

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 359

Zmiana warunkiem sukcesu

**Doskonałość w kształtowaniu
konkurencyjności przedsiębiorstw**

Redaktorzy naukowci

Grzegorz Bełz

Joanna Kacała



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Jadwiga Marcinek

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

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

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-454-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	9
Urszula Bąkowska-Morawska: Turystyczne łańcuchy dostaw. Kierunki zmian i doskonalenia	11
Michał Chomicki: Kształtowanie doskonałości w relacjach z kooperantami w warunkach niepewności	20
Marta Chudykowska: Adaptacja metody FMEA przy projektowaniu systemu pomiaru dokonań w celu zapewnienia skuteczności działań optymalizacyjnych	30
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński, Waclaw Nosek: Model zarządzania procesami odnowy przedsiębiorstw – w kierunku organizacyjnego uczenia się	42
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Kluczowe kompetencje zarządcze i pracownicze w kontekście faz rozwoju organizacji	52
Agnieszka Czerwińska-Lubszyk, Anna Michna: Relacje pomiędzy sieciami współpracy a funkcjonowaniem MŚP w dotychczasowych badaniach empirycznych	65
Dariusz Dudój: Mechanizm wzrostu zaangażowania pracowników w doskonalenie organizacji jako efekt ukierunkowanego rozwoju kompetencji pracowników	73
Marcin Flieger: Doskonalenie funkcji marketingowej poprzez implementację zasad marketingu relacji	85
Szymon Jopkiewicz: Aspekty zaangażowania i zaufania w doskonaleniu organizacji sektora zdrowia	94
Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: Ewolucja rutyn organizacyjnych jako fundament doskonalenia organizacji	106
Piotr Karwacki: Controlling jako narzędzie wielopłaszczyznowej oceny organizacji sieciowej	115
Eryk Kosiński, Michał Flieger: Optymalizacja modelu sprzedaży – wyniki badań satysfakcji i potrzeb klientów wybranych firm sektora elektroenergetycznego w Polsce	128
Marcin Kowalewski: Proces definiowania i implementacji kluczowych mierników dokonań do przedsiębiorstwa	138
Janusz Kraśniak: Doskonalenie kompetencji menedżerskich kadry zarządzającej podmiotów leczniczych	146
Kazimierz Krzakiewicz: Efekt aureoli i badanie czynników sukcesu organizacji	159

Janusz Marek Lichtarski: Ewolucja kryteriów oceny doskonałości struktury organizacyjnej	170
Krzysztof Machaczka: Uświadomiona wizja organizacji jako kluczowy element zdolności rekonfiguracji strategicznej przedsiębiorstwa.....	179
Małgorzata Machaczka: Zjawisko wielokulturowości w przedsiębiorstwach międzynarodowych	188
Kamila Malewska: Intuicja w podejmowaniu decyzji jako źródło przewagi konkurencyjnej	196
Mieczysław Morawski: Doskonalenie procesów dzielenia się wiedzą z udziałem kluczowych pracowników przedsiębiorstwa w świetle badań empirycznych.....	208
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Elastyczność produktowa jako przejaw zmian i determinanta doskonalenia konkurencyjnego zakładu wytwórczego – koncepcja oceny	220
Hubert Pachciarek, Alberto Lozano Platonoff: Rozwój przywódcy jako czynnik zmiany w organizacji – studium przypadku programu kształtowania menadżerów	235
Bartłomiej Pierański: Zasoby niematerialne jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa	247
Katarzyna Piórkowska: Socjopsychologiczne uwarunkowania decyzji menedżerskich w ujęciu dialektycznym – kontekst cech osobowościowych i właściwości temperamentu.....	256
Gabriela Roszyk-Kowalska: Umiejętności kluczowego pracownika w doskonaleniu przedsiębiorstwa.....	269
Ewa Stańczyk-Hugiet: Ewolucja koncepcji doskonałości jako egzemplifikacja różnicowania	277
Anna Starosta: Diagnozowanie kultury organizacyjnej w procesie jej identyfikacji i zmiany jako warunek osiągnięcia doskonałości organizacji.....	286
Monika Stelmaszczyk: Niewystarczająca analiza błędów barierą dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwach budowlanych	296
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Bariery w procesie doskonalenia pracowników – analiza wybranych przypadków	306
Anna Zabłocka-Kluczka: Odporność swoista organizacji	318
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: Pracownik 50+ jako kluczowy czynnik w procesie doskonalenia przedsiębiorstw.....	329

Summaries

Urszula Bąkowska-Morawska: Tourist supply chains. Directions of changes and perfecting	19
---	----

Michał Chomicki: Shaping the excellence in relations with cooperators under uncertainty.....	29
Marta Chudykowska: Adaptation of FMEA method in designing a system to measure achievements to ensure the effectiveness of optimising actions..	41
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński, Waclaw Nosek: Renewal process management model of enterprises – in the direction of organizational learning.....	51
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Key managerial and employees' competencies in the context of organizational growth and development...	64
Agnieszka Czerwińska-Lubszczyk, Anna Michna: Networking vs. operation of small and medium-sized enterprises.....	72
Dariusz Dudój: Mechanism of the increase of employees' engagement in organization improvement as an effect of directed development of employees' competencies	84
Marcin Flieger: Improving marketing function through the implementation of relationship marketing principles.....	93
Szymon Jopkiewicz: Aspects of commitment and trust to improve the organization of the health sector.....	105
Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: Evolution of organizational routines as foundation for organizational improvement.....	114
Piotr Karwacki: Controlling as a tool of multi-dimensional assessment of the network organization	127
Eryk Kosiński, Michał Flieger: Optimisation of sales model – results of satisfaction and customers' needs research of chosen firms of electro energy sector in Poland.....	137
Marcin Kowalewski: Defining and implementing process of KPIs.....	145
Janusz Kraśniak: Improvement of managerial skills of the management in health care entities	158
Kazimierz Krzakiewicz: The halo effect. Investigation of the organization's success factors	169
Janusz Marek Lichtarski: The evolution of criteria of assessment of organizational structure excellence.....	178
Krzysztof Machaczka: Informed vision of the organization as a key element in the ability of strategic reconfiguration of enterprises.....	187
Małgorzata Machaczka: The phenomenon of multiculturalism in international companies.....	195
Kamila Malewska: Intuition in decision-making as a source of competitive advantage	207
Mieczysław Morawski: Improving knowledge sharing processes with key employees of the company in the light of empirical research	219

Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Product flexibility as an indication of changes and a determinant of a perfectly competitive manufacturing facility – assessment concept.....	234
Hubert Pachciarek, Alberto Lozano Platonoff: Leader’s development as a factor of change in an organization – case study of shaping managers’ program.....	246
Bartłomiej Pierański: Immaterial resources as a source of competitive advantage of an enterprise.....	255
Katarzyna Piórkowska: Socio-psychological determinants of managerial decisions in accordance with a dialectic approach – the context of personality traits and temperament characteristics.....	268
Gabriela Roszyk-Kowalska: Skills of key employees in enterprise’s improvement	275
Ewa Stańczyk-Hugiet: Evolution of the excellence concept as an exemplification of variation.....	285
Anna Starosta: Organisational culture diagnosis in the process of its identification and change as a condition to achieve business excellence.....	295
Monika Stelmaszczyk: Insufficient analysis of errors as the knowledge sharing barrier in a construction enterprise	305
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Barriers of employee development – analysis of selected cases.....	317
Anna Zabłocka-Kluczka: Specific immunity of the organization	328
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: A 50+ employee as a key factor in the business improvement process.....	338

Hubert Pachciarek, Alberto Lozano Platonoff

Uniwersytet Szczeciński

ROZWÓJ PRZYWÓDCY JAKO CZYNNIK ZMIANY W ORGANIZACJI – STUDIUM PRZYPADKU PROGRAMU KSZTAŁTOWANIA MENADŻERÓW

Streszczenie: Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w turbulentnym otoczeniu. Konsekwencją tego jest konieczność ciągłego doskonalenia przedsiębiorstw. Proces ten jest jednak zależny od zdolności przywódczych menadżerów. Dlatego też autorzy postanowili wskazać te cechy przywódcze, które warunkują ich efektywność w procesach zmian w organizacji. Cechy te zawierają zdolności, wiedzę i umiejętności oraz doświadczenia. Są one nabywane w procesie kształcenia, praktyki zawodowej, jak również w procesie socjalizacji – rozwoju osobowości. Efektywni przywódcy muszą zatem rozwijać się zarówno jako menadżerowie, jak i ludzie. Artykuł prezentuje studium przypadku Zespołu Badawczego „Integracja” przy Uniwersytecie Szczecińskim, który realizuje program kształtowania i rozwoju przywódców.

Słowa kluczowe: przywództwo, doskonalenie organizacji.

DOI: 10.15611/pn.2014.359.22

1. Wstęp

Turbulentne otoczenie, w którym funkcjonują współczesne organizacje, wymusza na nich konieczność kształtowania zdolności do ciągłego doskonalenia. W przedsiębiorstwach najważniejszym agentem zmiany powinien być menadżer, który na podstawie wypracowanej wizji kieruje firmą. Od jego zdolności przywódczych zależy efektywność funkcjonowania całej organizacji (zob. [Katzenbach, Smith 2001, s. 138-156]). Zatem kluczowym pytaniem wydaje się to, w jaki sposób można kształtować efektywnych przywódców. Dlatego też celem podstawowym niniejszego artykułu jest prezentacja programu kształtowania przywódców poprzez rozwijanie ich kluczowych zdolności, umiejętności i doświadczeń. Celem cząstkowym jest natomiast wskazanie tych właściwości przywódczych, które są pożądane we współczesnych organizacjach, będących jednocześnie przedmiotem procesu kształtowania przywódców.

Artykuł rozpoczyna się od przyjęcia definicji przywództwa w wymiarze procesowym i atrybutowym, by w konsekwencji omówić podstawowe właściwości

współczesnych przywódców. Przywódca bowiem to osoba, która doskonali w sobie nie tylko menadżera, lecz również człowieka. Następnie zaprezentowany został związek przywództwa z procesem zmian i doskonalenia organizacji, wykazując jednocześnie, w jakim zakresie omówione właściwości oddziałują na rozwój przedsiębiorstwa. Jednakże proces doskonalenia wymaga, aby przywódca był zdolny do ustawicznej pracy nad sobą i podnoszenia swoich kompetencji. Dlatego też na zakończenie artykułu przedstawiono studium przypadku programu kształtowania przywódców, jego założeń i głównych kierunków działań.

2. Pojęcie przywództwa

Punktem wyjścia do rozważań nad znaczeniem przywództwa w procesie doskonalenia organizacji musi być strukturalizacja pojęciowa zagadnienia. W literaturze przedmiotu znajduje się bogaty wachlarz ujęć terminu „przywództwo”. W związku z tym na wstępie konieczne wydaje się przeprowadzenie krótkich studiów literaturowych. Jest to tym istotniejsze, iż jak zauważył B. Kuc, „status pojęcia nie jest jasny ani w teorii, ani w praktyce organizacyjnej. W teorii pojęcie przywództwa rozumiane jest najczęściej jako forma władzy i blisko spokrewnione jest z pojęciem kierowania” [Kuc 2004, s. 374]. Natomiast w praktyce często z jednej strony procedury stosowane w organizacjach są na tyle precyzyjne, że różnice indywidualne pomiędzy menadżerami nie mają większego znaczenia. Z drugiej jednak strony, w przypadku sukcesów lub porażek konsekwencje, nagrody lub kary, wyciągane są w stosunku do formalnych przywódców-kierowników, obciążając ich tym samym odpowiedzialnością za realizowane przez organizację działania.

