen wielu kryteriów do jednej miary syntetycznej. Funkcja ta może przybierać różne postaci, w niniejszym artykule proponuje się agregację przez sumę ważoną. Uzyskana w ten sposób miara syntetyczna stanowi następnie podstawę porządkowania, porównywania czy oceny obiektów, a w rozważanym przypadku – oceny poziomu kompetencji przywódczych osób. Daje również możliwość monitorowania zmian stanu obiektów (w kontekście przyjmowanych kryteriów) w czasie.

4. Pojęcie kompetencji przywódczych

Tym, co decyduje o wynikach pracy przywódców w organizacji lub w jej częściach, czyli o skuteczności przywódców, są ich kompetencje. Stanowią one

jednocześnie, jak twierdzi A. Baczyńska (2018, s. 115), „ważne, a zarazem funkcjonalne narzędzie, wykorzystywane w procesie [osiągania – przyp. Z.K.] zarówno celów strategicznych, jak i wartości organizacji”. Nie są jednak określane jednoznacznie. W literaturze definiowane jest przede wszystkim pojęcie kompetencji. W znanych definicjach tego pojęcia można jednak wstępnie akcentować różne aspekty związane z przywództwem.

Najbardziej charakterystyczne definicje kompetencji, odpowiadające najczęściej przytaczanym sposobom ich definiowania, zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Zestawienie definicji kompetencji

Sposób definiowania	Definicja	Autor (autorzy) i źródło
Zakres zadań	„Zakres zadań, uprawnień oraz odpowiedzialności przypisywanych pracownikowi w związku z umiejscowieniem jego stanowiska w strukturze hierarchicznej organizacji, a także z wykonywaniem przez niego pracy w określonym rodzajowym obszarze funkcjonowania organizacji (...) lub pełnionych doraźnych funkcji”.	S. Chełpa (<i>Słownik zarządzania kadrami</i> 2005, s. 63)
Potencjał pracownika	„Potencjał istniejący w człowieku (...) przyczyniający się do zaspokojenia wymagań na stanowisku pracy w ramach parametrów otoczenia organizacji, co z kolei daje pożądane wyniki”.	R.E. Boyatzis (Armstrong 2000, s. 241–242)
Atrybuty pracownika	„Zespół cech danej osoby, umożliwiających jej skuteczne i (lub) wyróżniające się wypełnianie zadań związanych z wykonywaną pracą”.	G.O. Klemp Jr (Klemp Jr 1980, s. 21; Baczyńska 2018, s. 105)
Zachowania pracownika	„Zintegrowane zestawy zachowań, które można wykorzystać na potrzeby realizacji zadań”.	J. Thompson i M. Cole (Thompson i Cole 1997, s. 52)
Zbiór elementów	Cechy, tj. ogólne predyspozycje dotyczące zachowania lub reagowania w pewien sposób; wystarczająca wiedza merytoryczna; umiejętności poznawcze i behawioralne; samoocena, czyli postawy danej osoby lub wartości przez nią wyznawane; motywy, czyli wzorzec potrzeb, który skłania daną osobę do wyboru określonego zachowania.	L.M. Spencer i in. (Armstrong 2000, s. 244)

Źródło: opracowanie własne.

Określanie kompetencji pod kątem zakresu zadań było najwcześniejszym sposobem ich definiowania (Kupczyk 2013, s. 18). Zdaniem autora jest to najmniej aktualne ujęcie w kontekście kompetencji przywódczych, gdyż nie wskazuje na jakikolwiek związek ze skutecznością przywódców. Tak rozumiane kompetencje

mają też bardziej wydzźwięk menedżerski niż przywódczy. Z kolei rozumienie kompetencji przywódczych jako potencjału pracownika jest co prawda poprawne, lecz za ogólne, nierzutujące na składowe tego pojęcia.

Ujmowanie kompetencji przywódczych pod względem cech należy również do tzw. starych paradygmatów przywództwa (Ciuk 2016, s. 469–470). Zakłada się przy tym, że to właśnie określone cechy osób, w tym kierowników czy przywódców, decydują o ich sukcesie. Tymczasem praktyka pokazała, że nie zawsze tak musi być. Badacze są zgodni jedynie co do tego, że związek ze skutecznością przywódców ma tylko pewna liczba tych cech. Przykładowo przeprowadzona przez R.M. Stogdilla (1948; za: Baczyńska 2018, s. 47) analiza badań z lat 1904–1948 wykazała powyższy związek tylko z pięcioma cechami przywódców. Należały do nich: wyniki w nauce, gotowość ponoszenia odpowiedzialności, aktywność, zaangażowanie społeczne oraz status społeczno-ekonomiczny. W czasach bardziej współczesnych związek ten w wyniku badań potwierdzili T.A. Judge i R. Ilies (2002) w odniesieniu do sumienności, otwartości na doświadczenia i stabilności emocjonalnej, a T.A. Judge i R.F. Piccolo (2004) – do inteligencji. W omawianym przypadku istotny jest przede wszystkim aspekt sytuacyjny – zgodność cech osobowych z wymaganiami sytuacji, w jakiej przychodzi realizować zadania przywódcze (Mischel i Shoda 1995). Efektywność zachowań przywódców zależy bowiem nie tylko od ich cech, ale również od ich zgodności z cechami sytuacji – cechami podwładnych, rodzajem zadań i środowiskiem, w którym przychodzi je realizować. Dodatkowo określanie cech osób może być dość trudne. Definiowanie zatem kompetencji przywódczych pod kątem cech jest niewystarczające.

