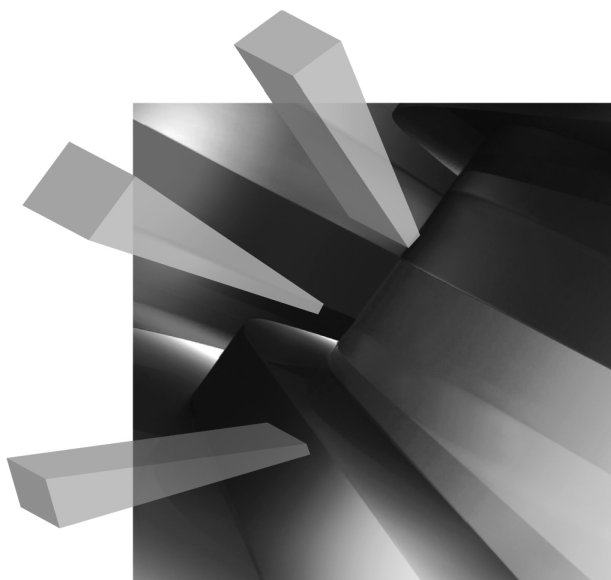


# NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

1(10) • 2012



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2012

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka  
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz  
Korektor: Barbara Cibis  
Łamanie: Adam Dębski  
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja dofinansowana przez Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego

Publikacja jest dostępna na stronie [www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl)

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl> oraz w The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com), a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon [http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa [www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2012

**ISSN 2080-6000**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM  
Nakład: 200 egz.

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	7
<b>Andrzej Bodak, Agata Pietroń-Pyszczek</b> , Respektowanie interesów pracowników – przesłanki i korzyści w świetle badań empirycznych.....	9
<b>Waldemar Piotr Gil</b> , Problematyka zarządzania płynnością finansową szwajcarskich jednostek gospodarczych – studium przypadku.....	18
<b>Katarzyna Grzesik</b> , Rozwój zdolności przywódczych w polskich przedsiębiorstwach w świetle badań empirycznych.....	33
<b>Zofia Hasińska, Iwona Janiak-Rejno, Alicja Smolbik-Jęczmień</b> , Losy zawodowe absolwentów kierunków ekonomicznych.....	47
<b>Janusz Marek Lichtarski</b> , Motywowanie członków zespołu zadaniowego w teorii i w praktyce.....	58
<b>Marcin Moś</b> , Zarządzanie projektami informatycznymi. Rola analizy przedwdrożeniowej.....	68
<b>Karolina Olszewska</b> , Fuzje i przejęcia a innowacyjność przedsiębiorstw sektora ICT.....	77
<b>Grażyna Osbert-Pociecha</b> , Ograniczanie złożoności organizacji – w świetle badań sondażowych.....	89
<b>Agnieszka Jędrysiak, Estera Piwoni-Krzeszowska</b> , Konkurencyjność klastrów meblarskich w Polsce na tle podobnych inicjatyw w Europie.....	102
<b>Katarzyna Piwowar-Sulej</b> , Kultura organizacyjna jako składowa proinnowacyjnego środowiska pracy.....	117
<b>Piotr Rogala</b> , Przegląd zarządzania jako mechanizm doskonalenia systemu zarządzania jakością ISO 9001.....	126
<b>Agnieszka Sokolowska</b> , Społecznie odpowiedzialna działalność małego przedsiębiorstwa na przykładzie „Optyka-Optometria Bracia Łygas”.....	133
<b>Dorota Teneta-Skwiercz</b> , Zarządzanie filantropią korporacyjną na przykładzie spółki Abbott Laboratories.....	144
<b>Anna Wójcik-Karpacz</b> , Ocena efektywności więzi przedsiębiorstwa z odbiorcami – wyniki badań empirycznych.....	155

## Summaries

<b>Andrzej Bodak, Agata Pietroń-Pyszczek</b> , Respecting employee interests – premises and benefits in the light of empirical studies.....	17
<b>Waldemar Piotr Gil</b> , Issues of financial liquidity management of the Swiss economic units – case study.....	32
<b>Katarzyna Grzesik</b> , Development of leaders’ abilities in Polish enterprises – research findings.....	46

<b>Zofia Hasińska, Iwona Janiak-Rejno, Alicja Smolbik-Jęczmień,</b> Professional fates of graduates of economic faculties .....	57
<b>Janusz Marek Lichtarski,</b> Motivating project team members in theory and practice.....	67
<b>Marcin Moś,</b> IT project management – the role of the preimplementation analysis .....	76
<b>Karolina Olszewska,</b> Mergers & Acquisitions and companies innovation performance in the ICT sector.....	88
<b>Grażyna Osbert-Pociecha,</b> Cutting down the complexity of organization. Results of the preliminary survey .....	101
<b>Agnieszka Jędrysiak, Estera Piwoni-Krzeszowska,</b> Competitiveness of furniture clusters in Poland compared with similar initiatives in Europe .	116
<b>Katarzyna Piwowar-Sulej,</b> Organizational culture as a component of the pro-innovative work environment .....	125
<b>Piotr Rogala,</b> Management review as a tool of improving the systems of quality management ISO 9001 .....	132
<b>Agnieszka Sokołowska,</b> Social responsibility activity of small enterprise based on "Optyka-Optometria Bracia Łygas" .....	143
<b>Dorota Teneta-Skwiercz,</b> Management of corporate philanthropy – based on Abbot Laboratories .....	154
<b>Anna Wójcik-Karpacz,</b> Assessment of effectiveness of business relationships with customers. Results of empirical research .....	169

**Katarzyna Grzesik**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## **ROZWÓJ ZDOLNOŚCI PRZYWÓDCZYCH W POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH W ŚWIETLE BADAŃ EMPIRYCZNYCH**

---

**Streszczenie:** Artykuł przedstawia wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w polskich przedsiębiorstwach. Celem badań empirycznych była identyfikacja rozwiązań stosowanych przez polskie przedsiębiorstwa w zakresie rozwoju przywódców oraz ocena stopnia ich zaawansowania. W artykule przedstawiono przesłanki podejmowania działalności rozwojowej, metody wykorzystywane w rozwoju, warunki rozwoju, bariery rozwoju oraz samoocenę prowadzonej działalności rozwojowej.

