

**Grzegorz Drozdowski**  
 PhD (Economics), Associate Professor,  
 Economic Department,  
 Jacob of Paradise University in Gorzów Wielkopolski  
 25 Teatralna Str., Gorzów Wielkopolski, 66-400, Polska  
 pwszdrozdowski@wp.pl  
 ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0003-3755-4851>



## Emotional components of competence among executives: an empirical study

### Abstract

This article aims to analyze the issues shaping up the emotional dimension of executives' competence based on personality traits. The study was carried out in 2015 among the executives in 182 companies located in Lubuskie voivodeship of Poland. In connection with a stated goal the structure of the surveyed executives' personality traits was determined. An empirical level of emotional dimension self-estimation of competence based at the selected independent variables was specified. That made it possible to find out the degree to which the executives perceive the need to use specific features to perform managerial functions. Verifying the defined hypothesis (h1), the existence of dominant personality traits has been confirmed among the tested executives. It is reflected in the highest average values of the relevant psychophysical features, namely: resistance to stress - 4.81 pts. in average; risk-taking - 4.56 pts.; leadership qualities - 4.32 pts.; commitment - 4.24 pts.; emotional balance - 4.10 pts. Executives with declared major tendency to bear the market risk had less working experience (4.71 pts.) than managers with working experience over 10 years, who showed lower propensity to risk (4.41 pts.). Concluding, therefore, considerations devoted to the emotional components of competence, it should be stated that the executives taught appropriate behaviour should reconcile their personality traits that make up the competence profile with varying situations arising from environmental circumstances in order to achieve and maintain managerial success.

**Keywords:** Executive; Manager; Competence, Personality Trait; Emotional Intelligence; Leadership; Risk

**JEL Classification:** M12; M14; M54

**DOI:** <https://doi.org/10.21003/ea.V162-18>

### Grzegorz Drozdowski

Doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu, adiunkt,  
 Wydział Ekonomiczny, Akademia im. Jakuba z Paradyża w Gorzowie Wielkopolskim

### Empiryczny wymiar emocjonalnych składników kompetencji kadry kierowniczej

#### Streszczenie

Celem artykułu jest analiza zagadnień składających się na proces kształtowania się struktury czynnikowej wymiaru emocjonalnego kompetencji kierowników opartej na cechach osobowościowych. W związku z tak postawionym celem określono strukturę posiadanych przez badaną kadrę kierowniczą cech osobowościowych. Badania zrealizowano w 2015 roku, wśród kadry kierowniczej pełniącej swoje funkcje w 182 firmach zlokalizowanych na terenie województwa lubuskiego. Wyznaczono empiryczny poziom samooceny wymiaru emocjonalnego kompetencji ze względu na wybrane zmienne niezależne. Pozwoliło to ustalić stopień w jakim badane osoby dostrzegają potrzebę wykorzystania poszczególnych cech do pełnienia funkcji kierowniczych. Weryfikując hipotezę szczegółową (h<sub>1</sub>), zostało potwierdzone istnienie dominujących cech osobowościowych wśród badanej kadry zarządzającej. Znajduje to odzwierciedlenie w największych średnich wartościach odpowiednich cech psychofizycznych: odporność na stres – śr. 4,81 pkt., podejmowanie ryzyka – 4,56 pkt., cechy przywódcze – 4,32 pkt., zaangażowanie – 4,24 pkt., równowaga emocjonalna – 4,10. Menedżerowie o deklarowanych większych skłonnościach do ponoszenia ryzyka rynkowego mieli krótszy staż pracy (4,71) niż kadra kierownicza ze stażem pracy powyżej 10 lat, która wskazała niższą skłonność do ryzyka (4,41).

Podsumowując zatem rozważania poświęcone emocjonalnym składnikom kompetencji należy stwierdzić, że kierownik, nauczony odpowiednich zachowań, źródła swojego sukcesu powinien szukać w umiejętności godzenia cech osobowościowych składających się na jego profil kompetencyjny ze zmiennymi sytuacjami wynikającymi z okoliczności środowiskowych.