Według J.C. Maxwella przywództwo to „wywieranie wpływu”. Znany znawca tematu S.P. Robbins precyzuje przywództwo jako „umiejętność oddziaływania na grupę w dążeniu do określonych celów” [Robbins 2001, s. 142]. R. Griffin natomiast definiuje je w dwóch ujęciach: „przywództwo jako proces, to wykorzystanie niepolegającego na przymusie wpływu do kształtowania celów grupy lub organizacji, motywowania zachowań nastawionych na osiągnięcie tych celów oraz pomagania w określaniu kultury grupy lub organizacji, natomiast jako właściwość jest to zestaw cech przypisywany jednostkom, które są postrzegane jako przywódcy” [Griffin 1996, s. 492]. Przywódcy to „osoby, które potrafią oddziaływać na zachowania innych bez potrzeby uciekania się do użycia siły; osoby akceptowane przez innych w roli przywódców” [Griffin 1996, s. 492]. Griffin jako jeden z pierwszych zaczął traktować zjawisko przywództwa w dwóch kategoriach: po pierwsze w znaczeniu procesowym, jako czynność realizowaną przez osobę przywódcy w celu wywierania wpływu na innych, co było już wcześniej spotykane, m.in. w przytoczonych powyżej definicjach, po drugie w znaczeniu atrybutowym, jako właściwość przynależną osobie przywódcy, a tym samym konstytuującą go. Jest to znamienne ze względu na fakt przywiązania procesu przewodzenia do ludzi oraz podkreślenia ich znaczenia w pełnieniu funkcji przywódcy. Należy wszak zauważyć, iż żadne cechy

przywódcze nie miałyby znaczenia, gdyby nie istniały osoby znajdujące się pod wpływem przełożonego. Tym samym R. Griffin wskazuje na nierówną redystrybucję możliwości oddziaływania na funkcjonowanie organizacji pomiędzy przywódców-menadżerów oraz pozostały personel. Podejście atrybutowe zwraca również uwagę na przywiązanie zagadnienia przywództwa do wartości. Nie można przewodzić ludziom bez ugruntowania działań w moralności. Konieczne jest dostarczenie ludziom informacji i wiedzy dotyczącej możliwości wyboru pomiędzy alternatywami, w przeciwnym razie przywództwo ograniczy się do despotyzmu.

3. Cechy efektywnego przywódcy

B. Kuc zwraca uwagę, w odniesieniu do badań M. Armstronga na grupie menadżerów w Wielkiej Brytanii, że menadżer, który osiąga sukcesy w pracy zawodowej, skupia uwagę na stosunkowo niewielkim zakresie kluczowych kwestii, dysponując jasną wizją rozwoju organizacji, tego co chce z nią osiągnąć, a ponadto posiada zdolność ukierunkowania i prowadzenia za sobą ludzi. Na podstawie wspomnianych badań wyróżniono następującą listę cech menadżerskich [Kuc 2004, s. 384-385]:

- determinacja w dążeniu do sukcesu, ambicja;
- skłonność do ryzyka;
- kreatywność w rozwiązywaniu problemów, rozwinięta na poziomie wyższym niż u współpracowników;
- umiejętność pracy z ludźmi, pracy zespołowej;
- umiejętność ponoszenia odpowiedzialności za główne zadania;
- umiejętność zawierania kompromisów i negocjowania;
- umiejętność adaptacji stylu kierowania do panującej sytuacji;
- doświadczenie przywódcze na wczesnych etapach kariery zawodowej;
- szeroki zakres doświadczeń zawodowych;
- umiejętność korzystania z pomocy bezpośrednich przełożonych w rozwijaniu talentów przywódczych.

Można zauważyć, że wymienione cechy składają się z dwojakich czynników: z jednej strony są to umiejętności i zdolności, z drugiej nabyte w trakcie kariery zawodowej doświadczenia. Doświadczenia są relatywnie łatwe do uzyskania dla przeciętnego menadżera, umiejętności można nabyć w procesie edukacji i doskonalić w sposób ustawiczny. Najtrudniejsze są zdolności, które w pewnym zakresie zależą od wrodzonych predyspozycji i cech osobowości kształtowanych w procesie socjalizacji. Jednak mimo to, zgodnie z wynikami badań M. Armstronga, przywództwo w dużej mierze stanowi umiejętność nabytą [Kuc 2004, s. 384-385]. Równolegle istnieje znaczne grono ekspertów uważających, że aby uznać menadżera za przywódcę, musi być on obdarzony specjalnym darem – charyzmą. Charyzma, pierwotnie oznaczająca dar Boży, stanowi zespół cech osobowości wywołujących uznanie u współpracowników. S. Robbins stwierdził, iż rozróżnienie pomiędzy przywódcą

mi charyzmatycznymi a niecharyzmatycznymi jest uzależnione od następujących czynników [Robbins 1998, s. 258-259]:

- wiara w siebie, wizja (wyidealizowany cel obiecujący przyszłość lepszą od stanu obecnego), silna wiara w tę wizję. Charyzmatycznych przywódców postrzega się jako silnie zaangażowanych w realizację wizji. Uważa się, że są oni skłonni do podjęcia dużego ryzyka osobistego, do poniesienia wysokich kosztów, do poświęceń na rzecz jej realizacji;
- niezwykle zachowania – charyzmatyczny przywódca zachowuje się w sposób postrzegany jako nowy, niekonwencjonalny i sprzeczny z dotychczas obowiązującymi normami. Kiedy charyzmatyczni przywódcy prowadzą do sukcesu, takie zachowania budzą zdumienie i podziw stronników;
- wizerunek agenta zmiany – charyzmatycznych przywódców postrzega się raczej jako agentów zmiany niż strażników *status quo*.