**Słowa kluczowe:** przywództwo, przywódca, rozwój przywódców.

### **1. Wstęp**

Przywództwo i związana z nim osoba przywódcy może wykształcić się w organizacji w sposób naturalny. Jednakże umiejętności potrzebne do odgrywania roli przywódcy w przedsiębiorstwie można także rozwijać, co jest istotne ze względu na to, iż naturalne przywództwo nie jest w stanie zaspokoić wszystkich potrzeb. Rozwój ten może obejmować zarówno działania skierowane do obecnych przywódców, jak i kształtowanie przyszłych przywódców. W przeszłości wykształcenie przywódcy traktowano jako element rozwoju dobrego menedżera. Obecnie efektywne przywództwo jest traktowane jako jeden z czynników sukcesu przedsiębiorstwa (por. [Hernez-Broome, Hughes 2004, s. 25-28]).

Na rozwój potencjału przywódców można spojrzeć z punktu widzenia inwestowania w rozwój potencjału pracowników organizacji. Rozwój pracowników powinien opierać się na przygotowywaniu pracowników do odgrywania bieżących i przyszłych ról organizacyjnych. Przygotowanie to powinno być związane z realizacją celów polegających na: zdobywaniu i uzupełnianiu wiedzy, nabywaniu i rozwijaniu umiejętności oraz kształtowaniu właściwych postaw zawodowych [Król, Ludwiczynski 2006, s. 439-440]. Wymienione cele stanowią podstawę do określenia pojęcia rozwoju przywódców i wynikającego z niego procesu rozwoju przywódców. Przez rozwój przywódców w niniejszej pracy rozumie się zespół działań mających

na celu zwiększenie wiedzy, umiejętności i doświadczeń oraz kształtowanie postaw związanych z pełnieniem funkcji przywódcy w przedsiębiorstwie.

Celem artykułu jest przedstawienie wyników przeprowadzonych badań empirycznych dotyczących identyfikacji rozwiązań stosowanych przez polskie przedsiębiorstwa w zakresie rozwoju przywódców oraz oceny stopnia ich zaawansowania.

## 2. Rozwój zdolności przywódczych w przedsiębiorstwie

Zagadnienie przywództwa jest interpretowane za pomocą licznych teorii i wyników badań. Poszczególne teorie, odnosząc się do wybranych aspektów przywództwa, zmierzają do głębszego opisanego jego istoty. Podstawowe znaczenie w powstałych teoriach ma postać przywódcy. Pierwsze teorie koncentrowały się na cechach i zachowaniach opisujących skutecznych przywódców, nie zwracając przy tym uwagi na członków organizacji (zwolenników), bez których nie można mówić o przywództwie. Następne teorie dostrzegały ten fakt przez podkreślanie znaczenia interakcji między przywódcą a jego zwolennikami. Dopełnieniem tworzonego przez teorię opisu przywództwa jest uwzględnianie kontekstu, w jakim występuje przywództwo. Natomiast powstałe w ostatnich latach koncepcje przywództwa czerpią z dorobku poprzednich teorii. Jednakże odwołują się one przede wszystkim do wizji, inspiracji, charyzmy czy inteligencji emocjonalnej. G.C. Avery, podejmując próbę uporządkowania istniejących teorii przywództwa, uwzględniając wieloaspektowe i holistyczne spojrzenie na tę problematykę, wyodrębnił cztery paradygmaty: klasyczny, transakcyjny, wizjonerski i organiczny, które wskazują zmiany, jakie nastąpiły w rozumieniu istoty przywództwa [Avery 2009].

Uzasadnione wydaje się stwierdzenie, że rozumienie i definiowanie przywództwa ulegające zmianie z upływem czasu wpływało tym samym na sposób podejścia do rozwoju przywództwa. Paradygmat rozwoju przywództwa stopniowo ewoluuje [Boaden 2006, s. 7]. Czy przywództwa można się nauczyć? „Przekonanie, że cech przywódczych można i powinno się nauczać, dojrzało z biegiem czasu; mniej jasne było, jak należy to robić” [Adair 2010, s. 27]. Zdaniem autorki stwierdzenie to jest wciąż aktualne.

**Tabela 1.** Ewolucja paradygmatu rozwoju przywództwa

	Przeszłość	Przejsście	Przyszłość
Uczestnicy	sluchacz	student	uczacy sie
Projekt programu	wydarzenie	program nauczania	ciagly proces
Cel	wiedza	mudrosć	dzialanie
Okres	przeszlosć	terazniejszosc	przyszlosć
Wykonawcy	specjaliści	generalisci	wspoluczestnicy
Przedstawienie	styl	tresc/wyposazenie	proces/wyniki
Miejsce	kampus uniwersytetu	przedsiębiorstwo	każde miejsce

Źródło: [Fulmer 1997, s. 60].