**Słowa kluczowe:** kadra kierownicza; kompetencje; cechy osobowościowe

### Гжегож Дроздовски

кандидат экономических наук, доцент, экономический факультет,  
 Академия им. Иакова Парадижа в Гожуве Велькопольском, Польша

### Эмпирическое измерение эмоциональных компонентов компетентности управленческих кадров

#### Аннотация

Эта статья призвана проанализировать процесс формирования структурных элементов эмоционального аспекта компетентности управленческих кадров на основе их личностных качеств. Исследование было проведено в 2015 году среди руководителей 182 компаний, расположенных в Любуском воеводстве Польши. Для реализации поставленной цели была определена структура личностных качеств, присущая обследованной группе руководителей. В работе выявлен эмпирический уровень самостоятельной оценки руководителями их эмоционального аспекта компетентности с учетом выбранных независимых переменных. Это дало возможность определить степень, в которой управленческие кадры воспринимают необходимость использования конкретных личностных качеств для выполнения функций управления. Проверка определенной гипотезы исследования (h<sub>1</sub>) подтвердила существование доминантных черт личности среди руководителей, что отражается в самых высоких средних значениях соответствующих психофизических особенностей: устойчивость к стрессу – в среднем 4,81 балла, готовность рисковать – 4,56 балла, лидерские качества – 4,32 балла, ответственность – 4,24 балла, эмоциональное равновесие – 4,10 балла. Большую склонность к риску (4,71 балла) задекларировали руководители, которые имеют меньше 10 лет рабочего стажа, по сравнению с руководителями, у которых стажа более 10 лет (4,41 балла). Подводя итоги эмпирического исследования, посвященного эмоциональным компонентам компетентности, следует отметить, что источник успеха руководителя лежит в сфере примирения своих личностных качеств как эмоциональной составляющей компетенции с различными ситуациями, возникающими в бизнесе.

**Ключевые слова:** менеджеры; компетентность; личностные черты.

## 1. Wprowadzenie

Wyzwaniem współczesnego kierowania ludźmi staje się kompetentny kierownik (pracownik), czyli taki którego charakteryzują dwie równocześnie występujące cechy: 1) racjonalność (wiedza, rozumienie, umiejętności), 2) emocjonalność (wartości, przekonania, postawy) [1, 111-166].

Dążenie do ukształtowania takich kompetencji jest dowodem wzrastającej świadomości, że kreatywni, uzdolnieni, czy energiczni kierownicy oraz pozostali pracownicy są głównym źródłem tworzenia wartości przedsiębiorstwa. Dlatego coraz większy nacisk kładzie się na emocjonalne i racjonalne (racjonalne składniki kompetencji kadry kierowniczej zostaną opisane w innym opracowaniu) wykorzystanie kompetencji personelu kierowniczego w różnych obszarach zarządzania przedsiębiorstwem [17, 18, 19]. Bez kompetentnych ludzi każda firma albo zdążyć będzie do nie odpowiednich celów, albo napotyka istotne trudności w realizacji właściwych celów

Polityka personalna kształtuje człowieka, jako istotnych podmiot przedsiębiorstwa [2, 19]. Kierowanie ludźmi jest procesem ciągłym i dynamicznym, na który składa się wiele istotnych komponentów. Polega na celowym doborze poszczególnych elementów procesu kierowania ludźmi oraz na dopasowaniu do siebie i do strategii przedsiębiorstwa. Jest procedurą tworzącą ścieżki rozwoju pracowników każdej firmy. Jednym z ważnych komponentów przedstawionej polityki personalnej jest kompetentny kierownik.

Z określonych powyżej przesłanek, leżących u podstaw zainteresowania kompetencjami wynika potrzeba prowadzenia działań na rzecz ich empirycznej weryfikacji. Znajduje to wyraz nie tylko w zapotrzebowaniu na badanie warunków rozwojowych przedsiębiorstw, lecz również w często słabo rozumianej tematyce dotyczącej emocjonalnych składników kompetencji. W rezultacie ten nakreślony obraz praktyki zarządzania firmami, stwarza podstawowe przesłanki do rozważania następstw wynikających z prorynkowej orientacji w zarządzaniu dla kompetencji kadry kierowniczej.

## 2. Metody

**Głównym celem** artykułu jest ustalenie tendencji charakteryzujących proces kształtowania się struktury czynnikowej wymiaru emocjonalnego kompetencji kadry kierowniczej opartej na wartościach [3, 29], przekonaniach [4, 405] oraz postawach [5, 74]. Jak pisze Ewa Mroczek, w naukach psychologicznych przyjmuje się, że wartości, normy, postawy motywacyjne i przekonania stanowią konstrukcje teoretyczne, za pomocą których próbuje się wyjaśnić sposoby zachowania jednostek oparte o posiadaną osobowość [6, 40].