Na podstawie wymienionych powyżej czynników należy zauważyć, iż przywódca charyzmatyczny to człowiek obdarzony talentem, urodzony, aby przewodzić, zdolny do poświęcenia siebie i swojego życia na rzecz realizacji zamierzonej wizji. Nie wystarczy więc wiedza i doświadczenie, konieczne jest posiadanie odpowiednich cech osobowości przejawiających się w zdolności do inspirowania i prowadzenia za sobą ludzi. Warto zaznaczyć, że na mocy wyników badań empirycznych stwierdzono wyższą wydajność pracy podwładnych przywódców charyzmatycznych w porównaniu z podwładnymi menadżerów bez charyzmy. Realizowali oni zamierzone cele z dużo większą łatwością, przy mniejszych nakładach zasobów, a po osiągnięciu założonych rezultatów odczuwali znacznie większe zadowolenie z wykonanej pracy. Czuli, że brali udział w działaniu o dużym znaczeniu i stąd czerpali dodatkową satysfakcję. Odznaczali się ponadto większą lojalnością i determinacją w działaniach. Podsumowując, angażowanie do pracy na stanowiskach kierowniczych ludzi obdarzonych charyzmą, wrodzonym talentem przywódczym, zdolnych do pociągnięcia za sobą innych pozwoli na efektywniejsze korzystanie z zasobów ludzkich, wydobędzie z pracowników dodatkowe pokłady motywacji i zdolności, które najprawdopodobniej by się nie ujawniły w przypadku zarządzania przez menadżera pozbawionego charyzmy.

Warto zwrócić uwagę na jeszcze jedno badanie prowadzone w celu określenia cech przywódczych determinujących efektywność pracy menadżerów. Były one realizowane w odniesieniu do przedsiębiorstw, które przeszły pozytywną transformację, stając się światowymi potentatami. W wyniku analizy danych badacze określili dwie cechy wspólne dla menadżerów tych firm [Collins 2003, s. 32-53]. Po pierwsze, profesjonalna siła wyrażająca się w postawie determinacji, by zrobić wszystko, co jest niezbędne dla osiągnięcia najlepszych długoterminowych rezultatów, bez względu na trudności. Po drugie, osobista skromność związana z działaniami spokojnymi, cichymi i pełnymi determinacji; przywódcy tych firm kierowali swoją ambicją na rozwój organizacji, a nie osobisty. Pierwsza cecha jest czynnikiem wyuczonym, nabytym w drodze kształcenia i edukacji oraz zdobywania kolejnych

doświadczeń, zarówno z zakresu zarządzania, jak i związanych z funkcjonowaniem tego konkretnego przedsiębiorstwa. Osobista skromność jest natomiast niemożliwa do wyuczenia, jest cechą osobowości przywódcy. Wyniki omawianych badań zwracają uwagę na fakt, iż efektywny przywódca, umiejętnie zarządzający organizacją posiada, oprócz wrodzonych talentów i zdolności, determinację do ustawicznego kształcenia się i kształtowania własnej osoby.

4. Przywództwo a doskonalenia organizacji

Współczesna organizacja znajduje się w turbulentnym otoczeniu. Jej funkcjonowanie uzależnione jest od wciąż postępującej globalizacji, czyli procesu uważanego za „nieunikniony los świata, a także za nieodwracalny proces, który dotyczy każdego z nas w takim samym stopniu i w ten sam sposób” [Bauman 2000, s. 5]. Globalizacja oznacza bowiem tworzenie nowego typu powiązań pomiędzy przedsiębiorstwami, państwami i społeczeństwami. Jest to proces, w którym wydarzenia, decyzje i działania występujące w jednej części globu powodują znaczące konsekwencje dla pojedynczych ludzi, organizacji i całych społeczeństw w odległych nawet miejscach całego świata. Wśród najważniejszych globalnie krajów rodzi się poczucie wspólnej hierarchii i wspólnego losu na tej samej planecie. Dlatego też w kontekście dynamicznych zmian rynkowych pojawia się pytanie o kształt i rolę organizacji w zglobalizowanym świecie.

Współczesna organizacja w bieżącej działalności musi wziąć pod uwagę następujące procesy, które zachodzą w jej otoczeniu [Janowska 2002, s. 202]:

- zmieniający się rynek pracy, który różnicuje menadżerów (małe i duże przedsiębiorstwa, globalne i lokalne);
- umiędzynarodowienie zarządzania, które zmusza do nabycia nowych umiejętności. Szczególną wagę należy przyłożyć do zarządzania wielokulturowością. Współczesne organizacje funkcjonują na rynku globalnym, zatem koniecznością stają się dostosowania kulturowe;
- tworzenie przedsiębiorstwa przyszłości, o charakterze np. sieciowym lub wirtualnym, które prowadzi do profesjonalizacji roli kierowniczej, tym samym zmuszając do budowania specjalistycznych struktur organizacyjnych, takich jak macierzowe, dywizjonalne czy sieciowe;
- rozwój mechanizmów dyscyplinujących menadżerów, prowadzących do ograniczenia tradycyjnej ich roli poprzez np. delegowanie uprawnień, co ma na celu zapewnienie dopływu specjalistycznej wiedzy na odpowiedni szczebel decyzyjny;
- zmiany potrzeb społecznych, technik i technologii, dopingujące do stałego uczenia się;
- wzrastającą odpowiedzialność społeczną firmy, ze szczególnym uwzględnieniem walorów etycznych biznesu, co kreuje przywódcę do roli arbitra i etyka.