Zachowania osób uznaje się za lepszą miarę oceny ich skuteczności, a więc jednocześnie poziomu kompetencji przywódczych, niż cechy (Mischel i Shoda 1995, Tett i Burnett 2003, Tett i Guterman 2000, Van Iddekinge, Ferris i Heffner 2009; przytoczone za: Baczyńska 2018, s. 15). Cechy te bowiem, uwzględniając wspomniany aspekt sytuacyjny, ujawniają się również w zachowaniach, a te stanowią bezpośrednią miarę oceny kompetencji przywódców. Można w tym względzie przyjąć następujący ciąg zależności:

- 1) cechy przywódców przejawiają się w zachowaniach,
- 2) zachowania przywódców skutkują określonymi działaniami podwładnych,
- 3) działania podwładnych rodzą określone wyniki.

Za poprawny sposób definiowania kompetencji w ujęciu zbioru elementów należy uznać ten, w którym uwzględnia się możliwie pełny zestaw elementów pośrednich wpływających na zachowania osób, w tym przywódców, jako element finalny. Do tych elementów, wymienionych w tabeli 1, L.M. Spencer i in. (za: Armstrong 2000, s. 244) zaliczają: cechy osobowościowe, wiedzę i umiejętności, postawy lub wartości, motyw i zachowania. Niestety autorzy nie rozpatrują jednak w pełni przytoczonego wyżej związku przyczynowo-skutkowego między

elementami pośrednimi a elementem finalnym. Wymienione w definicji elementy nie są bowiem w pełni rozłączne. Jako element finalny należy uznać zachowania, zaś pozostałe spośród nich wpływają na zachowania i kumulują się w nich. W rezultacie elementy te nie są addytywne (sumowalne) z zachowaniami, co dodatkowo nie pozwala uwzględniać ich łącznie jako kryteriów oceny w proponowanej wielokryterialnej metodzie oceny kompetencji przywódczych.

Dopełnieniem wyjaśnienia kompetencji przywódczych mogą być szczegółowe zachowania przywódców, przytaczane w literaturze w ramach tzw. modeli kompetencyjnych. Modeli tych jest wiele, a w przykładowych spośród nich preferuje się m.in. następujące zachowania przywódców:

Model kompetencji przywódczych S.W. Groblera i Y. du Plessis (2016):

- wyznaczanie kierunku działania,
- uważność czy wzgląd na potrzeby i dobrostan pracowników,
- tworzenie środowiska zaufania i upodmiotowienie wszystkich aktorów organizacji,
- wprowadzanie w życie innowacji i klimatu przedsiębiorczości,
- pełne wsparcie zmian i zabezpieczenie ich sukcesorów,
- nagradzanie i okazywanie uznania za osiągnięcia.

Model kompetencji przywódczych A.K. Koźmińskiego (2013):

- przewidywanie przyszłości w znaczeniu przyszłych układów i uwarunkowań,
- wyznaczanie sobie i swoim zwolennikom wizji przyszłości,
- proponowanie norm wartości i wzorców zachowań,
- energetyzujące oddziaływanie na zwolenników,
- wyciąganie wniosków z sukcesów i porażek.

Za interesujący przykład preferowanych kompetencji przywódczych można też uznać model opracowany przez firmę Deloitte (Baczyńska 2018, s. 120–121), uwzględniający szczegółowe zachowania ujęte w tabeli 2, która zawiera przykładową ocenę kompetencji przywódczych.

W niniejszym artykule przyjęto rozumienie kompetencji przywódczych w sensie ogólnym jako zdolność do skutecznego oddziaływania na zachowania podwładnych, bez uciekania się do środków przymusu. Natomiast w ujęciu szczegółowym kompetencje przywódcze, zgodnie z ich rozumieniem przez M. Armstronga (2000, s. 246), stanowią wiedza i umiejętności oraz zachowania. Należy założyć przy tym wpływ wiedzy i umiejętności na zachowania, ale również zależność zachowań od pozostałych elementów pośrednich, do których można zaliczyć cechy osobowościowe, doświadczenie, motywację i odpowiedzialność.