Za **cele cząstkowe**, wspomagające realizację celu głównego artykułu, przyjęto:

- zidentyfikowanie struktury czynnikowej wyodrębnionego wymiaru emocjonalnego kompetencji kierowników opartego na bazie posiadanej cech osobowościowych,
- rozpoznanie różnicowania posiadanych przez kierowników cech osobowościowych w zależności od występujących zmiennych niezależnych, czyli: wieku, płci, rodzaju zajmowanego stanowiska i posiadanego stażu pracy.

Z celem artykułu związana jest **hipoteza generalna** zawierająca się w stwierdzeniu, że *występuje struktura czynnikowa emocjonalnego poziomu kompetencji kadry kierowniczej ukształtowana potrzebą elastycznego reagowania na zmienne sytuacyjne* [7, 16]. Celem założonych dociekań teoretycznych jest dodatkowo stwierdzenie różnicowania posiadanych przez kierowników cech psychofizycznych w zależności od występujących zmiennych, czyli: wieku, płci, rodzaju zajmowanego stanowiska oraz stażu pracy.

Hipoteza główna zoperacjonalizowana została za pomocą pięciu hipotez szczegółowych:

- $h_1$  – prawdą jest, że istnieją najbardziej pożądane cechy osobowościowe na stanowiskach kierowniczych,
- $h_2$  – zakłada się, że wśród personelu kierowniczego cechy przywódcze przeważają w dokonanej samoocenie u mężczyzn,
- $h_3$  – prawdą jest, że większą skłonność do ponoszenia ryzyka wiąże się krótszym stażem pracy wśród badanych kierowników,
- $h_4$  – uważa się, że równowaga emocjonalna jest cechą dominującą u kierowników w wieku powyżej 50 lat,

$h_5$  – uważa się, że nasiloną tendencją do przyjmowania postaw etycznych łączy się z hierarchicznym wzrostem umiejscowienia stanowisk kierowniczych w strukturze organizacyjnej badanych firm.

Do badania emocjonalnych składników kompetencji kierowników posłużono się kwestionariuszem oraz analizą literatury przedmiotu. Kwestionariusz, który okazał się najbardziej przydatną metodą w warunkach polskich organizacji gospodarczych [8, 86] skierowano do 182 kierowników pełniących swoje funkcje na trzech szczeblach kierowania w strukturze organizacyjnej badanych firm. Badania zrealizowano w 2015 roku, wśród kadry kierowniczej pełniącej swoje funkcje w firmach zlokalizowanych na terenie województwa lubuskiego. Realizacja przedstawionej koncepcji badań wiąże się z koniecznością empirycznej weryfikacji emocjonalnych składników kompetencji. Proces ten szczególnie odnosi się, jak pisze M. Mrozowski do gospodarki opartej na wiedzy, która determinuje zapotrzebowanie na aktywność i kreatywność organizacji i jednostek [9, 17].

## 3. Wyniki studiów empirycznych nad składnikami emocjonalnymi kompetencji kierowników

Działania personelu kierowniczego poparte dążeniami dostosowanymi do wymagań sytuacyjnych [10, 127] są warunkowane posiadanymi przez nich kompetencjami. We wprowadzeniu do niniejszego artykułu stwierdzono, że kompetencje kierowników obejmują zarówno racjonalne, jako i emocjonalne składniki. Stąd też w tej części artykułu przedstawione zostaną badania charakteryzujące potencjał składników emocjonalnych kompetencji, w których uwzględniono przede wszystkim samoocenę. Na gruncie empirycznym poglądy czy przekonania kierowników rozpatrywano w kategoriach subiektywnych odczuć, które wykreowały określony obraz posiadanych cech osobowościowych personelu kierowniczego. Przekazane w ten sposób informacje ze strony kierowników są w dużym stopniu tylko przybliżonym obrazem rzeczywistości, gdyż tworzone są przy pomocy ich indywidualnie odbieranych bodźców. Mają jednak znaczenie poznawcze jako determinanty określonych zachowań. Dodatkowo, specyfiką menedżerów jest duże doświadczenie społeczne oraz znajomość procedur kwalifikacyjnych, które są skutecznie wykorzystywane do wywierania pożądanego wrażenia. Zatem, próba przedstawienia opinii kadry kierowniczej poświęconych ocenie posiadanych cech psychofizycznych jest konsekwencją odpowiedzi na zapotrzebowanie praktyki zarządzania firmami adresowanej przez kształtujące się mechanizmy rozwijającej się gospodarki naszego kraju [11, 303].

