

**Prace i Materiały
Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego**

**$\frac{4}{2}$
2011**

**ŹRÓDŁA
SUKCESU ORGANIZACJI**

**Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego
Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego**

Sopot 2011

Rada Programowa
Prac i Materiałów Wydziału Zarządzania
Uniwersytetu Gdańskiego

prof. dr hab. Jerzy Bieliński,

prof. dr hab. Czesław Domański, prof. dr hab. Jerzy Handschke
prof. dr hab. Krzysztof Jajuga, prof. dr hab. Magdalena Jerzemowska
prof. dr hab. Stanisław Kasiewicz, prof. dr hab. Ryszard Rutka
prof. dr hab. Ryszard Wierzba, prof. UG dr hab. Barbara Żurawik

Recenzenci:

dr hab. Jerzy Niemczyk prof. UEW, dr hab. Agnieszka Sopińska prof. SGH
dr hab. Joanna Cygler prof. SGH, dr hab. Hubert Witczak prof. WSZiB w Poznaniu,
dr hab. Szymon Cyfert prof. UEP, dr hab. Czesław Zając prof. UEW
dr hab. Wojciech Czakon prof. UEK, dr hab. Ewa Stańczyk-Hugiet prof. UEW
dr hab. Jacek Rybicki prof. UG

Redakcja naukowa:

dr hab. Jacek Rybicki, prof. UG, dr Wojciech Machel

Komitet Redakcyjny
Prac i Materiałów Wydziału Zarządzania
Uniwersytetu Gdańskiego

prof. UG dr hab. Wiesław Golnau (przewodniczący),
prof. UG dr hab. Teresa Czerwińska, dr Tomasz Jurkiewicz (sekretarz),
dr Renata Płoska, dr Anna Zamojska,

Copyright by Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego
Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, 2011

ISSN 1732-1565

Skład i łamanie
Urszula Jędrzycka

Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego
ul. Armii Krajowej 119/121, 81-824 Sopot
tel./fax: (58) 551-05-32, tel. 523-13-75, 523-14-49
e-mail: poligraf@gnu.univ.gda.pl

Katarzyna Grzesik*

Rozwój zdolności przywódczych pracowników jako czynnik prowadzący do sukcesu organizacji

Wstęp

Warunki funkcjonowania organizacji wpływają na zmianę ról i zadań stojących przed kadrą kierowniczą. W profilach idealnych kandydatów na stanowiska kierownicze pojawiają się nowe cechy, które mają prowadzić do osiągnięcia zamierzonych rezultatów. W warunkach ostrej walki konkurencyjnej organizacje potrzebują przywództwa stanowiącego pewien system zarządzania oraz kreowania motywacji wewnętrznej pracowników. Obecnie jakość kierowania w znacznie większym stopniu niż kiedykolwiek wcześniej decyduje o sukcesie organizacji [Stankiewicz-Mróz 2007, s. 81]. Znaczna część badań prowadzonych w tym zakresie dowodzi powiązania sukcesu organizacji z rozwojem przywództwa [Tubbs, Schulz 2005, s. 7].

Dlaczego organizacje powinny podejmować działania w zakresie rozwoju zdolności przywódczych swoich pracowników? Obecne warunki funkcjonowania organizacji wpływają na konieczność ciągłego wprowadzania zmian, które to zmiany wymagają przywódców do ich przeprowadzenia. Zapotrzebowanie na przywódców staje się powszechne, co oznacza, że przywództwo przestaje być tylko wyróżnikiem danej organizacji i staje się niezbędnym elementem budowania przewagi konkurencyjnej. Naturalne przywództwo nie jest w stanie zaspokoić istniejących potrzeb w tym zakresie. Coraz powszechniejsze jest przekonanie o konieczności świadomego rozwijania i ukierunkowania pracowników o wysokim potencjale w zakresie opanowania przez nich umiejętności niezbędnych do pełnienia roli przywódcy. Rozwój gospodarki opartej na wiedzy wpływa na potrzebę budowania odpowiednich relacji między przełożonymi a podwładnymi.

Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na potrzebę rozwoju zdolności przywódczych pracowników jako jednego z czynników prowadzącego do sukcesu organizacji. W artykule została zaprezentowana problematyka rozwoju zasobów ludzkich w organizacji i związany z nią rozwój zdolności przywódczych pracowników. Artykuł przedstawia również część wyników badań empirycznych¹ z zakresu

* Mgr, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa, Wydział Nauk Ekonomicznych, UE we Wrocławiu, katarzyna.grzesik@ue.wroc.pl

¹ Badania w ramach projektu badawczego promotorskiego pt. *Identyfikacja rozwiązań stosowanych przez polskie przedsiębiorstwa w zakresie rozwoju przywódców oraz ocena stopnia ich zaawansowania*, kierownik projektu: dr hab. Grażyna Osbert-Pociecha, prof. UE, projekt badawczy nr N N115 002538.

rozwoju zdolności przywódczych przeprowadzonych w polskich przedsiębiorstwach.