R.M. Fulmer za pomocą siedmiu wyróżników opisał zmiany, jakie nastąpiły w paradygmacie rozwoju przywództwa (por. tab. 1). Pierwszy wyróżnik wskazuje, że zmieniła się rola, jaką odgrywają uczestnicy rozwoju przywództwa. Następuje odejście od roli słuchacza na rzecz roli aktywnego uczestnika. Zmianie uległ charakter projektu, nastąpiła ewolucja od traktowania rozwoju jako jednostkowego wydarzenia przez program nauczania do ciągłego procesu rozwoju. Cel podejmowania rozwoju początkowo związany był ze zdobywaniem wiedzy, obecnie skoncentrowany jest na zdobywaniu doświadczenia przez działanie. Za realizację rozwoju byli odpowiedzialni specjaliści zajmujący się przywództwem, obecnie są to współpracownicy. Miejsce rozwoju stanowił kampus uczelni, obecnie jest to przedsiębiorstwo oraz docelowo każde miejsce, w którym można doskonalić umiejętności potrzebne do bycia dobrym przywódcą.

Przedsiębiorstwa mogą korzystać z wielu metod związanych z rozwojem pracowników, w tym metod, które są stosowane w rozwoju przywódców (por. [Allen, Hartman 2008, s. 77-80]). Prezentowana w literaturze przedmiotu znaczna różnorodność podejść wykorzystywanych do rozwoju przywódców może wprowadzać w błąd zarówno badaczy, jak i praktyków. Wielorakość perspektyw może sugerować, że rozwój przywództwa jest dowolnym przedsięwzięciem, które rozwija daną osobę, jak również wskazywać, że wszystkie działania rozwojowe są jednakowo użyteczne, potencjalnie maskując prawdziwe różnice w efektywności poszczególnych działań [Campbell i in. 2003, s. 29].

Przegląd literatury z zakresu rozwoju przywódców wskazuje, że nie ma jednego uniwersalnego sposobu rozwoju przywódców w przedsiębiorstwie. Przedsiębiorstwa mogą korzystać z pojedynczego rozwiązania lub z kilku rozwiązań jednocześnie. Rozwój przywódców powinien być traktowany jako proces zakorzeniony w określonym kontekście przywództwa. Proces ten powinien uwzględniać również indywidualne predyspozycje osób objętych rozwojem, a wykorzystywane w jego ramach metody powinny dostarczać obok nowych wyzwań zarówno ocenę, jak i wsparcie. Rozwijając przywódców przedsiębiorstwa, powinny uwzględniać obszary odnoszące się zarówno do specyfiki działania danego przedsiębiorstwa, jak i do wymiarów przywództwa oraz osobistej efektywności. Rozwijanie zdolności przywódczych może zostać powiązane z planowaniem sukcesji oraz z zarządzaniem talentami.

Niezależnie od wybranego sposobu, podejmowane działania powinny być ze sobą zintegrowane. W celu zapewnienia długotrwałych efektów działania te powinny być również zintegrowane ze strategią przedsiębiorstwa, z wyzwaniami stojącymi przed przedsiębiorstwem, kulturą organizacyjną oraz z innymi procesami z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi (por. [Grzesik 2010, s. 237-240]).

### **3. Metodyka przeprowadzonych badań empirycznych**

Przeprowadzone badania empiryczne stanowią badania o charakterze ankietowym. Badania te rozpoczęły się w roku 2010 i zakończyły na przełomie 2010 i 2011 r. Ce-

lem badań było rozpoznanie zakresu podejmowanych działań w obszarze rozwoju przywódców przez polskie przedsiębiorstwa oraz wytypowanie obiektów do pogłębienia badań (do badań na zasadzie studium przypadku). Przyjęto, że przez polskie przedsiębiorstwa należy rozumieć przedsiębiorstwa mające siedzibę w Polsce, podlegające polskiemu prawodawstwu. Przy doborze podmiotów do badań została wykorzystana metoda celowego doboru próby, którą należy traktować jako próbę nie-losową. W analizie otrzymanych wyników zostało wykorzystane podejście indukcyjne.

Wyniki uzyskanych badań empirycznych formalnie mają charakter próbny. Oznacza to, że odnoszą się one do przebadanych przedsiębiorstw i nie upoważniają do szerokiej generalizacji i rozciągania ich na całą populację generalną.

#### **4. Rozwój zdolności przywódczych w polskich przedsiębiorstwach – wyniki badań empirycznych**

Wśród przebadanych 59 przedsiębiorstw 39 podmiotów prowadzi działalność związaną z rozwojem pracowników, podnoszeniem poziomu ich umiejętności, wiedzy, doświadczenia. Natomiast aż 20 podmiotów deklaruje brak podejmowania takich działań, są to mikroprzedsiębiorstwa oraz małe przedsiębiorstwa. Brak podejmowania działań rozwojowych występuje głównie w przypadku przedsiębiorstw deklarujących posiadanie słabej sytuacji ekonomiczno-finansowej. Prawie we wszystkich przedsiębiorstwach mających w strukturze kapitałowej przewagę kapitału zagranicznego podejmowane są działania zwiększające kwalifikacje pracowników. W ramach tych działań:

- 31 badanych przedsiębiorstw tworzy warunki do rozwoju zasobów ludzkich,
- 18 badanych przedsiębiorstw tworzy strategie personalne dotyczące rozwoju pracowników,
- 19 badanych przedsiębiorstw prowadzi diagnozę potencjału rozwojowego pracowników,
- 36 badanych przedsiębiorstw realizuje programy szkoleniowe/rozwojowe,
- 21 badanych przedsiębiorstw dokonuje planowania kariery zawodowej pracowników.

Z przeprowadzonych badań wynika, że z 39 badanych przedsiębiorstw, które deklarują podejmowanie określonych działań w zakresie rozwoju pracowników, 29 podmiotów prowadzi działania związane z rozwojem zdolności przywódczych, co stanowi prawie 50% wszystkich badanych przedsiębiorstw. Przedstawione poniżej wyniki badań odnoszą się do tych 29 przedsiębiorstw.