Empiryczny kontekst hipotezy głównej pozwala przeprowadzić analizę udziału określonych predyspozycji osobowościowych personelu kierowniczego w posiadanych emocjonalnych komponentach kompetencji. W przyjętym zestawieniu wyodrębniono dziesięć kluczowych cech psychofizycznych będącymi emocjonalnymi składnikami kompetencji. Należą do nich:

- a) podejmowanie ryzyka
- b) postawy etyczne [12, 216],
- c) odporność na stres [13,20],
- d) sprawność intelektualna,
- e) cechy przywódcze [14,7],
- f) równowaga emocjonalna,
- g) elastyczność działania,
- h) aktywność i kreatywność [15, 168-169],
- i) wytrwałość
- j) zaangażowanie [16, 95].

**Analiza** wykazała następujące związki. Weryfikując hipotezę szczegółową ( $h_1$ ) potwierdzono istnienie dominujących cech osobowościowych wśród badanego personelu kierowniczego. Znajduje to odzwierciedlenie w największych średnich wartościach, które odpowiednio dla cech psychofizycznych wyniosły:

- odporność na stres – śr. 4,81 pkt.,
- podejmowanie ryzyka – 4,56 pkt.,
- cechy przywódcze – 4,32 pkt.,
- zaangażowanie – 4,24 pkt.,
- równowaga emocjonalna – 4,10.

Rangi dziesięciu badanych cech psychofizycznych kadry kierowniczej obrazuje tabela 1.

**Interpretując** wyniki badań można postawić wniosek o posługiwaniu się cechami wiodącymi zaczerpniętymi z sylwetki kompetencyjnej badanych kierowników. Stąd strukturę emocjonalną kompetencji pracowników zajmujących stanowiska kierownicze identyfikować można z trójczynnikową budową. W skład najwyższego komponentu wchodzi: odporność na stres, podejmowanie ryzyka, przywództwo, zaangażowanie, równowaga emocjonalna. Drugi utworzył: sprawność intelektualna, kreatywność oraz elastyczność. W skład trzeciego najniższego komponentu emocjonalnego kompetencji weszła: wytrwałość i zachowania etyczne.

W dalszych poszukiwaniach badawczych zdefiniowano kolejne hipotezy szczegółowe. Należy zauważyć, że wartości, przekonania oraz postawy jako emocjonalne składniki kompetencji są wzajemnie ze sobą powiązane. Między wartościami a przekonaniem zachodzi relacja rozwoju społecznego pracownika, natomiast między przekonaniem a postawami występuje związek oparty na procesach rozwijania inteligencji emocjonalnej [1, 155]. Przedstawione poniżej zależności między poszczególnymi cechami kierowników a wybranymi zmiennymi niezależnymi umożliwiają bardziej szczegółowy wgląd w identyfikowany emocjonalny potencjał kompetencyjny badanego personelu.

**Analiza** wykazała, że postawiona szczegółowa hipoteza druga ( $h_2$ ) o przewadze mężczyzn wśród kadry kierowniczej charakteryzujących się cechami przywódczymi, została potwierdzona. Średnia wartość uzyskanych odpowiedzi pokazujących cechy przywódcze wśród kierowników badanych przedsiębiorstw w zależności od płci przedstawia tabela 2.

**Interpretacja** uzyskanych wyników badań pozwoliła wyjaśnić założenie o przewadze na stanowiskach kierowniczych mężczyzn z większymi predyspozycjami do przyjęcia postaw przywódczych. Należy stwierdzić, że wśród badanych kierowników przedsiębiorstw przeważają mężczyźni charakteryzujący się większą potrzebą zostania przywódcą. Osobną kwestią jest zbadanie motywów, jakimi kierowali się badani mężczyźni dokonujący takiego wyboru odpowiedzi.