1. Rozwój zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie

Współczesne przedsiębiorstwa kładą szczególny nacisk na wiedzę pracowników, ich kompetencje oraz umiejętność współdziałania. Rosnące wymagania względem kompetencji pracowników, stymulują wzrost znaczenia inwestowania w proces rozwoju pracowników w ramach poprawy bieżącej efektywności, i kształtowania potencjału pracowników [Sienkiewicz 2010, s. 133].

W wielu publikacjach naukowych i praktyce funkcjonowania różnych organizacji funkcjonują różne pojęcia wskazujące na podnoszenie kwalifikacji i rozwoju pracowników, należą do nich między innymi kształcenie, doskonalenie, szkolenie, przyuczanie, doksztalcanie, podwyższanie kwalifikacji, edukacja zawodowa, doskonalenie zawodowe, samodoskonalenie, uczenie się [Rakowska, Sitko-Lutek 2000 s. 88; Poczowski 2007 s. 273–274]. Można zauważyć, że „przedmiot rozważań jest ten sam, natomiast różny jest zakres omawianych zagadnień i oczywiście różna jest terminologia, którą posługują się poszczególni autorzy” [Poczowski 2007, s. 274].

Często określenie rozwój używane jest zamiennie z doskonaleniem i można je zdefiniować jako:

- kreowanie inicjatywy, innowacyjności, przedsiębiorczości,
- nabywanie wartości, kultury, identyfikacji z firmą,
- poszerzanie horyzontów intelektualnych,
- propagowanie modelu człowieka „większego formatu”, odpowiedzialnego za czyny swoje i innych [Rakowska, Sitko-Lutek 2000, s. 88–89].

Jednakże T. Listwan odróżnia pojęcie rozwoju od doskonalenia traktując doskonalenie jako jeden z elementów procesu rozwoju kadr, z czego wynika, iż pojęcie rozwoju jest ujmowane w tych rozważaniach szerzej niż pojęcie doskonalenia kadr. Różnicę stanowią tu przede wszystkim czas oraz sposób i struktura oddziaływania. Dodatkowo doskonalenie ma charakter bardziej bezpośredni nastawiony na zdobycie konkretnych kwalifikacji [Listwan 1995, s. 82].

A. Poczowski wskazuje, że tak jak „można mówić o ewolucji od zarządzania personelem do zarządzania zasobami ludzkimi, tak przez analogię można powiedzieć, że w podejściu do doskonalenia zasobów ludzkich nastąpiła ewolucja od wąsko rozumianych szkoleń i treningu do kompleksowego rozwoju zasobów ludzkich” [Poczowski 2007, s. 272–273]. Według T. Listwana „rozwój kadry oznacza działania mające na celu przygotowanie pracowników – w okresie zatrudnienia w organizacji – do wykonywania pracy i zajmowania stanowisk o większej odpowiedzialności. W szczególności chodzi o przygotowanie do zajmowania coraz wyższych stanowisk menedżerskich i kompetentne podjęcie ról o tym charakterze” [Listwan 1995, s. 73–74]. A. Szałkowski traktuje rozwój pracowników jako „sterowalny proces wzbogacania potencjału pracy, w którego re-

zultacie następuje wzrost kompetencji przydatnych do aktualnych i perspektywicznych zadań organizacji” [Szałkowski 20002, s. 12]. M. Gableta wskazuje, że rozwój pracowników łączy się najczęściej ze zjawiskiem powiększania wiedzy i umiejętności oraz ekspansji i polepszania zdolności do działania, jak również ze wzrostem kompetencji i innych zalet pracownika [Gableta 2006, s. 79].

Rozwój pracowników powinien opierać się na przygotowywaniu pracowników do pełnienia bieżących i przyszłych ról organizacyjnych. Przygotowanie to powinno być związane z realizacją celów polegających na:

- zdobywaniu i uzupełnianiu wiedzy – dotyczy głównie wiedzy zawodowej (np. technicznej, ekonomicznej, prawniczej), która może zawierać problematykę ogólną dotyczącą funkcjonowania danej organizacji oraz problematykę specjalistyczną dotyczącą zajmowania określonych stanowisk i wykonywania określonych funkcji oraz stosowanych procesów produkcji i metod pracy,
- nabywaniu i rozwijaniu umiejętności – może dotyczyć sprawności intelektualnych (umiejętności umysłowe) oraz praktycznych (umiejętności praktycznych, może być skierowane do większości pracowników, do kadry kierowniczej bądź do wybranych specjalistów,
- kształtowaniu właściwych postaw zawodowych – dotyczy sposobów zachowania się w określonych sytuacjach [Król 2006, s. 439–440].