Z analizy wyników przeprowadzonych badań, z punktu widzenia kryterium wielkości zatrudnienia (por. tab. 2), wynika, że wśród badanych przedsiębiorstw wszystkie z 14 dużych podmiotów podejmują działalność rozwojową. Natomiast w podmiotach należących do sektora małych i średnich przedsiębiorstw: zdolności



pracowników rozwija 7 z 10 średnich przedsiębiorstw, działalność taką podejmują 3 z 21 małych przedsiębiorstw oraz 5 z 14 mikroprzedsiębiorstw.

Uwzględniając kryterium przedmiotu działalności, należy stwierdzić, że największa grupa badanych przedsiębiorstw spośród tych, które podejmują działalność w zakresie rozwoju przywódców, prowadzi działalność usługową. Wśród badanych przedsiębiorstw inwestujących w rozwój zdolności przywódczych 21 podmiotów deklaruje stabilną sytuację ekonomiczno-finansową, a pozostałe 8 przedsiębiorstw wskazuje na dobrą sytuację. Część przedsiębiorstw z tej grupy posiada wyłącznie kapitał polski (17 podmiotów), natomiast pozostała część ma w swej strukturze kapitałowej przewagę lub 100% kapitału zagranicznego. Przedsiębiorstwa te prowadzą działalność głównie o zasięgu krajowym i międzynarodowym.

**Tabela 2.** Działalność rozwojowa w obszarze rozwoju przywódców w badanych przedsiębiorstwach

Kryterium	Liczba wskazań	Udział procentowy
Wielkość zatrudnienia	29	100,0
• mikroprzedsiębiorstwo	5	17,2
• małe przedsiębiorstwo	3	10,3
• średnie przedsiębiorstwo	7	24,1
• duże przedsiębiorstwo	14	48,3
Przedmiot działalności	29	100,0
• produkcja	8	27,6
• handel	3	10,3
• usługi materialne	1	3,4
• usługi niematerialne	13	44,8
• produkcja–handel	3	10,3
• produkcja–handel–usługi	1	3,4
Zasięg działania	29	100,0
• lokalny	0	0,0
• regionalny	2	6,9
• krajowy	16	55,2
• międzynarodowy	11	37,9
Sytuacja ekonomiczno-finansowa	29	100,0
• dobra	8	27,6
• stabilna	21	72,6
• słaba	0	0,0
Udział kapitału zagranicznego	29	100,0
• wyłącznie kapitał polski	17	58,6
• przeważający udział kapitału polskiego	0	0,0
• przeważający udział kapitału zagranicznego	12	41,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Wśród przesłanek, które skłoniły badane przedsiębiorstwa do podejmowania działań związanych z rozwojem zdolności przywódczych, najczęściej wskazań otrzymały czynniki związane z: przygotowaniem przyszłej kadry kierowniczej (ponad 75% badanych przedsiębiorstw) oraz zatrzymaniem utalentowanych pracowników

w przedsiębiorstwie (ponad 58% przedsiębiorstw). Ponad połowa przedsiębiorstw wskazała na potrzeby związane z podniesieniem kompetencji pracowników oraz poprawą funkcjonowania przedsiębiorstwa. Badane przedsiębiorstwa wskazały również na następujące przesłanki: założenia strategii personalnej (11 podmiotów), potrzebę ciągłego wprowadzania zmian (9 podmiotów) oraz trudności w rekrutacji przywódców z zewnątrz (3 podmioty).

W dużych przedsiębiorstwach dominującymi przesłankami podejmowania działań rozwojowych okazały się potrzeba przygotowania przyszłej kadry kierowniczej oraz zatrzymanie utalentowanych pracowników, natomiast mikro- i małe przedsiębiorstwa, obok podnoszenia kompetencji kadry kierowniczej, wskazały na potrzebę ciągłego wprowadzania zmian.

Badane przedsiębiorstwa korzystają z następujących metod identyfikacji kandydatów (por. tab. 3), zgodnie z kolejnością: oceny realizacji celów (22 podmiotów), oceny okresowej (14 podmiotów), oceny sposobu reakcji i zachowania się w kluczowych sytuacjach na danym stanowisku (13 podmiotów), wywiadów, rozmów, obserwacji (11 podmiotów) oraz z przeglądu talentów (3 podmioty). Przeglądy talentów oraz oceny okresowe stosowane są głównie w dużych przedsiębiorstwach. W mikro- i małych przedsiębiorstwach najwyższa kadra kierownicza jest z reguły objęta rozwojem z tytułu zajmowanego stanowiska.

**Tabela 3.** Metody identyfikacji kandydatów do działań rozwojowych w badanych przedsiębiorstwach

Metody identyfikacji kandydatów	Liczba wskazań	Udział procentowy
• oceny okresowe	14	48,3
• ocena realizacji celów	22	75,9
• ocena sposobu reakcji i zachowania się w kluczowych sytuacjach	13	44,8
• wywiady	11	37,9
• przeglądy talentów	3	10,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Przedsiębiorstwa, podejmując się rozwoju zdolności przywódczych swoich pracowników, mogą korzystać z wielu dostępnych metod. Metody te mogą być wybierane w zależności od różnych potrzeb i możliwości danego przedsiębiorstwa. W badanych organizacjach najpowszechniej stosowanymi metodami wykorzystywanymi w rozwoju zdolności przywódczych są szkolenia zewnętrzne (82,8%), udział w projektach strategicznych (69%), szkolenia wewnętrzne (58,6%) oraz współpraca z naczelną kadrami kierowniczą (55,2%). Istotne znaczenie w rozwoju ma również przydzielanie zadań rozwojowych (51,7%), samodoskonalenie (51,7%), nauka przez działanie (44,8%), okresowa praca na różnych stanowiskach (37,9%). Natomiast mniej niż 30% badanych przedsiębiorstw wskazało na: coaching, budowanie zespołów, metodę 360 stopni, programy akademickie, mentoring, metodę ośrodka oceny oraz staż zagraniczny (por. tab. 3). Do metod występujących głównie w dużych

przedsiębiorstwach można zaliczyć metodę ośrodka oceny, staże zagraniczne, coaching i mentoring.