Szczególnego znaczenia dla sukcesu kierowanych przedsiębiorstw w warunkach gospodarki rynkowej nabiera cecha związana ze skłonnością do ponoszenia ryzyka. Wysoko badani respondenci usytuowali zdolność do ponoszenia ryzyka z krótszym stażem pracy. **Analizując** hipotezę trzecią ( $h_3$ ) stwierdzono, że występują pewne rozbieżności w sposobie postrzegania skłonności do ryzyka ze względu na posiadany staż pracy badanego personelu kierowniczego (tab. 2). Menedżerowie o deklarowanych większych skłonnościach do ponoszenia ryzyka rynkowego charakteryzowali krótszym stażem pracy (4,71) niż kadra kierownicza ze stażem pracy powyżej 10 lat (4,41).

Tab. 1: Średnie wyniki w zakresie cech psychofizycznych posiadanych przez menedżerów w punktach, wg 5-stopniowej skali

Tab. 1: Average results in terms of psychophysical features possessed by the executives, in points, by 5-point scale

Badana zmienna	Rodzaje cech osobowościowych									
	PR	PE	OS	SI	CP	RE	ED	AK	W	Z
Ocena cech osobowościowych	4,56	2,58	4,81	3,89	4,32	4,1	3,61	3,75	2,89	4,24

PR – podejmowanie ryzyka, PE – postawy etyczne, OS – odporność na stres, SI – sprawność intelektualna, CP – cechy przywódcze, RE – równowaga emocjonalna, ED – elastyczność działania, AK – aktywność i kreatywność, W – wytrwałość, Z – zaangażowanie.  
Źródło: Opracowanie własne

PR - risk-taking, PE - ethical attitudes, OS - resistance to stress, SI - intellectual abilities, CP - leadership qualities, RE - emotional balance, ED - flexibility, AK - activity and creativity, W - perseverance, Z - commitment.  
Source: Elaborated by the author

**Interpretacja** uzyskanych wyników badań pozwala stwierdzić, że nie wszyscy badani respondenci uznali tę cechę za ważną, ale ci którzy ją wymienili, sytuowali zdolność do ponoszenia ryzyka stosunkowo wysoko w hierarchii. Stwierdzono, że młodszy kierownicy o krótkim stażu pracy interpretowali wyżej swoją skłonność do ryzyka, niż starsi kierownicy o większym stażu.

**Analiza** danych uzyskana w toku badań potwierdziła hipotezę czwartą ( $h_4$ ), stwierdzając następujące zależności. Kierownicy w wieku powyżej 50 lat wskazywali na równowagę emocjonalną, jako wysoce pożądaną cechę osobowości na stanowiskach kierowniczych (4,34). Wykazano również, że równowaga emocjonalna (3,85) u młodszych kierowników jest ich zdaniem mniej znacząca w pełnieniu funkcji kierowniczych.

**Interpretacja** wyników badań pozwala na stwierdzenie, że równowaga emocjonalna była przede wszystkim cechą charakteryzującą emocjonalny składnik kompetencji u kadry kierowniczej w wieku powyżej 50 lat. Ponadto ustalono, że u kierowników w wieku do 50 lat cecha ta jest mniej pożądana w odgrywaniu powierzonych funkcji.

**Analiza** hipotezy piątej ( $h_5$ ) wykazała, że w badanej próbie kierowników występuje tendencja według, której wyższa pozycja w strukturze organizacyjnej wiąże się ze wzrostem deklarowanych postaw etycznych. Świadczą o tym średnie wartości przyznane postawie etycznej, które odpowiednio od najwyższego do najniższego szczebla wynoszą 3,03 pkt., 2,51 pkt. i 2,2 pkt. (tab. 2).

**Interpretacja** wyników badań pozwala sformułować następujące stwierdzenie. Występują różnice między zachowa-

Табл. 2: Zestawienie średnich wyników struktury emocjonalnej kompetencji w zakresie posiadanych cech osobowościowych badanych kierowników

Tab. 2: Comparison of the results of the emotional competence structure in the field of personal characteristics among the surveyed executives