Wymienione cele mogą stanowić podstawę do rozumienia pojęcia rozwoju przywódców i wynikającego z niego procesu rozwoju przywódców. Jednocześnie posługując się definicją rozwoju kapitału ludzkiego, jako „zespołu działań w zakresie wzbogacania wiedzy, rozwijania zdolności i umiejętności, kształtowania motywacji oraz kondycji fizycznej i psychicznej pracowników, które powinny prowadzić do wzrostu ich indywidualnego kapitału ludzkiego oraz wartości kapitału ludzkiego organizacji” [Król 2006, s. 432], rozwój przywódców można traktować jako zespół działań mających na celu zwiększenie wiedzy, umiejętności i doświadczeń oraz kształtowanie postaw związanych z pełnieniem roli przywódcy w przedsiębiorstwie.

2. Rozwój przywódców w przedsiębiorstwie

Rozwój przywództwa związany jest ze sposobem pojmowania jego natury przez przedsiębiorstwa oraz jego wpływu na ich funkcjonowanie. Ostatnie lata wskazują na wzrost zainteresowania tym zagadnieniem. Początkowe działania w omawianym obszarze związane były z szybkim wzrostem liczby metod rozwoju przywódców oraz podkreśleniem znaczenia kompetencji przywódców, szczególnie kompetencji emocjonalnych i dotyczących wywierania wpływu na innych [Hernez-Broome, Hughes 2004, s. 25–28]. Profesjonaliści zajmujący się rozwojem przez wiele lat twierdzili, że rozwój w przedsiębiorstwie, a w szczególności rozwój przywództwa jest kluczowym czynnikiem sukcesu przedsiębiorstwa. Kierownictwo przedsiębiorstw nie tylko zaczęło słuchać tych twierdzeń, ale zaczęło również podejmować działania i inwestycje związane z rozwojem przywództwa,

czyniąc ten rozwój jednym z priorytetów organizacji [Buus 2005, s. 185]. W przeszłości wykształcenie przywódcy traktowano jako element rozwoju dobrego menedżera. Obecnie efektywne przywództwo jest traktowane jako jeden z czynników sukcesu przedsiębiorstwa [Hernez-Broome, Hughes 2004, s. 25]. Przechodzenie od gospodarki przemysłowej do gospodarki opartej na wiedzy stanowi jeden z najbardziej znaczących trendów w dzisiejszym świecie. Oznacza to, że aktywa oparte na ludziach stanowią podstawę przewagi konkurencyjnej. Przywództwo natomiast jest niezbędne do odpowiedniego wykorzystania aktywów opartych na wiedzy. Trend ten wydaje się być niepowstrzymany niezależnie od warunków gospodarczych. „W przeszłości jedna z pierwszych pozycji obcynanych z budżetów w tzw. chudych latach były szkolenia. Jednakże dzisiaj badania i światowe trendy mówią nam, że niezbędne jest szkolenie i wspieranie rozwoju menedżerów, tak aby mogli być liderami” [Przywództwo..., 2009, s. 32].

R.M. Fulmer za pomocą siedmiu wyróżników wskazał zmiany, jakie nastąpiły w paradygmacie rozwoju przywództwa (por. tabl. 1).

Tablica 1. Ewolucja paradygmatu rozwoju przywódców

	Przeszłość	Transformacja	Przyszłość
Uczestnicy	sluchacz	student	uczący się
Projekt programu	wydarzenie	program nauczania	ciągły proces
Cel	wiedza	mądrość	działanie
Okres	przeszłość	teraźniejszość	przyszłość
Wykonawcy	specjaliści	generaliści	współuczestnicy
Przedstawianie	styl	treść/wyposażenie	proces/wynik
Miejsce	kampus uczelni	przedsiębiorstwo	każde miejsce

Źródło: [Fulmer 1997, s. 60].

Pierwszy wyróżnik wskazuje, że zmieniła się rola, jaką pełnią 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 poprzez 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.