Turbulentność otoczenia przedsiębiorstwa powoduje, „że zwiększa się zapotrzebowanie na efektywne przywództwo: ludzi tworzących wizje przyszłości ryn-

ku i swojej organizacji, budujących strategię i kształtujących kultury organizacyjne, odpowiedzialnych za tworzenie innowacyjnych projektów” [Aniszewska 2007, s. 108]. Mając na uwadze powyższe, od organizacji XXI wieku oczekuje się przede wszystkim innowacyjności, zdolności do uczenia się oraz szybkiej adaptacji do wciąż zmieniających się warunków otoczenia. Choć celem w dalszym ciągu pozostaje sukces rynkowy, jego osiągnięcie wymaga znacznie wyższych nakładów kapitałowych, zasobowych oraz ludzkich. W związku z tym kluczowym czynnikiem sukcesu stają się kompetencje pracowników, definiowane jako „zdolność rozwiązywania problemów profesjonalnych w określonym kontekście” [Brilman 2002, s. 398]. Zatem wiedza, doświadczenie, umiejętności, zaangażowanie pracowników stają się warunkiem uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej. Natomiast umiejętne wykorzystanie posiadanych zasobów ludzkich wymaga zaangażowania sprawnego przywódcy.

Globalizacja jest najważniejszym, lecz nie jedynym procesem powodującym konieczność stania się przywódcą przez każdego z liderów. Generalnie literatura przedmiotu dzieli czynniki warunkujące taki stan rzeczy na dwie grupy: zmiany w otoczeniu organizacji oraz zmiany wewnątrz organizacji. Odwołując się jednak do tematu niniejszego artykułu, należy skupić się na tych drugich, stanowiących zmiany w samych organizacjach; należą do nich [Gliński i in. 2000, s. 163]: naturalny rozwój firm efektywnych, wynikający z praw wolnego rynku; dywersyfikacja produktów, ekspansja międzynarodowa, coraz powszechniejsze stosowanie nowoczesnych i zaawansowanych technologii. Wymienione czynniki przekładają się na wzrost złożoności i różnorodności procesów realizowanych w organizacji. Na tle przedstawionych powyżej zmian wewnątrz i na zewnątrz organizacji nie ulega wątpliwości, iż „przywództwo jako czynnik rozwoju staje się coraz ważniejsze i niestety coraz trudniejsze” [Gliński i in. 2000, s. 163]. Dzieje się tak, ponieważ współczesny przywódca odgrywa kluczową rolę, mimo iż jeszcze 30 lat temu proponowane były teorie wskazujące na możliwość sukcesu podejmowanych działań bez udziału lidera. Wówczas funkcje przywódcy miały być przejmowane przez cechy podwładnych, wysoko wykwalifikowanych pracowników, oraz cechy zadania – zrutynizowane i sformalizowane [Aniszewska 2007, s. 108]. Jednak obecne warunki rynkowe obligują organizacje do zaangażowania przywódcy.

Jak wskazują badania, przywództwo w organizacji powodowało w pierwszej kolejności umiejętne komunikowanie pracownikom misji i wizji organizacji, możliwość bezkonfliktowego wdrażania zmian strukturalnych, zdolność oddziaływania na strukturę grupy, budowanie w niej pozytywnej atmosfery, eliminację oraz rozwiązywanie konfliktów grupowych [Bańka 1998, s. 134]. Wszystkie te elementy oddziałują na efektywność i sprawność funkcjonowania organizacji za pośrednictwem wyzwolenia potencjału społecznego organizacji [Gliński i in. 2000, s. 162]. Oznacza to, że skuteczne przywództwo nie ogranicza się do znajomości procedur, technik i zasad zarządzania, lecz opiera się na budowaniu i rozwijaniu relacji między ludźmi. Zatem prawdziwy przywódca „nie widzi w swych współpracownikach

nieodpowiedzialnych, niechętnych, niezdolnych i chciwych pasożytów, których trzeba motywować naciskami i groźbami, lecz partnerów, na których kreatywność i inteligencję jest zdany” [Ogger 1994, s. 208]. Taki menadżer będzie darzył szacunkiem podwładnych, odkrywając w nich najlepsze cechy, umiejętności i zdolności. Jednocześnie będzie zachęcał do ciągłego samodoskonalenia i samokontroli. Będzie budował pozytywną atmosferę, dbając jednocześnie o warunki pracy podwładnych. Należy bowiem pamiętać, że motywacja pracownika zależy nie tylko od wynagrodzenia, warunków pracy, wyposażenia oraz technicznego uzbrojenia, lecz również od postawy przywódcy. Skuteczny przywódca potrafi wskazać swoim pracownikom możliwość realizacji ich celów osobistych przez pryzmat celów organizacji, będzie również umiał wydobyć najcenniejsze atrybuty podwładnych i umiejętnie je wykorzystać na rzecz organizacji, doprowadzi wreszcie do identyfikowania się pracowników z organizacją. Zły i nieskuteczny przywódca skutecznie „zabije” w pracownikach motywację i identyfikację z celami organizacji [Jakubów 2000, s. 109].