**Tabela 4.** Metody wykorzystywane w rozwoju przywódców przez badane przedsiębiorstwa

Metody wykorzystywane w rozwoju	Liczba wskazań	Udział procentowy
budowanie zespołów	7	24,1
coaching	8	27,6
mentoring	5	17,2
metoda oceny 360 stopni	7	24,1
metoda ośrodka oceny	4	13,8
nauka przez działanie	13	44,8
okresowa praca na różnych stanowiskach	11	37,9
programy akademickie	6	20,7
przydzielanie zadań rozwojowych	15	51,7
samosdoskonalenie	15	51,7
staż zagraniczny	2	6,9
szkolenia wewnętrzne	17	58,6
szkolenia zewnętrzne	24	82,8
udział w projektach strategicznych	20	69,0
współpraca z kadrami zarządzającą	16	55,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Badane przedsiębiorstwa w ramach prowadzonej działalności rozwojowej stosują różne kombinacje przedstawionych metod. W dużych przedsiębiorstwach działania te mają z reguły charakter systematyczny, natomiast w mniejszych przedsiębiorstwach przeważają działania o charakterze doraźnym.

Wśród przebadanych przedsiębiorstw, które podejmują się rozwoju zdolności przywódczych, ponad 50% (15 podmiotów) wskazało na powiązanie rozwoju przywódców ze strategią personalną. Natomiast 10 przedsiębiorstw nie ma strategii personalnej. Na posiadanie sformalizowanych programów rozwoju przywódców wskazuje 12 z badanych przedsiębiorstw. Formalizacja związana jest z posiadaniem określonych procedur i zasad postępowania, określonego zakresu obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności, dokumentów dotyczących rozwoju przywódców. Formalizacja tych działań występuje w przedsiębiorstwach dużych oraz w dwóch małych przedsiębiorstwach i jednym mikroprzedsiębiorstwie. Jednocześnie 5 przedsiębiorstw deklaruje zamiar dokonania formalizacji tego typu działań.

Wśród podmiotów wewnętrznych zaangażowanych w pozyskiwanie kandydatów obejmowanych rozwojem zdolności przywódczych badane przedsiębiorstwa wskazały:

- kadrę kierowniczą przedsiębiorstwa (20 podmiotów),
- dział HR przedsiębiorstwa (14 podmiotów),
- zarząd przedsiębiorstwa (12 podmiotów).

Wśród podmiotów wewnętrznych zaangażowanych w prowadzenie rozwoju zdolności przywódczych znalazły się:

- kadra kierownicza przedsiębiorstwa (19 podmiotów),
- zarząd przedsiębiorstwa (16 podmiotów),
- dział HR przedsiębiorstwa (14 podmiotów).

Badane przedsiębiorstwa w zakresie rozwoju przywódców współpracują również z podmiotami zewnętrznymi, wśród których można wymienić firmy szkoleniowe, firmy konsultingowe, firmy wyspecjalizowane w rozwoju przywódców, firmy macierzyste, oraz widzą potrzebę podejmowania takiej współpracy.

Za najważniejsze czynniki istotne dla prawidłowego funkcjonowania działalności rozwojowej badane przedsiębiorstwa według liczby wskazań uznały: wsparcie ze strony najwyższego kierownictwa (22 podmioty), sprzyjającą kulturę organizacyjną (16 podmiotów) oraz dostępność odpowiednich środków i zasobów (15 podmiotów). Istotne znaczenie ma również, w opinii badanych przedsiębiorstw, zaangażowanie ze strony pracowników (12 podmiotów), trafność procesu rekrutacji i selekcji (12 podmiotów), jasno określony profil przywódcy (10 podmiotów), przekazywanie przywódcom informacji zwrotnej (8 podmiotów) oraz tworzenie strategii personalnej ukierunkowanej na rozwój pracowników (5 podmiotów), w tym na rozwój zdolności przywódczych.

Prowadzenie rozwoju zdolności przywódczych związane jest również z pojawianiem się pewnych ograniczeń. W przeprowadzonych badaniach respondenci zostali poproszeni o wskazanie podstawowych barier utrudniających prowadzenie tego rozwoju.

Wśród wskazanych barier można wyróżnić zarówno bariery znajdujące się po stronie przedsiębiorstwa, jak i leżące po stronie pracowników. Za najważniejsze bariery leżące po stronie przedsiębiorstwa według liczby wskazań uznano:

- brak odpowiednich środków na podjęcie działań rozwojowych (8 podmiotów),
- brak wsparcia ze strony najwyższego kierownictwa (5 podmiotów),
- brak określenia profilu przywódcy (5 podmiotów),
- brak wiedzy dotyczącej sposobów rozwoju przywództwa (5 podmiotów),
- brak sprzyjającej kultury (4 podmiotów),
- brak wystarczających możliwości czasowych (1 podmiot).

Natomiast do barier znajdujących się po stronie pracowników zgodnie z liczbą wskazań zaliczono:

- brak zainteresowania wśród pracowników rozwojem zdolności przywódczych (7 podmiotów),
- trudności w zatrzymaniu utalentowanych pracowników (5 podmiotów),
- brak pracowników ze zdolnościami przywódczymi (5 podmiotów).