A. Hoover i A. Valenti wskazują, że „potencjał przywódczy należy rozwijać u wszystkich, tak aby każdy mógł przyjąć postawę przywódczą i nauczyć się odpowiedniego zachowania tu i teraz, niezależnie od stanowiska” [Hoover, Valenti

2009, s. 43]. Według nich zwolennicy „starej szkoły”, szukającej potencjału przywódczego, cenią jednostki niezwykle, o wyjątkowych cechach i odseparowują je od pozostałych, aby wykształcić ich na przywódców. Natomiast teoretycy „nowej szkoły” przywództwa uważają, że każdy pracownik ma potencjał przywódczy i w odpowiednich okolicznościach może zostać przeszkolony i przygotowany do bycia przywódcą. Jak piszą – A. Hoover i A. Valenti – „najnowsza szkoła przywództwa, stworzona przez nas głosi, że organizacje nie mogą sobie pozwolić na to, żeby oddzielać liderów od reszty populacji w organizacji. Każdy – tam, gdzie jest – musi podjąć wyzwanie bycia liderem i wziąć na siebie odpowiedzialność, która z tym się wiąże” [Hoover, Valenti 2009, s. 54].

3. Rozwój zdolności przywódczych w polskich przedsiębiorstwach

– wyniki badań

Celem przeprowadzonych badań było rozpoznanie zakresu podejmowanych działań w zakresie rozwoju przywódców w polskich przedsiębiorstwach. Dla potrzeb niniejszego badania przyjęto, że przez polskie przedsiębiorstwa należy rozumieć przedsiębiorstwa działające w Polsce i podlegające polskiemu prawodawstwu. Badania te zostały przeprowadzone w formie kwestionariusza ankiety.

Autorka na potrzeby realizacji postawionego problemu badawczego przyjęła następującą definicję terminu przywódca. Przywódca rozumiany jest jako osoba posiadająca cechy i umiejętności, które pozwalają jej pokierować grupą osób tak, aby dana grupa skutecznie zrealizowała swoje zadania, stanowiła spójny zespół oraz zaspokajała indywidualne potrzeby swoich członków.

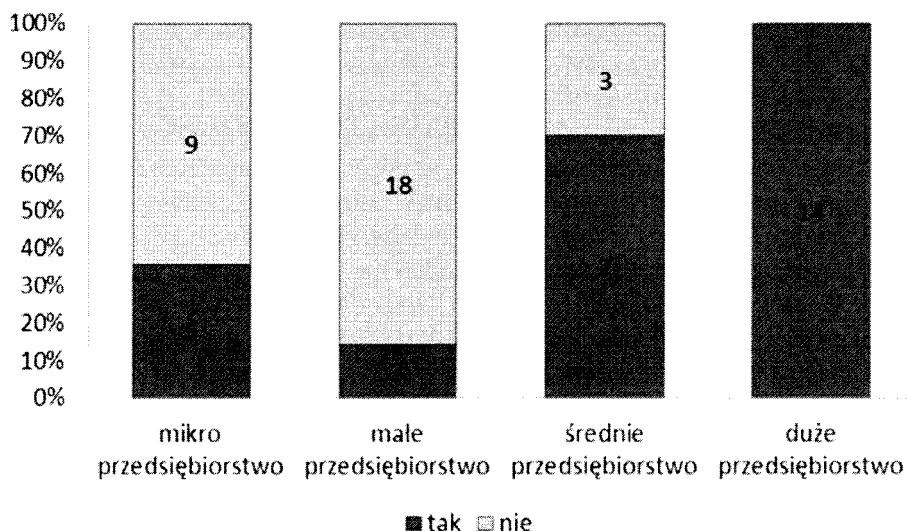
Badaniem zostało objętych 59 przedsiębiorstw, wśród których, według kryterium liczby zatrudnionych, znalazło się 14 przedsiębiorstw dużych, 10 średnich, 21 małych i 14 mikroprzedsiębiorstw. Prawie 50% badanych przedsiębiorstw (29 podmiotów) deklaruje podejmowanie działań w zakresie rozwoju zdolności przywódczych (patrz rys. 1).

Z przeprowadzonych badań wynika, że w miarę wzrostu wielkości przedsiębiorstwa, pod względem poziomu zatrudnienia, zwiększa się zapotrzebowanie na przywódców, co oznacza, że zakresem działań związanych z rozwojem zdolności przywódczych obejmowanych jest coraz więcej osób na kolejnych szczeblach zarządzania. Jednakże dominującym poziomem zarządzania, objętym rozwojem przywódców, pozostaje kierownictwo najwyższego i średniego szczebla, może to oznaczać, że dominuje przekonanie traktujące przywództwo jako atrybut związany z zajmowanym stanowiskiem.