5. Proponowana metoda oceny poziomu kompetencji przywódczych

W związku z mankamentami stosowanych metod oceny poziomu kompetencji przywódczych zaistniała potrzeba zaproponowania nowej metody w tej dziedzinie. Jak już wcześniej wskazano, jest to metoda agregacji zupełnej B. Roya (1990), oparta na koncepcji agregacji zupełnej z pojedynczym kryterium syntetycznym usuwającym całą nieporównywalność. Uzasadnienie wyboru tej metody i ogólną jej charakterystykę przedstawiono w punkcie trzecim. Natomiast w tym punkcie zostanie zaprezentowana procedura postępowania w metodzie.

Zaproponowana procedura wielokryterialnej oceny poziomu kompetencji przywódczych według koncepcji agregacji zupełnej obejmuje następujące etapy:

- wybranie kryteriów oceny jako zmiennych diagnostycznych, z ewentualnym ich podziałem na grupy,
- identyfikacja charakteru kryteriów oceny,
- przypisanie poszczególnym kryteriom oceny i grupom kryteriów współczynników ważności (wag),
- ustalenie sposobu ważenia kryteriów oceny i ich grup,
- określenie ocen punktowych w ramach poszczególnych kryteriów oceny i przyjęcie formuły ich agregacji,
- wyliczenie zagregowanych miar kryteriów oceny i interpretacja uzyskanych wyników,
- analiza wrażliwości.

Przykład realizacji etapów wielokryterialnej oceny poziomu kompetencji przywódczych dla jednej osoby przedstawiono w tabeli 2.

Poszczególne etapy proponowanej procedury sprowadzają się do realizacji poniższych zadań.

Wybranie kryteriów oceny i podział ich na grupy

Zgodnie z wynikami wcześniejszych rozważań jako kryteria oceny poziomu kompetencji przywódczych proponuje się przyjmować zachowania przywódców. Każda organizacja może przy tym uwzględniać dowolne zestawy kryteriów oceny. Niezależnie od tego powinny one też spełniać wymagania jednoznaczności, braku identyczności i wzajemnego dopełniania się (Kolman 1973, s. 57).

Wśród tych wymagań szczególne znaczenie ma eliminacja kryteriów oceny zawierających identyczne lub bardzo podobne treści. W tym celu można zastosować taksonomiczną metodę eliminacji wektorów do rugowania zmiennych diagnostycznych (Chomątowski i Sokołowski 1978, s. 217–225; *Taksonomia struktur...* 1998, s. 58). Można też skorzystać z praktycznej rady D. Strahl (*Taksonomia struktur...* 1998, s. 61). Sprowadza się ona do przyjęcia takiego zestawu kryteriów oceny

Tabela 2. Przykładowa ocena poziomu kompetencji przywódczych

Grupy kompetencji przywódczych – kryteria oceny (zmienne diagnostyczne)	Waga grupy kompetencji		Waga kryterium oceny		Ocena kryterium oceny		
	punktowna (1, 5)	standaryzowana (0, 1)	punktowna (1, 5)	standaryzowana w grupie kompetencji (0, 1)	punktowna (1, 5)	„ważona” w grupie kompetencji	„ważona” „ważona” syntetyczna
1	2	3	4	5	7	8 (5 × 7)	9 (6 × 7)
1. Kompetencje twarde:	5	0,62					
1.1. Przyjmowanie szerokiej perspektywy			5	0,22	4	0,88	0,56
1.2. Nastawienie na wzrost wartości organizacji			4	0,17	5	0,85	0,50
1.3. Tworzenie i osiąganie wizji			5	0,22	5	1,10	0,70
1.4. Wspieranie zmian			4	0,17	5	0,85	0,50
1.5. Elastyczne działania			3	0,13	2	0,26	0,16
1.6. Analiza finansowa			2	0,09	3	0,27	0,18
Razem	×	×	23	1,00	×	4,21	2,60
2. Kompetencje miękkie:	3	0,38					
2.1. Budowanie organizacji opartej na wartościach			3	0,18	3	0,54	0,21
2.2. Wywieranie wpływu			5	0,29	4	1,16	0,44
2.3. Budowanie efektywnych relacji			5	0,29	4	1,16	0,44
2.4. Rozwijanie talentów			4	0,24	1	0,24	0,09
Razem	×	×	17	1,00	×	3,10	1,18
Łącznie	8	1,00	×	×	×	×	3,78

Źródło: opracowanie własne.

spośród kryteriów pierwotnie określonych, który trudno byłoby zmienić uważnemu i kompetentnemu krytykowi. Drugim podejściem według tej autorki jest przyjęcie zasady „zgody powszechnej” ekspertów na taki zestaw kryteriów oceny, który, ich zdaniem, najlepiej reprezentowałby badane zjawisko.