Oczywiste jest więc, że postawa przywódcy wpływa na rozwój i przyszłość organizacji. Proefektywnościową postawę przywódcy można scharakteryzować następująco [Jakubów 2000, s. 115]:

- elastyczność w ustalaniu celów i zadań, które są podporządkowane wizji przyszłości;
- nastawienie na proces, a nie zadania, co umożliwi kompleksowe zarządzanie organizacją zamiast fragmentarycznego;
- samodoskonalenie i samokontrola przywódcy, która jest warunkiem oczekiwania tego samego od podwładnych;
- wykorzystywanie pojawiających się konfliktów i napięć do poszukiwania efektywnych rozwiązań problemów, traktowanie sytuacji kryzysowych jako objawów zainteresowania i zaangażowania w przyszłość organizacji;
- traktowanie organizacji jako zespołu osób;
- kształtowanie klimatu wzajemnego zaufania, promowanie postawy otwartości, popieranie więzi nieformalnych pod warunkiem, że sprzyjają innowacjom i kreatywności;
- utrzymywanie bezpośredniego kontaktu z podwładnymi niezależnie od hierarchii organizacyjnych, traktowanie swojej roli w organizacji jako służby ludziom.

Przywódców nieefektywnych charakteryzuje natomiast niska wrażliwość na innych, arogancja, izolowanie się, wyższość, przekładanie celów osobistych ponad organizacyjne [Schulz, Schulz 2006, s. 264]. Tacy przywódcy są skazani na porażkę niezależnie od posiadanych kompetencji merytorycznych. Ich postawa uniemożliwia efektywne wywiązywanie się z powierzonych roli.

5. Kształtowanie efektywnych przywódców

W kontekście kwalifikacji przywódczych menadżerów należy wyraźnie stwierdzić, że dzielą się one na dwie charakterystyczne kategorie: kwalifikacje menadżerskie

związane z umiejętnością kierowania oraz kwalifikacje osobiste związane z umiejętnością przewodzenia [Nizińska 2002, s. 21]. Współcześnie panuje pogląd, że „ludzie nie mogą funkcjonować jako efektywni przywódcy, będąc nieefektywni w życiu osobistym” [Dowgiało, Zadworny 2005, s. 74]. Dlatego też czynnikiem sukcesu każdego menadżera, mającego ambicje stania się przywódcą, musi być gotowość do ustawicznego dążenia ku doskonałości za pośrednictwem ciągłego kształcenia się.

„Problem doskonalenia menadżerów zdaje się zyskiwać na znaczeniu w miarę rosnącej konkurencji między podmiotami gospodarczymi i komplikowania się współczesnych warunków funkcjonowania organizacji” [Listwan 2005, s. 384]. Wynika to z ciągłej zmienności otoczenia oraz dezaktualizacji kwalifikacji i umiejętności menadżerów. Przez rozwój menadżerów w wąskim sensie rozumieć należy przeprowadzanie szkoleń ukierunkowanych na podnoszenie kwalifikacji. Natomiast w szerszym sensie jest to proces kształtowania przywódców organizacji. Niestety, studia menadżerskie z zakresu zarządzania funkcjonują zgodnie z założeniem, iż przywódcą człowiek się rodzi, więc skupiają się na takich umiejętnościach i kwalifikacjach, jak: rachunkowość zarządcza, teoria organizacji, metody zarządzania, negocjacje, marketing, pomijając jednocześnie w całości lub w znaczącej części aspekty kształtowania osobowości przywódczej. W związku z tym absolwenci studiów menadżerskich są zdolni do kierowania, nie posiadają jednak kwalifikacji w zakresie przewodzenia [Dowgiało, Zadworny 2005, s. 73]. W konsekwencji oznacza to preferowanie w pracy funkcji analitycznych i kontrolnych oraz technicznych i ilościowych, podczas gdy zapewne wyższą efektywność i sprawność działania przyniosłyby preferencje z zakresu funkcji przywódczych. Zatem kształtowanie cech przywódczych powinno skoncentrować się na „pomocy w wyjaśnianiu i rozwinięciu celu danej jednostki, jej wizji systemu wartości i zdolności oraz zintegrowaniu celów i priorytetów zawodowych z życiem osobistym” [Dowgiało, Zadworny 2005, s. 74]. Kształcenie przywódcze menadżerów powinno być również poszerzone o rozwój osobistej odpowiedzialności, docenianie walorów natury, sztuki i nauki, uwrażliwianie jednostki na społeczną stronę organizacji, lecz przede wszystkim powinno skupiać się na wykształceniu potrzeby ustawicznego samorozwoju. Stąd też pojawiły się w ostatnich latach idee stworzenia kompleksowych programów kształcenia liderów, np. Trójwymiarowy Model Kształcenia Liderów lub Zespół Badawczy „Integracja” na Uniwersytecie Szczecińskim.

6. Studium przypadku programu kształtowania menadżerów – Zespół Badawczy „Integracja”

Zespół Badawczy „Integracja” (ZBI) na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego powstał w 2000 r. z inicjatywy dr. hab. inż. prof. US Alberta Lozano Platonoffa oraz dr. hab. prof. SGH Sylwii Sysko-Romań-

czuk. Potrzeba stworzenia Zespołu, jako kuźni przyszłych przywódców, wynikała ze specyficznych uwarunkowań regionu Pomorza Zachodniego. Kluczowymi problemami wówczas zidentyfikowanymi, choć w znacznej mierze wciąż aktualnymi, były [*Strategia zarządzania...* 2011, s. 16-31]:

- migracje młodzieży na studia do innych regionów Polski i za granicę bez perspektywy ich powrotu po zakończonej edukacji,
- migracje absolwentów w poszukiwaniu pracy,
- spadek liczby mieszkańców,
- brak współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami,
- brak współpracy międzyrodowiskowej,
- atomizacja społeczeństwa,
- brak poczucia tożsamości regionalnej.