Badane przedsiębiorstwa dokonały samooceny prowadzonych działań rozwojowych. Na posiadanie dobrze rozwiniętych działań wskazały 4 przedsiębiorstwa. Natomiast 15 badanych przedsiębiorstw wskazało na posiadanie wystarczająco roz-

winiętych działań. Pozostałe 10 przedsiębiorstw oceniło swoje działania jako słabo rozwinięte.

**Tabela 5.** Samoocena działań w zakresie rozwoju przywódców w badanych przedsiębiorstwach według poszczególnych kryteriów

Kryterium	Słabo rozwinięte	Wystarczająco rozwinięte	Dobrze rozwinięte
Wielkość zatrudnienia	10	15	4
• mikroprzedsiębiorstwo	2	3	0
• małe przedsiębiorstwo	0	2	1
• średnie przedsiębiorstwo	4	3	0
• duże przedsiębiorstwo	4	7	3
Przedmiot działalności	10	15	4
• produkcja	3	4	1
• handel	1	2	0
• usługi materialne	1	0	0
• usługi niematerialne	4	8	1
• produkcja–handel	1	1	1
• produkcja–handel–usługi	0	0	1
Zasięg działania	10	15	4
• lokalny	0	0	0
• regionalny	1	1	0
• krajowy	4	10	2
• międzynarodowy	5	4	2
Sytuacja ekonomiczno-finansowa	10	15	4
• dobra	1	5	2
• stabilna	9	10	2
• słaba	0	0	0
Udział kapitału zagranicznego	10	15	4
• wyłącznie kapitał polski	7	9	1
• przeważający udział kapitału polskiego	0	0	0
• przeważający udział kapitału zagranicznego	3	6	3

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

W tabeli 5 przedstawiono rozkład odpowiedzi, zgodnie z poszczególnymi kryteriami, dotyczący samooceny badanych przedsiębiorstw w zakresie prowadzonej działalności rozwojowej. Z zawartych w tabeli danych wynika, że działaniami dobrze rozwiniętymi, w opinii respondentów, charakteryzują się przedsiębiorstwa duże. Natomiast średnie przedsiębiorstwa, w przeważającej części, oceniły swoje działania jako słabo rozwinięte. Z kolei rozkład odpowiedzi według kryterium zakresu działalności wskazuje, że w badanych przedsiębiorstwach ocena działań rozwojowych rośnie w miarę wzrostu zakresu działania przedsiębiorstwa.

Badane przedsiębiorstwa określiły wpływ stosowanych działań rozwojowych na działalność przedsiębiorstwa w postaci zmian, jakie nastąpiły w zakresie: konku-

rencyjności przedsiębiorstwa, pozycji na rynku, rentowności, rotacji pracowników, innowacyjności przedsiębiorstwa oraz stopnia realizacji wyznaczonych celów.

Część z przedsiębiorstw nie ustosunkowała się do wszystkich wymienionych wyznaczników. Jednakże w odniesieniu do uzyskanych wyników można odnotować, że:

- zwiększenie poziomu konkurencyjności wskazały 3 badane przedsiębiorstwa, a 9 wskazało na utrzymanie tego poziomu,
- zwiększenie pozycji na rynku wskazało 10 przedsiębiorstw, a na utrzymanie tego poziomu 13 podmiotów,
- zwiększenie rentowności przedsiębiorstwa wskazało 13 podmiotów, a 11 wskazało na jego utrzymanie,
- obniżenie rotacji pracowników,
- wzrost poziomu innowacyjności przedsiębiorstwa wskazało 15 podmiotów, a na jego utrzymanie 7,
- wzrost poziomu realizacji wyznaczonych celów wskazało 20 przedsiębiorstw, a 4 podmioty wskazały na jego utrzymanie.

W ogólnej opinii badanych przedsiębiorstw współczesne przedsiębiorstwa powinny rozwijać zdolności przywódcze swoich pracowników. Na potrzebę takiego rozwoju wskazało 72,9% z badanych przedsiębiorstw (43 podmioty), a tylko 2 przedsiębiorstwa uważają, że organizacje nie powinny rozwijać zdolności przywódczych swoich pracowników. Natomiast 23,7% badanych przedsiębiorstw (14 podmiotów) obecnie nie ma zdania na ten temat. Dodatkowo należy podkreślić, że wśród przedsiębiorstw, które aktualnie nie podejmują działań rozwojowych w obszarze przywództwa (30 badanych podmiotów), 26,7% z nich deklaruje potrzebę podjęcia takich działań w przyszłości (8 podmiotów). Natomiast ponad 60% nie rozważało jeszcze tematu związanego z podjęciem tego typu działań.

## 5. Wnioski z przeprowadzonych badań empirycznych

Przeprowadzone badania wskazują, że w próbie przebadanych polskich przedsiębiorstw występują działania związane z rozwojem zdolności przywódczych. W świetle uzyskanych wyników można stwierdzić, że:

- zaledwie połowa badanych podmiotów dostrzegła potrzebę rozwoju (kształcenia) przywódców wewnątrz swoich struktur, co zostało odzwierciedlone ich aktywnością w zakresie działań rozwojowych. Podejmowanie takich działań może świadczyć o dostrzeganiu przez te przedsiębiorstwa wpływu przywództwa na rezultaty prowadzonej przez nie działalności. Należy także odnotować fakt, że dwa z badanych przedsiębiorstw wskazały, że współczesne przedsiębiorstwa w ogóle nie powinny podejmować działań w zakresie rozwoju przywódców;
- w badanych przedsiębiorstwach dominującą grupą pracowników, objętą rozwojem przywódców, była kadra kierownicza wyższego oraz średniego szczebla. Można to zinterpretować jako występowanie przekonania traktującego przy-

wództwo jako atrybut związany z zajmowanym stanowiskiem, a nie jako proces, w którym zachodzą interakcje między przywódcą a jego zwolennikami. W myśl ogólnej prawidłowości, że wzrost przedsiębiorstwa pociąga za sobą wzrost zapotrzebowania na przywódców, zaobserwowano tendencję wskazującą, że wraz ze wzrostem poziomu zatrudnienia zwiększało się zapotrzebowanie na przywódców, jak również aktywność w zakresie kształtowania przywódców. Oznacza to, że zakresem działań związanych z rozwojem zdolności przywódczych objętych było coraz więcej osób, w tym te na niższych szczeblach hierarchii organizacji – co znajduje potwierdzenie w modelu rozwoju organizacji L. Greinera – w I fazie wzrostu pojawia się kryzys przywództwa świadczący o konieczności „podzielenia się władzą”. Natomiast schodzenie z aktywnością przywódczą na niższe szczeble może pozwolić na uniknięcie lub ograniczenie innych kryzysów pojawiających się w kolejnych fazach rozwoju organizacji;

- przedsiębiorstwa podejmujące działania w zakresie rozwoju przywódców za główne przesłanki prowadzenia tych działań uznały przede wszystkim przygotowanie przyszłej kadry kierowniczej, zatrzymanie utalentowanych pracowników, jak również podniesienie kompetencji obecnej kadry. Ma to również swoje odzwierciedlenie w tym, że w badanych przedsiębiorstwach działaniami rozwojowymi objęte są zarówno osoby, które pełnią już funkcję przywódcy w danym przedsiębiorstwie, jak i osoby, które w przyszłości będą mogły pełnić taką funkcję. Można zatem zauważyć, że część badanych przedsiębiorstw przywiązuje wagę do potrzeby przygotowywania odpowiednich następców dla obecnej kadry kierowniczej;
- w badanych przedsiębiorstwach w realizację rozwoju potencjału przywódczego pracowników zaangażowane były zarówno podmioty wewnętrzne, jak i podmioty zewnętrzne. Wśród podmiotów wewnętrznych badane przedsiębiorstwa podkreśliły rolę kadry kierowniczej, zarządu oraz działu HR. Natomiast 62% przedsiębiorstw prowadzących rozwój przywódców podejmowało w tym zakresie również współpracę z podmiotami zewnętrznymi. Prawie wszystkie z tych przedsiębiorstw korzystały z usług firm szkoleniowych. Dodatkowo część z przedsiębiorstw współpracowała z firmą konsultingową lub z firmą wyspecjalizowaną w rozwoju przywódców, jak również w określonych przypadkach z firmą macierzystą. Oznacza to, że przedsiębiorstwa nie ograniczały swoich praktyk tylko do wewnętrznych działań, lecz jednocześnie korzystały z wiedzy i doświadczeń określonych specjalistów w tym zakresie. Dzięki tego typu działaniom przedsiębiorstwo może skorzystać ze sprawdzonych praktyk lub ze wsparcia w zakresie opracowywania oraz realizacji określonych programów rozwojowych. Należy uznać to za dobrą praktykę w zakresie tego rozwoju. Natomiast część przedsiębiorstw, która na obecnym etapie w zakresie rozwoju przywódców nie współpracowała z podmiotami zewnętrznymi, deklarowała potrzebę podjęcia takiej współpracy;



- w ramach procesu rozwoju przywódców badane przedsiębiorstwa wskazały na wykorzystywanie różnych metod. Do podstawowych metod stosowanych przez badane przedsiębiorstwa zaliczały się: szkolenia zewnętrzne, udział w projektach rozwojowych, szkolenia wewnętrzne oraz współpraca z kadłą kierowniczą. W praktyce wiele z tych metod było stosowanych w różnych kombinacjach w zależności od istniejących potrzeb. W badanych przedsiębiorstwach można zauważyć tendencję do indywidualizacji podejścia w doborze działań rozwojowych;
- działania podejmowane w większości mikro- i małych przedsiębiorstwach miały głównie charakter doraźny, polegający na uzupełnianiu luki kompetencyjnej. Natomiast w większych przedsiębiorstwach działania te miały charakter systematyczny, jak również odznaczały się wyższym stopniem sformalizowania. Działania rozwojowe w zakresie przywództwa powiązane były głównie z działaniami w zakresie rozwoju kompetencji menedżerów (kierowników). Przedsiębiorstwa deklarują zatem podejmowanie działań rozwojowych, ale nie pogłębiają ich, traktując je jako uzupełnienie rozwoju kadry kierowniczej;
- główną barierę w angażowaniu się na rzecz rozwoju przywódców, według przebadanych podmiotów, stanowił brak odpowiednich środków (finansowych). Jednak badane przedsiębiorstwa za podstawowy warunek skutecznego kształtowania potencjału przywódców uznały wsparcie ze strony najwyższego kierownictwa oraz sprzyjającą kulturę organizacyjną, a dopiero w następnej kolejności dostępność środków (finansowych) na podjęcie działań rozwojowych. Należy docenić, że przedsiębiorstwa dostrzegły znaczenie odpowiednich warunków wynikających z panującej kultury organizacyjnej, która promuje wspieranie rozwoju pracowników. Wskazaną przez przedsiębiorstwa barierę w postaci braku środków finansowych na rozwój przywódców można potraktować jako przejaw asekuracji. Choć kryzys gospodarczy wpłynął na ograniczanie przez przedsiębiorstwa wydatków, w tym także na rozwój pracowników, to należy zaznaczyć, że istnieją możliwości pozyskania środków na ten cel z zewnątrz (choćby w ramach programów unijnych, np. programu operacyjnego „Kapitał Ludzki”). Jednocześnie przedsiębiorstwa mogą prowadzić rozwój przy wykorzystaniu metod, które nie są zbyt kosztowne, przez: przygotowywanie warunków rozwoju będących wynikiem codziennej pracy, współpracę z kadłą zarządzającą czy rozwój systemu mentoringu. Natomiast wskazany przez przedsiębiorstwa problem związany z brakiem wiedzy dotyczącej sposobów rozwoju przywódców może być rozwiązany przez skorzystanie z pomocy firm wyspecjalizowanych w tym zakresie;
- ponad połowa badanych przedsiębiorstw deklaruje podejmowanie działań w zakresie rozwoju przywódców, dokonując samooceny prowadzonych praktyk, wskazała na posiadanie wystarczająco rozwiniętych działań. Tylko cztery przedsiębiorstwa oceniają te działania rozwojowe jako dobrze rozwinięte. Te dwie grupy przedsiębiorstw, w porównaniu z pozostałymi przedsiębiorstwami, miały