Za zgodne z wymienionymi wymaganiami można uznać dziesięć kryteriów dotyczących zachowań przywódców, zaproponowanych przez firmę Deloitte w opublikowanym przez nią raporcie (Baczyńska 2018, s. 120–121). Kryteria te, ujęte w dwóch grupach – kryteriów twardych i miękkich – uwzględniono w tabeli 2 (w artykule pominięto ich interpretację w formie szczegółowych kryteriów twardych i miękkich). Kryteria twarde, jako związane z kompetencjami twardymi, odnoszą się do wykonywania zadań merytorycznych (profesjonalnych, zawodowych) przywódców. Natomiast kryteria miękkie, odwzorowujące kompetencje miękkie, dotyczą relacji interpersonalnych przywódców (Olkiewicz 2015, s. 66).

Identyfikacja charakteru kryteriów oceny

Wszystkie przytoczone kryteria oceny poziomu kompetencji przywódczych są kryteriami stymulującymi (stymulantami). Oznacza to, że w im wyższym stopniu spełniane jest dane kryterium oceny, tym wyższa jest ocena poziomu kompetencji przywódczych w kontekście tego kryterium (odnośnie do kryteriów niestymulujących – destymulant – zakłada się odwrotną zależność w wymienionym aspekcie). Zależność aktualna dla stymulant występuje zresztą we wszystkich przytaczanych w literaturze kryteriach oceny poziomu kompetencji przywódczych stanowiących zachowania przywódców. Jednolitość kryteriów oceny oznacza zatem brak potrzeby przekształcania jednych w drugie w razie niezbędności jednoczesnego uwzględniania w ocenie i stymulant, i destymulant.

Przypisywanie kryteriom oceny i ich grupom współczynników ważności

Przyjęte w ocenie poziomu kompetencji przywódczych kryteria mogą mieć różną rangę, dlatego też niezbędne jest przyporządkowanie im właściwych współczynników ważności (wag). Należy uczynić to oddzielnie dla grup kryteriów i pojedynczych kryteriów oceny. Proponuje się przyjmować w obu przypadkach jako wagi liczby punktów z przedziału domkniętego $\langle 1, 5 \rangle$, w którym 1 oznacza najniższy stopień spełnienia danego kryterium, a 5 – stopień najwyższy. Wagi z przedziału szerszego $\langle 1, 10 \rangle$ są co prawda bardziej precyzyjne, lecz mniej dogodne w tym przypadku do użycia.

Przyjmowane wagi mogą przykładowo wyznaczać członkowie zarządu organizacji lub specjalnie dobrani eksperci wraz z jej przedstawicielami. Ogólnie rzecz ujmując, chodzi tu o osoby, które potrafią najlepiej określać preferencje w zakresie oceny przywództwa. Wagi kryteriów oceny mogą być też generowane za pomocą określonych metod ilościowych (Pluta 1986, s. 117–118).

Ustalenie sposobu ważenia kryteriów oceny i ich grup

Aby otrzymać unormowane, łatwe do interpretacji, zagregowane oceny poziomu kompetencji przywódczych (w ramach grup kompetencji i w ujęciu całościowym – wszystkich kompetencji), niezbędne jest przyjęcie pewnego sposobu „ważenia” wag. W tym celu określone uprzednio wagi punktowe dla grup kompetencji i wyszczególnionych w nich kryteriów należy standaryzować tak, aby otrzymana w wyniku tej standaryzacji suma wag, z uwzględnieniem określonych grup kompetencji czy wyróżnionych w nich kryteriów, przyjmowała wartość jeden.

Zgodnie z tym założeniem waga standaryzowana dla danej grupy kompetencji przywódczych stanowi iloraz wagi punktowej tej grupy kompetencji i sumy wag punktowych dla wszystkich grup kompetencji. Wagi te służą jako podstawa określania wag „ważonych” poszczególnych kryteriów oceny w danej grupie kompetencji.

Z kolei wagę standaryzowaną dla danego kryterium oceny w określonej grupie kompetencji przywódczych należy obliczyć jako iloraz wagi punktowej danego kryterium oceny w określonej grupie kompetencji i sumy wag punktowych dla wszystkich kryteriów należących do tej grupy kompetencji. Wagi te służą jako druga podstawa (wraz z wagami standaryzowanymi grup kompetencji) do wyliczania wag „ważonych” kryteriów oceny w poszczególnych grupach kompetencji.