Problemy natury regionalnej przenoszą się na przedsiębiorstwa, które mają ograniczony dostęp do wykwalifikowanej kadry pracowniczej w związku z drenażem rynku pracy. Jednocześnie konsekwencją spadku liczby ludności jest kurczący się rynek, czego konsekwencją jest przenoszenie się najbardziej mobilnych przedsiębiorców do większych ośrodków. Brak współpracy ogranicza potencjał innowacyjny i rozwojowy, co znajduje odzwierciedlenie w wyjątkowo niekorzystnej strukturze firm według ich wielkości na tle innych regionów Polski (76,6% podmiotów gospodarczych to osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą, 96,2% mikroprzedsiębiorstwa, 3% małe)¹. Niekorzystne trendy zostały pogłębione w wyniku upadku tradycyjnej gałęzi gospodarczej, czyli przemysłu morskiego i stoczniowego. Mając na względzie powyżej opisane uwarunkowania, inicjatorzy ZBI uruchomili przedsięwzięcie, którego misją jest aktywne wspieranie rozwoju społeczno-gospodarczego kraju, zwłaszcza Regionu Zachodniopomorskiego, poprzez:

- wspieranie rozwoju przedsiębiorstw dzięki tworzeniu, dostosowywaniu i wdrażaniu odpowiednich systemów zarządzania oraz pomoc przedsiębiorcom w doskonaleniu ich wiedzy i umiejętności zarządczych;
- tworzenie atmosfery współpracy między przedsiębiorcami, instytucjami, ośrodkami władzy i środowiskiem naukowym;
- proponowanie efektywnych działań i instrumentów polityki gospodarczej stymulującej rozwój przedsiębiorczości,
- promowanie postaw obywatelskich w społeczeństwie;
- kreowanie odpowiedzialnych postaw młodych elit menadżerskich o wysokim morale, szanujących takie wartości, jak rzetelność, profesjonalizm, pracowitość.

Aktywność ZBI jest ukierunkowana na realizację projektów naukowo-badawczych, kreujących atmosferę współpracy i stymulujących rozwój przedsiębiorstw. Jednak podstawowym obszarem działalności, ze względu na który autorzy podjęli się prezentacji studium przypadku, jest prowadzenie kompleksowego programu kształtowania przywódców. Pierwszym jego etapem jest „Akademia Młodych”,

¹ Dane na podstawie Urzędu Statystycznego w Szczecinie.

której celem jest zapoznanie uczniów z podstawowymi informacjami z zarządzania i ekonomii oraz pomoc w przygotowaniu do olimpiad przedmiotowych. Przez dwa lata uczniowie stopniowo nabywają wiedzę na spotkaniach prowadzonych przez wykładowców Uniwersytetu Szczecińskiego oraz praktyków biznesu. W ten sposób do współpracy pozyskuje się już licealistów, zachęcając ich do pozostania w regionie i rozpoczęcia studiów w Szczecinie. Jest to również pierwsza okazja do rozpoznania potencjalnych przywódców. Wyróżniający się uczestnicy są zapraszani do współorganizowania dla swoich rówieśników konferencji, których tematyka opracowywana jest wspólnie przez opiekunów i uczestników. Nowością ostatniego roku programu jest recenzowana publikacja, w której uczestnicy mają szansę zaprezentować swoje przemyślenia.

Studenci mogą stać się pełnoprawnymi członkami ZBI. Efektywni przywódcy muszą być wyposażeni w odpowiedni zasób zdolności, umiejętności i doświadczeń. Dlatego też działalność „Integracji” opiera się na trzech filarach. Pierwszym jest Koło Naukowe, które prowadzi działalność naukową i wspiera członków w poszerzaniu wiedzy z zarządzania. Drugim są praktyki studenckie oraz współpraca przy realizacji projektów badawczych i wdrożeniowych na rzecz przedsiębiorstw regionu. W ten sposób nabywają doświadczenia niezbędne w późniejszej pracy zawodowej, w tym pełniąc funkcje menadżerskie. Zetknięcie się studentów z „żywą materią” podmiotów gospodarczych pod opieką eksperta przynosi nieocenione korzyści obu stronom. Przedsiębiorcy uzyskują wsparcie w rozwiązywaniu problemów, studenci – umiejętności niezbędne w pracy menadżerskiej (analityczno-diagnostyczne, interpersonalne, techniczne w wybranych obszarach zainteresowań). Trzecim filarem, traktowanym na równi z poprzednimi, jest wolontariat, który uwrażliwia na potrzeby drugiego człowieka, uczy odpowiedzialności i systematyczności, pokory i skromności oraz pozwala pełniej rozumieć własną naturę. Jest to najlepsza droga do rozwoju pożądanych cech osobowości. Wolontariat przyjmuje różne postaci: od pracy z niepełnosprawnymi dziećmi po wizyty i rozmowy z osobami samotnymi czy starszymi, od prowadzenia zabaw integracyjnych i warsztatów po drobne remonty na rzecz społeczności. Wszystkie te działania mają wspólny cel: wzbudzenie w przyszłych przywódcach odpowiedzialności za „dobro wspólne”.