sformalizowane działania dotyczące rozwoju zdolności przywódczych. Działania te były również powiązane ze strategią przedsiębiorstwa. Oznacza to, że ta część badanych przedsiębiorstw świadomie dokonuje inwestycji w rozwój zdolności przywódczych swoich pracowników. Natomiast pozostałe z badanych przedsiębiorstw powinny podjąć odpowiednie kroki w kierunku zapewnienia spójności tych działań, usystematyzowania ich i uporządkowania, aby podejście do rozwoju zdolności przywódczych stało się odpowiednio sformalizowane, dając lepsze możliwości rozwoju;

- prawie połowa przedsiębiorstw, które zadeklarowały brak podejmowania działań w zakresie rozwoju zdolności przywódczych, jako podstawową przesłankę braku tych działań wskazała występowanie samorozwoju przywódców. W tym przypadku występowanie samorozwoju zdolności przywódczych niezależnie, czy stanowi inicjatywę własną pracownika, czy jest wynikiem inicjatywy przedsiębiorstwa, może tworzyć bodziec do podjęcia innych działań rozwojowych w tym zakresie. Natomiast aż 53% badanych przedsiębiorstw, które nie prowadzą rozwoju przywódców, nie wskazało nawet na podejmowanie działań motywujących do samorozwoju zdolności przywódczych pracowników.

## 6. Zakończenie

Przeprowadzone badania empiryczne pozwoliły na potwierdzenie występowania rozwoju zdolności przywódczych w polskich przedsiębiorstwach. Dokonana identyfikacja rozwiązań w tym zakresie wskazuje na znaczną rozbieżność w poziomie zaawansowania pomiędzy dużymi podmiotami a pozostałymi z badanych przedsiębiorstw. Aktywność rozwojową w zakresie zdolności przywódczych w badanych przedsiębiorstwach prowadzą głównie duże oraz średnie przedsiębiorstwa. Działalność ta charakteryzuje się zindywidualizowanym podejściem.

Uzyskane wyniki badań empirycznych nie są w pełni satysfakcjonujące (m.in. ze względu na małą próbę badawczą), zatem badania w tym obszarze powinny być kontynuowane. W świetle dotychczasowych doświadczeń należy przy badaniu tej problematyki bardziej rygorystycznie respektować kryteria doboru podmiotów do próby badawczej, uwzględniające m.in. wielkość przedsiębiorstw czy branże ich funkcjonowania.

Przeprowadzone badania nie wyczerpują wszystkich kwestii odnoszących się do problematyki rozwoju zdolności przywódczych. Powstają kolejne pytania: jak wygląda deklarowany przez przedsiębiorstwa samorozwój przywódców? Jaką kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa uważają za sprzyjającą rozwojowi zdolności przywódczych? Jakie formy przybiera współpraca z naczelną kadrą kierowniczą w zakresie rozwoju zdolności przywódczych? Udzielenie odpowiedzi na te pytania byłoby istotne z punktu widzenia dalszego badania problematyki rozwoju przywódców.

## Literatura

- Adair J., *Kształtowanie liderów. Siedem zasad rozwijania zdolności przywódczych*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.
- Allen S.J., Hartman N.S., *Leader development: an exploration of sources of learning*, „Organization Development Journal” 2008, vol. 26, no 2.
- Avery G.C., *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, PWE, Warszawa 2009.
- Boaden R.J., *Leadership development: does it make a difference?*, „Leadership & Organization Development Journal” 2006, vol. 27, no 1.
- Campbell D.J., Dardis G., Campbell K.M., *Enhancing incremental influence: a focused approach to leadership development*, „Journal of Leadership and Organizational Studies” 2003, vol. 10, no 1.
- Fulmer R.M., *The evolving paradigm of leadership development*, „Organizational Dynamics” 1997, vol. 25, no 4.
- Grzesik K., *Uwarunkowania rozwoju przywódców w przedsiębiorstwie*, [w:] *Nauki o zarządzaniu 4. Zarządzanie w teorii*, (red.) M. Przybyła, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 137, UE, Wrocław 2010.
- Hernez-Broome G., Hughes R.L., *Leadership development: past, present, and future*, „Human Resource Planning” 2004, vol. 27, no 1.
- Król H., Ludwicyński A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006.

### DEVELOPMENT OF LEADERS' ABILITIES IN POLISH ENTERPRISES – RESEARCH FINDINGS

**Summary:** The article shows the empirical research which was carried out in Polish enterprises. The aim of the research was the identification of solution used by Polish enterprises in leaders development and the assessment of these practices. The article presents reasons, methods, conditions, and barriers of leaders development and self-assessment in this area.

**Keywords:** leadership, leader, leader development.