Kończącą czynnością w zakresie „ważenia” kryteriów oceny poziomu kompetencji przywódczych jest zatem określanie wag „ważonych” kryteriów oceny w poszczególnych grupach kompetencji. Waga „ważona” danego kryterium oceny w określonej grupie kompetencji stanowi iloczyn wagi standaryzowanej tej grupy i wagi standaryzowanej poszczególnych kryteriów oceny należących do tej grupy. Wagi te z kolei stanowią podstawę wyliczania syntetycznych ocen „ważonych” poszczególnych kryteriów oceny. Ostatecznie zostaną uwzględnione w całościowej, syntetycznej ocenie poziomu kompetencji przywódczych.

Określanie ocen punktowych w ramach kryteriów oceny i przyjęcie formuły ich agregacji

Przyjęte kryteria oceny poziomu kompetencji przywódczych mają charakter jakościowy. Dotyczy to zresztą wszystkich zachowań przywódczych przyjmowanych jako kryteria w tym zakresie. Istnieje zatem potrzeba przekształcania ich w kryteria ilościowe, dające podstawę wyliczania określonych ocen poziomu kompetencji przywódczych.

Również w tym przypadku proponuje się przypisać poszczególnym kryteriom oceny punktowe z przedziału domkniętego (1, 5). Można zatem przyjąć następującą interpretację ocen w ramach kryteriów oceny:

1 – brak spełniania kryterium oceny (brak właściwych zachowań przywódczych),

2 – niski stopień spełniania kryterium oceny (okazjonalne właściwe zachowania przywódcze w sytuacjach łatwych),

3 – średni stopień spełniania kryterium oceny (właściwe zachowania przywódcze w sytuacjach łatwych),

4 – dobry poziom zachowań przywódczych (właściwe zachowania przywódcze w sytuacjach trudnych),

5 – wysoki poziom zachowań przywódczych (szczególne zachowania pozytywne w sytuacjach trudnych).

Oceny te mogą być określane przez przełożonych danej osoby, ich podwładnych lub współpracowników, również przez konkretny podzbiór tych podmiotów. Możliwa jest też samoocena w celu uzyskania pełnego spektrum ocen. Wyniki samooceny wiązałyby się z większą dozą subiektywizmu. Subiektywność ocen dokonywanych przez przełożonych, podwładnych lub współpracowników można jednak zmniejszać przez przyjmowanie w ocenie większej liczby ekspertów. Wówczas średnia uzyskanych ocen subiektywnych w określonym stopniu je obiektywizuje. Konkretny w tym przypadku sposób zmniejszania subiektywności ocen ekspertów wiąże się zatem z ocenianiem w pierwszej kolejności (również w skali od 1 do 5) zachowań szczegółowych, stanowiących interpretację (wyjaśnienie) przyjętych kryteriów i z wyliczaniem na tej podstawie ocen średnich.

Wyliczenie zagregowanych miar kryteriów oceny i interpretacja uzyskanych wyników

W przedstawionym kontekście sumaryczna, syntetyczna ocena kryteriów oceny w danej grupie kompetencji przywódczych stanowi sumę iloczynów wag standaryzowanych dla poszczególnych kryteriów oceny i ocen punktowych dla tych kryteriów w danej grupie kompetencji. Z kolei całościowa, syntetyczna ocena poziomu kompetencji przywódczych jest sumą iloczynów wag „ważonych” poszczególnych kryteriów oceny we wszystkich grupach kompetencji i ocen punktowych dla kryteriów w tych grupach. Przyjęte warunki dotyczące wag grup kompetencji przywódczych i poszczególnych kryteriów oceny oraz ocen punktowych tych kryteriów sprawiają, że zarówno sumaryczna, syntetyczna ocena poziomu kompetencji przywódczych danej ich grupy, jak i całościowa, syntetyczna ocena tych kompetencji będzie unormowana i zawrze się w przedziale domkniętym $\langle 1, 5 \rangle$. Skrajne wartości wymienionych syntetycznych ocen poziomu kompetencji przywódczych (1 i 5) wystąpią wówczas, kiedy wszystkie oceny szczegółowych kryteriów oceny będą wynosiły jeden (w pierwszym przypadku) i pięć (w drugim przypadku), przy czym otrzymane oceny syntetyczne będą miały charakter kompensacyjny. Oznacza to, że wysokie oceny w ramach jednych kryteriów mogą kompensować (równoważyć) niskie lub błędne oceny przyjęte w ramach innych kryteriów. Interpretacja konkretnych ocen w tym względzie może być analogiczna do interpretacji wcześniej przedstawionych ocen punktowych kryteriów oceny.