Zmienna niezależna		Rodzaje cech osobowościowych									
		PR	PE	OS	SI	CP	RE	ED	AK	W	Z
Płeć	kobieta	4,62	2,8	4,72	3,81	4,07	4,12	3,55	4,05	3,1	4,36
	mężczyzna	4,5	2,36	4,9	3,97	4,56	4,08	3,67	3,45	2,68	4,12
Wiek [w latach]	do 50	4,87	2,43	4,79	3,72	3,24	3,85	4,28	4,27	2,26	4,5
	powyżej 50	4,25	2,73	4,83	4,06	4,4	4,34	2,94	3,23	3,54	3,98
Staż pracy [w latach]	do 10	4,71	2,55	4,77	3,57	4,08	4,48	4,19	4,48	2,43	4,38
	powyżej 10	4,41	2,6	4,85	4,21	4,56	3,72	3,03	3,02	3,3	4,1
Szczelbel kierowniczy	najwyższy	4,6	3,03	4,9	3,98	4,52	4,26	3,21	4,09	3,35	3,86
	średni	4,41	2,51	4,72	3,95	4,32	4,03	4,01	3,86	2,73	4,21
	najniższy	4,67	2,2	4,81	3,73	4,12	3,88	3,6	3,29	2,58	4,64
Całościowa ocena cech osobowościowych		4,56	2,58	4,81	3,89	4,32	4,1	3,61	3,75	2,89	4,24

Oznaczenia, jak w tab. 1  
Źródło: Opracowanie własne.

Legend as in table 1  
Source: Elaborated by the authors

niami o charakterze etycznym wśród kierowników pełniących swoje funkcje na poszczególnych poziomach struktury organizacyjnej badanych przedsiębiorstw. Znaczenie postaw etycznych w badanej populacji było bardziej pożądaną cechą osobowości u kierowników na wyższych szczeblach kierowania niż na niższych. Inną kwestią zauważoną po przeanalizowaniu danych jest nadanie postawą etycznym niskiej rangi w stosunku do innych badanych cech osobowości kierowników.

#### 4. Zakończenie

Przeprowadzone badania własne, których wyniki zostały przedstawione w niniejszym artykule pozwalają stwierdzić opierając się na weryfikacji przyjętych hipotez, że badani kierownicy najbardziej i najczęściej preferują w sytuacjach zadaniowych następujące cechy osobowościowe: odporność na stres, podejmowanie ryzyka, przywództwo, zaangażowanie i równowaga emocjonalna.

Wyróżniono dodatkowo drugą grupę kompetencji emocjonalnych (pod względem wagi), którą tworzą: sprawność intelektualna, kreatywność oraz elastyczność w działaniu. W skład trzeciego najniższego komponentu emocjonalnego kompetencji weszła: wytrwałość i zachowania etyczne.

Trzeci składnik struktury emocjonalnej kompetencji personelu kierowniczego stworzyła: wytrwałość i zachowania etyczne.

Rezultaty przeprowadzonej weryfikacji empirycznej potwierdziły hipotezę badawczą, zakładającą, że istnieje wymiar dominujący kompetencji, którego struktura obejmuje poszczególne cechy osobowościowe. Wyodrębnienie obszaru dominującego, będącego immanentną cechą struktury emocjonalnej składników kompetencji, świadczy o charakterystycznych wymaganiach kierowanych do tej grupy zawodowej przez zmienne sytuacyjne charakterystyczne dla pełnienia funkcji kierowniczych.

Przedstawiony zestaw cech kierowniczych, tworzący wzorce osobowościowe, stanowi niewątpliwie niewielką część wszystkich, z którymi można się spotkać w literaturze przedmiotu. Ich wspólną cechą jest odnoszenie się do struktury wła-

ściwości psychicznych kierownika, jego wartości, przekonania czy postaw. Są one pod względem rozbudowanej struktury ilościowej równie liczne, co płynne.

Przedstawione rangi poszczególnych emocjonalnych składników kompetencji stanowią wyznaczniki określonych wzorów zachowań kadry kierowniczej w sytuacjach nieznanach. Mogą ponadto okazać się przydatne w określaniu celów działania, czy też w prognozowaniu wydarzeń, gdyż cechy osobowościowe kształtowane przez wspomniane wartości, przekonania i postawy wpływają na sytuacje, w które kierownicy są skłonni się angażować i podejmować decyzje kształtujące ich życie osobiste i zawodowe.