Opiekunowie Zespołu Badawczego „Integracja” w miarę możliwości utrzymują stałe relacje z absolwentami, zapraszając ich do współpracy w projektach badawczych i wdrożeniowych. Celem w tym przypadku jest doskonalenie cech przywódczych absolwentów. Obszarami współpracy są sympozja biznesowe prowadzone przez autorytety w dziedzinie zarządzania i biznesu z Polski, forum dyskusyjne o charakterze interdyscyplinarnym sprzyjające wymianie doświadczeń pomiędzy przedsiębiorcami i przedstawicielami innych środowisk zawodowych oraz realizacja konkretnych przedsięwzięć na rzecz młodszych członków ZBI: warsztaty menadżerskie, spotkania ze studentami, opieka nad pracami dyplomowymi i magisterskimi na bazie rzeczywistych problemów przedsiębiorstw. Sympozja oraz forum wymiany doświadczeń służą podnoszeniu wiedzy i umiejętności menadżerów,

natomiast zaangażowanie na rzecz studentów utrzymywaniu trwałej współpracy, stanowiąc dobry wzorzec dla osób kształcących się w ramach programu i pokazując możliwości ich dalszego rozwoju. Dzięki tej współpracy można zaprezentować następującą statystykę: 8 uczestników ZBI zostało prezesami lub członkami zarządu co najmniej średniej wielkości przedsiębiorstw (nie wliczając małych i mikro), 12 uczestników jest menadżerami średniego szczebla w przedsiębiorstwach co najmniej średniej wielkości, dwóch prowadzi własne firmy, 9 realizuje się w pracy naukowej. Powyższe zestawienie prezentuje tylko te osoby, które postanowiły pozostać w regionie po ukończeniu studiów, mimo iż znaczna część z nich deklarowała wcześniej chęć i gotowość wyjazdu. Można zatem zauważyć, iż rezultaty realizowanego programu przynoszą dla regionu wymierne korzyści, z jednej strony zachęcając do pracy na rzecz „małej ojczyzny”, z drugiej kształtując przywódców.

7. Podsumowanie

„O ile w czasie pokoju armia może na ogół z powodzeniem funkcjonować przy dobrej administracji i zarządzaniu... to na wojnie kompetentni przywódcy są niezbędni na każdym szczeblu organizacyjnym” [Kotter 2005, s. 120]. Tak też przedsiębiorstwa funkcjonujące w stabilnych uwarunkowaniach wewnętrznych i zewnętrznych mogą być kierowane przez sprawnego administratora. Jednak wraz ze wzrostem turbulentności otoczenia, gdy kluczowa staje się zdolność do zmiany, na czele firmy musi pojawić się przywódca wyposażony w wiedzę i umiejętności, doświadczenia oraz zdolności wynikające w dużej mierze z osobowości. Zatem w czasie, gdy jedynym *constans* w zarządzaniu przedsiębiorstwem jest zmiana, te z nich, które nie doskonałą się w sposób ciągły, przegrywają z konkurentami lepiej dostosowanymi do wymagań współczesnego rynku, a często decyduje o tym osoba przywódcy. Na tej podstawie można wnioskować, że przywódca cechuje się przede wszystkim zdolnością do nieustannego kształtowania siebie jako człowieka i menadżera.

Dlatego ważne jest prowadzenie programów ukierunkowanych na kształtowanie menadżerów w sposób kompleksowy, w miejsce kształcenia ustawicznego ograniczającego się do poszerzania wiedzy i umiejętności menadżerskich. Przykładem takiego programu jest Zespół Badawczy „Integracja”.

Literatura

- Aniszewska G., *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2007.
Bańka W., *Zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 1998.
Bauman Z., *Globalizacja*, PIW, Warszawa 2000.
Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
Collins J.C., *Od dobrego do wielkiego. Czynniki trwałego rozwoju i zwycięstwa firm*, SPM Projekt, Wrocław 2003.

- Dowgiałło Z., Zadworny W., *Rola menadżera w zarządzaniu. Wybrane problemy, praktyczne zasady, techniki*, Wydawnictwo ZNICZ, Szczecin 2005.
- Gliński B., Kuc B.R., Fołtyn H., *Menedżeryzm. Strategie zarządzania*, Wydawnictwo KeyText, Warszawa 2000.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- Jakubów L., *Spoleczne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2000.
- Janowska Z., *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, PWE, Warszawa 2002.
- Katzenbach J.R., Smith D.K., *Sila zespołów. Wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- Kotter J.P., *Co właściwie robią przywódcy?*, „Harvard Business Review Polska” 2005, nr 6.
- Kuc B.R., *Od zarządzania do przywództwa*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2004.
- Listwan T., *Doskonalenie Menadżerów organizacji*, [w:] *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, red. A. Pocztowski, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2005.
- Nizińska K., *Menadżer przywódca*, „Personel” 2002, nr 6.
- Ogger G., *Zera w garniturach. Niemieccy menadżerowie w podwójnym świetle*, Wydawnictwo WPSzB, Kraków 1994.
- Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
- Robbins S.P., *Zasady zachowania w organizacji*, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 2001.
- Schulz D.P., Schulz S.E., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Strategia zarządzania zmianą gospodarczą w regionie szczecińskim*, red. A. Lozano Platonoff i inni, Forum Gryf, Szczecin 2011.

LEADER'S DEVELOPMENT AS A FACTOR OF CHANGE IN AN ORGANIZATION – CASE STUDY OF SHAPING MANAGERS' PROGRAM

Summary: In accordance to turbulent environment of organization, leaders have to improve their firms permanently. Because of that the authors decided to point out key features of leaders that make them effective in leading process of change. These features contain skills and knowledge, experiences and abilities. Leaders can develop their knowledge in learning process. Experiences can be gathered in practice. Leaders' abilities can be developed in the socialization process. Thus effective leaders must develop themselves as managers and as human beings. This article presents the case study of Research Team “Integration” from University in Szczecin which run the programme of forming leaders and support them in developing their features.

Keywords: leadership, organization improvement.