Analiza wrażliwości

Analiza wrażliwości może stanowić końcowy – niejako dodatkowy – etap oceny poziomu kompetencji przywódczych, zwłaszcza jeżeli ocena ta jest dokonywana przez przełożonych. Oznacza ona powtórzenie (w określonej liczbie przypadków) przedstawionej procedury postępowania. Jeżeli przyjęte wstępnie oceny punktowe w ramach konkretnych kryteriów i (lub) ich wagi są niejednoznaczne, to można je zmieniać w określonym stopniu, a następnie badać wpływ wprowadzonych zmian na oceny końcowe. Jednocześnie można określać, przy jakich zmianach ocen wybranych kryteriów wyliczone oceny wynikowe nie zmieniają się. Analiza wrażliwości pozwala zatem wyłonić te kryteria oceny i (lub) ich wagi, których wpływ na oceny końcowe jest szczególnie duży. Innymi słowy, chodzi o stwierdzenie, w jakim stopniu oceny wynikowe są wrażliwe na oddziaływanie określonych kryteriów, na ich oceny i wagi.

W zamieszczonym przykładzie w pierwszej grupie kryteriów oceny, odnoszących się do twardych kompetencji przywódczych, oceny punktowe ukształtowały się w większości przypadków na dobrym i wysokim poziomie. Dotyczyły one szeroko rozumianych zagadnień rozwojowych i zmian w organizacji. Jedynie elastyczność działania i analiza finansowa otrzymały niższe oceny. W rezultacie sumaryczna, syntetyczna ocena poziomu twardych kompetencji przywódczych, z uwzględnieniem wag poszczególnych kryteriów oceny, jest wysoka i wynosi 4,21 w pięciostopniowej skali. Na niższym poziomie natomiast ukształtowały się oceny punktowe kryteriów należących do miękkich kompetencji przywódczych. W szczególności dotyczą one rozwijania talentów i budowania organizacji opartej na wartościach, przy jedynie dobrych ocenach wywierania wpływu i tworzenia efektywnych relacji. Sprawiało to, że sumaryczna, syntetyczna ocena poziomu miękkich kompetencji przywódczych, z uwzględnieniem wag poszczególnych kryteriów oceny (porównywalnych z wagami kryteriów należących do twardych kompetencji), jest znacznie niższa i wynosi 3,10 w pięciostopniowej skali. Ostatecznie całościowa, syntetyczna ocena poziomu twardych i miękkich kompetencji łącznie, z uwzględnieniem ich wag oraz wag szczegółowych kryteriów oceny w obu grupach, przyjęła wartość 3,78, a więc na poziomie zbliżonym do dobrego.

Konkludując, należy stwierdzić, że przedstawione w powyższej metodzie oceny kompetencji przywódczych postępowanie, oparte na koncepcji agregacji zupełnej B. Roya (1990), jest dość proste, a pozorne skomplikowanie metody stanowi wynik podziału kompetencji na grupy. Gdyby założyć brak wyróżniania grup kompetencji przywódczych i przyjmowania w związku z tym dla nich wag, co w praktyce może mieć miejsce częściej, wówczas wyliczy się tylko jedną ocenę z uwzględnieniem wszystkich kompetencji. Będzie ona stanowiła sumę iloczynów wag standaryzowanych poszczególnych kryteriów oceny (czyli takich, których suma wynosi jeden) i przyjętych dla tych kryteriów ocen punktowych (należących do przedziału

domkniętego $\langle 1, 5 \rangle$). Identycznie określa się zresztą w tej metodzie oceny poziomu kompetencji przywódczych dla oddzielnych ich grup.

6. Zakończenie

W artykule uzasadniono niezbędność oceny poziomu kompetencji przywódczych z uwzględnieniem wielu kryteriów, uznając, że jest to szczególne zagadnienie w procesie zarządzania kadrami. Przytoczenie podstawowych mankamentów istniejących metod oceny poziomu kompetencji przywódczych pozwoliło zaproponować w tym względzie nową metodę opartą na koncepcji agregacji zupełnej B. Roya (1990), pozbawioną wad metod wcześniejszych. Jak wykazano, przyjęta w metodzie procedura postępowania pozwala oceniać poziom kompetencji przywódczych w przekroju pojedynczych kryteriów oceny, wszystkich kryteriów łącznie i ewentualnie ich grup w przypadku celowości takiej oceny. Tym samym uzasadniono podaną we wstępie tezę, przy czym warto zaznaczyć, że nie mają tu znaczenia rodzaj i liczba uwzględnianych w ocenie kryteriów (kompetencji przywódczych). Ocenie można poddawać dowolny zestaw kryteriów oceny związanych z zachowaniami.