W kontynuowanym nurcie rozważań o kadrze kierowniczej, stwierdzono także, zależności między wyodrębnionymi cechami osobowościowymi i zmiennymi niezależnymi takimi, jak: wiek, płeć, rodzaj zajmowanego stanowiska oraz staż pracy. Należą do nich następujące konkluzje:

- badani kierownicy charakteryzowali się wyższymi potrzebami etycznymi na wyższych szczeblach kierowniczych, które jednocześnie mały wraz z niższym umiejscowieniem stanowisk kierowniczych w strukturze organizacyjnej,
- były dostateczne przesłanki, aby stwierdzić, że wśród badanej kadry kierowniczej potrzeba przyjmowania cech przywódczych dominowała bardziej u mężczyzn niż u kobiet,
- udało się doprowadzić do wyjaśnienia, że większa skłonność do ponoszenia ryzyka w działaniu kierowniczym charakteryzuje personel o mniejszym stażu pracy,
- analiza wykazała, że równowaga emocjonalna była cechą częściej wskazywaną przez badany personel powyżej 50 lat na stanowiskach kierowniczych.

Powyższe wnioski wskazują, że badania nad emocjonalnymi składnikami kompetencjami personelu kierowniczego mogą pełnić ważne funkcje poznawcze oraz szczególnie przytoczyć się do rozwoju przydatnej dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi wiedzy o rzeczywistych uwarunkowaniach zachowań i potrzeb ludzi.

#### Literatura

1. Czaplina T. P. (2011). *Modelowanie kompetencji pracowniczych w organizacji*. Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
2. Robins S. P. (2001). *Zasady zachowania w organizacji*. Wyd. Zysk i S-ka, Poznań.
3. Lewicka D. (2010). *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*. PWN, Warszawa.
4. Knight S. (2006). *NLP w biznesie. Techniki skutecznego przekonywania*. Wyd. Helion, Gliwice.
5. Robins S. P., & Judge T. A. (2007). *Organizational Behavior*, 12<sup>th</sup> ed. Pearson, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
6. Mroczek M. (1996). Osobowość polskich przedsiębiorców small businessu: ich system wartości, [w:] red. K. Krzakiewicz. *Praca kierownicza w przedsiębiorstwie w okresie transformacji gospodarki*. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań.
7. Juchnowicz M. (2012). *Zagazowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*. PWE, Warszawa.
8. Tokarski S. (2001). *Model interakcyjny efektywności kierowania*. Oficyna wydawnicza OPO Sp. z o.o., Bydgoszcz.
9. Mroziński M. (2008). *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa*. Difin, Warszawa.
10. Tokarski S. (1998). *Kierowanie ludźmi*. Wyd. Bałtycka Wyższa Szkoła Humanistyczna, Koszalin.
11. Chęłpa S., & Listwan T. (1999). *Cechy psychologiczne kierowników – kierunki i dynamika zmian*, [w:] red. S. Tokarski. *Skutki restrukturyzacji i prywatyzacji przedsiębiorstw w Polsce w dekadzie lat dziewięćdziesiątych*. Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot.
12. Frackiewicz J. (1967). *Organizacja pracy i kierownictwa*. Warszawa.
13. Chęłpa S. (1996). *Skuteczne kierowanie. Poszukiwanie cech supermenedżera. Przegląd Organizacyjny, nr 3*.
14. Goffee R., & Jones G. (2000). *Cechy potrzebne dobremu przywódcy. Zarządzanie na świecie, nr 11*.
15. Kieżun W. (1997). *Sprawne zarządzanie organizacją. Zarys teorii i praktyki*. SGH, Warszawa.
16. Nogalski B., & Śniadecki J. (2001). *Umiejętności menedżerskie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Ośrodek Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz.
17. Raišienė, A. G. (2014). Leadership and Managerial Competences in a Contemporary Organization from the Standpoint of Business Executives. *Economics & Sociology, Vol. 7, No 3*, pp. 179-193. doi: <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2014/7-3/14>
18. Mihaela, H. (2014). A synergistic approach of cross-cultural management and leadership style. *Journal of International Studies, 7(2)*, pp. 106-115. doi: <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2014/7-2/9>
19. Matošková J., Řeháčková H., Sobotková E., Polčáková M., Jurásek M., Gregar A., & Švec V. (2013). Facilitating Leader Tacit Knowledge Acquisition. *Journal of Competitiveness, 5(1)*, 3-15. doi: <https://doi.org/10.7441/joc.2013.01.01>

Received 10.10.2016

### Make your article visible on-line!

Getting noticed today means using the abundant online and social media tools available to better promote your research findings and publications to a wider audience of researchers.

As a result, not only will your research become more visible, but you'll also attract more readers, potentially increase citations, build a stronger reputation and expand your professional network.

The efforts you make online today will make you stronger offline tomorrow – so get involved, and get noticed!

by Elsevier