Za pomocą przyjętej metody wielokryterialnej kompetencje przywódcze osób, jako kategorię jakościową, można wyrażać w ujęciu ilościowym. Otrzymane syntetyczne oceny poszczególnych grup kryteriów i wszystkich kryteriów łącznie, dotyczące różnych osób, dają podstawę do ich szeregowania. W tej sytuacji metoda ta może być wykorzystana w procesie obsadzania stanowisk przywódczych w organizacji oraz określania potrzeb szkoleniowych osób. Decyzje na podstawie metody mogą być podejmowane przez rady nadzorcze lub członków zarządu organizacji. Porównanie uzyskanych ocen syntetycznych, otrzymanych na podstawie ocen cząstkowych w ramach kryteriów oceny przez przyjęte gremia osób i w ramach samooceny, wzbogaciłoby uzyskane wyniki. Metodę można również zastosować na użytek rekrutacji i selekcji osób z zewnątrz. W tym przypadku, ze względu na brak w pełni wiarygodnych danych, aktualna byłaby w zasadzie jedynie samoocena. Stanowiłaby ona wówczas dodatkowy element oceny kandydatów.

W omawianym przypadku istotny jest też sposób analizowania otrzymanych wyników. Proponuje się, aby w pierwszej kolejności analizie poziomu kompetencji przywódczych poddać oceny całościowe, syntetyczne, z uwzględnieniem wszystkich kryteriów oceny łącznie oraz oceny sumaryczne, syntetyczne, uzyskane dla przyjętych grup kompetencji przywódczych. Wtórnie jednak powinno się przejść do wnikliwej analizy szczegółowych ocen przypisanych poszczególnym kryteriom, składającym się na określone oceny syntetyczne. Niskie oceny szczegółowe wskazują bowiem na konkretne niedostatki kompetencyjne. Może to mieć pewne znaczenie w kontekście obsadzania stanowisk służbowych w organizacji lub określania programów szkoleniowych. Jednocześnie oznacza, że uzyskane w wyniku stoso-

wania zaproponowanej metody oceny syntetyczne nie obligują do podejmowania zgodnych z nimi decyzji. W zasadzie w każdym przypadku decyzje te wymagają szczegółowych analiz i powinny należeć do człowieka. Stosowanie powyższej metody służy przede wszystkim wspomaganie procesu decyzyjnego w tym zakresie.

Ocena poziomu kompetencji przywódczych na podstawie zaproponowanej metody ma przede wszystkim wymiar statyczny, tj. kwantyfikuje ten poziom w danej chwili. Stosując ją, można też dokonywać wymienionej kwantyfikacji kompetencji przywódczych w kolejnych okresach. Jest to szczególnie aktualne w związku z doskonaleniem kompetencji przywódczych.

Zasadniczą zaletą proponowanej metody oceny poziomu kompetencji przywódczych jest możliwość uwzględniania w niej wielu różnych kryteriów oceny. Dotyczy to rozpatrywania zachowań w warunkach dysponowania zmiennymi: o dużej liczebności, nieciągłymi, heterogenicznymi i jakościowymi. Sprowadzenie heterogenicznych kryteriów oceny do jednego kryterium całościowego, syntetycznego czy do określonej liczby kryteriów sumarycznych, syntetycznych nie zuboża i nie deformuje informacji z nich płynących. Co więcej, daje możliwość uzyskania informacji bardziej wiarygodnych, bo uwzględniających różne aspekty oceny. Jednocześnie narzuca dokonywanie analizy w sposób systemowy, także z przeprowadzeniem analizy wrażliwości.

Zasadniczy problem w proponowanej metodzie oceny poziomu kompetencji przywódczych stanowią dobór odpowiednich zmiennych jako kryteriów oceny oraz wiarygodność wag i ocen cząstkowych uwzględnianych w procedurze postępowania. Dobierając zmienne, należy dążyć jednak do tego, aby były one spójne ze strategią organizacji. Oznacza to jednocześnie, że nie ma tu jednolitego zestawu kryteriów oceny, adekwatnych dla każdej organizacji. Nie stanowi to zresztą żadnego ograniczenia w aktualnej w metodzie procedurze postępowania. Z kolei przyjmowane w metodzie wagi i oceny w ramach poszczególnych kryteriów są wartościami subiektywnymi. Dążenie do ich obiektywizacji wiąże się z udziałem w procesie określania wartości tych parametrów odpowiedniej liczby respondentów. Za mankament proponowanej metody można też uznać jej pracochłonność. Jest ona związana z określaniem wag przyjmowanych kryteriów i ocen kryteriów oraz realizacją samej procedury postępowania. Warto jednak dodać, że informatyzacja postępowania w metodzie powoduje zmniejszenie tej pracochłonności.

Literatura

- Armstrong M. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Baczyńska A. (2018), *Menedżerowie czy przywódcy. Studium teoretyczno-empiryczne*, Poltext, Warszawa.
- Bandura A. (1977), *Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change*, „Psychological Review”, vol. 84(2), <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>.

Charan R., Drotter S.N., Noel J.L., (2000), *The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership Powered Company*, Jossey-Bass, San Francisco.

Chomątowski S., Sokołowski A. (1978), *Taksonomia struktur*, „Przegląd Statystyczny”, nr 2.

Ciuk S. (2016), *Nowe kierunki w badaniach nad przywództwem* (w:) *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu. Organizacje, konteksty, procesy zarządzania*, red. B. Glinka, M. Kostera, Wolters Kluwer, Warszawa.

Drotter S.J., Charan R. (2001), *Building Leaders at Every Level*, „Ivey Business Journal”, vol. 65(5).

Foti R.J., Hauenstein N.M.A. (2007), *Pattern and Variable Approaches in Leadership Emergence and Effectiveness*, „Journal of Applied Psychology”, vol. 92(2), <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.347>.

Griffin R.W. (1996), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Grobler S.W., du Plessis Y. (2016), *Requisite Leader Behavioural Competencies for Sustainable Organisational Performance*, „Acta Commerci”, vol. 16(1), <https://doi.org/10.4102/ac.v16i1.347>.

Hogan R., Kaiser R.B. (2005), *What We Know About Leadership*, „Review of General Psychology”, vol. 9(2), <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.169>.

Judge T.A., Ilies R. (2002), *Relationship of Personality to Performance Motivation: A Meta-Analytic Review*, „Journal of Applied Psychology”, vol. 87(4), <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.797>.

Judge T.A., Piccolo R.F. (2004), *Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity*, „Journal of Applied Psychology”, vol. 89(5), <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>.

Kaiser R.B., Craig S.B. (2000), *What Gets You There Won't Keep You There: Managerial Behaviours Related to Effectiveness at the Bottom, Middle, and Top*, 18th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Chicago, Illinois.

Klemp Jr G.O. (1980), *The Assessment of Occupational Competence. Final Report: I. Introduction and Overview*, National Institute of Education, Washington.

Kolman R. (1973), *Ilościowe określanie jakości*, PWE, Warszawa.

Koźmiński A.K. (2013), *Ograniczone przywództwo. Studium empiryczne*, Poltext, Warszawa.

Kupczyk T. (2013), *Kompetencje kadry kierowniczej w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa.

Levinson H. (2007), *Psychologia przywództwa*, Helion, Gliwice.

McDaniel E.A. (2002), *Senior Leadership in Higher Education: An Outcomes Approach*, „Journal of Leadership & Organizational Studies”, vol. 9(2), <https://doi.org/10.1177/107179190200900207>.

- Mischel W., Shoda Y. (1995), *A Cognitive-Effective System Theory of Personality Reconceptualizing Situations, Dispositions, Dynamics, and Invariance in Personality Structure*, „Psychological Review”, vol. 102(2), <https://doi.org/10.1037/0033-295X.102.2.246>.
- Olkiewicz M. (2015), *Kompetencje menedżera jako determinanta rozwoju organizacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 7.
- Pluta W. (1986), *Wielowymiarowa analiza jakości*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Roy B. (1990), *Wielokryterialne wspomaganie decyzji*, WNT, Warszawa.
- Seiler S., Pfister A.C. (2009), „*Why Did I Do This??: Understanding Leadership Behaviour Through a Dynamic Five-Factor Model of Leadership*”, „Journal of Leadership Studies”, vol. 3(3), <http://dx.doi.org/10.1002/jls.20122>.
- Słownik zarządzania kadrami* (2005), red. T. Listwan, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Stogdill R.M. (1948), *Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature*, „The Journal of Psychology”, vol. 1(25), <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00223980.1948.9917362>.
- Suchar M. (2009), *Rekrutacja i selekcja pracowników*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Taksonomia struktur w badaniach regionalnych* (1998), red. D. Strahl, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Tett R.P., Burnett D.D. (2003), *A Personality Trait-Based Interactionist Model of Job Performance*, „Journal of Applied Psychology”, vol. 88(3), <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.500>.
- Tett R.P., Guterman H.A. (2000), *Situation Trait Relevance, Trait Expression, and Cross-situational Consistency: Testing a Principle of Trait Activation*, „Journal of Research in Personality”, vol. 34(4), <https://doi.org/10.1006/jrpe.2000.2292>.
- Thompson J., Cole M. (1997), *Strategic Competency – the Learning Challenge*, „Journal of Workplace Learning”, vol. 9(5), <https://doi.org/10.1108/13665629710169611>.
- Van Iddekinge C.H., Ferris G.R., Heffner T.S. (2009), *Test of a Multistage Model of Distal and Proximal Antecedents of Leader Performance*, „Personnel Psychology”, vol. 62(3), <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2009.01145.x>.
- Yukl G.A. (1989), *Leadership in Organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New York.