Wśród głównych przesłanek, które skłaniają przedsiębiorstwa do podejmowania działań w związanych z rozwojem przywódców znalazły się zgodnie z kolejnością największej liczby wskazań:

- przygotowanie przyszłej kadry kierowniczej,
- zatrzymanie utalentowanych pracowników,

Rysunek 1. Przedsiębiorstwa deklarujące podejmowanie działań w zakresie rozwoju przywódców

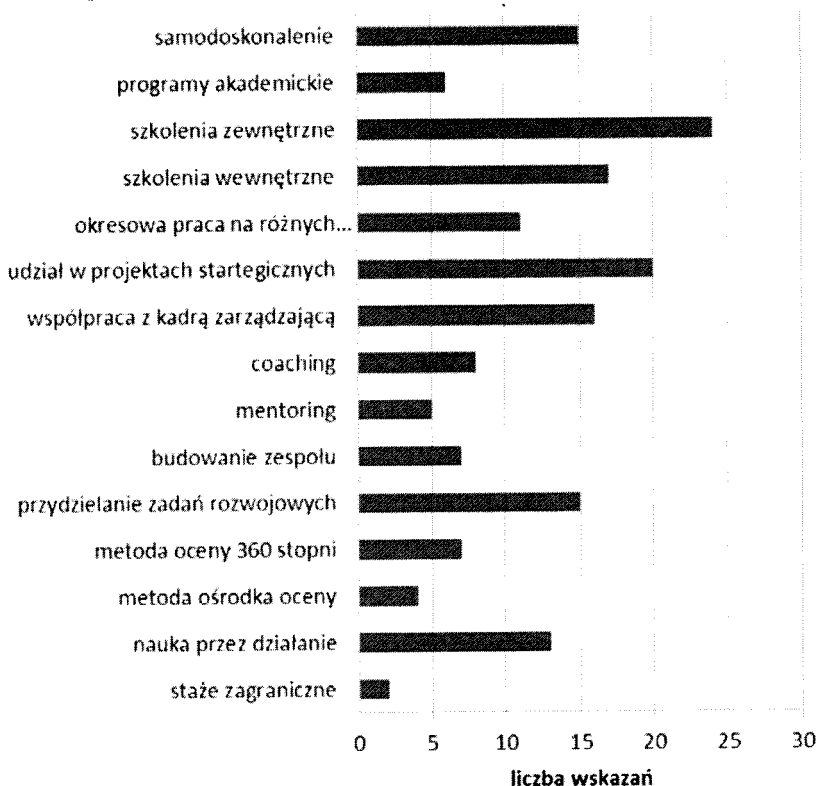


Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

- podniesienie kompetencji pracowników,
- poprawa funkcjonowania przedsiębiorstwa,
- założenia strategii personalnej,
- potrzeba ciągłego wprowadzania zmian,
- trudności w rekrutacji przywódców z zewnątrz.

Przedsiębiorstwa podejmujące działania w zakresie rozwoju zdolności przywódczych swoich pracowników mogą korzystać z szerokiego wachlarza dostępnych metod. W badanych przedsiębiorstwach najpowszechniej stosowanymi metodami wykorzystywanymi w rozwoju przywódców są szkolenia zewnętrzne (82,8%), udział w projektach strategicznych (69%), szkolenia wewnętrzne (58,6%) oraz współpraca z naczelną kadrą 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 w mniejszym niż 30% badanych przedsiębiorstw wskazało na: coaching, budowanie zespołów, metodę 360 stopni, programy akademickie, mentoring, metodę ośrodka oceny oraz staż zagraniczny (patrz rys. 2).

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.

Rysunek 2. Działania podejmowane w zakresie rozwoju przywódców w badanych przedsiębiorstwach

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Badane przedsiębiorstwa określiły również uwarunkowania wspierające rozwój zdolności przywódczych, wśród których znalazły się, według kolejności największej liczby wskazań:

- wsparcie ze strony najwyższego kierownictwa,
- sprzyjająca kultura organizacyjna,
- dostępność odpowiednich środków i zasobów,
- zaangażowanie ze strony pracowników,
- trafność procesu rekrutacji i selekcji,
- jasno określony profil przywódcy,
- przekazywanie przywódcom informacji zwrotnych,
- tworzenie strategii personalnej.

Badane przedsiębiorstwa zostały poproszone o dokonanie samooceny prowadzonych działań rozwojowych. Za posiadaniem dobrze rozwiniętych działań opowiedziały się 4 przedsiębiorstwa. Natomiast 15 badanych przedsiębiorstw wskazało na posiadanie wystarczająco rozwiniętych działań. Pozostałe 10 przed-

siębiorstw oceniło swoje działania jako słabo rozwinięte. Działaniami dobrze rozwiniętymi, w opinii respondentów, charakteryzują się przedsiębiorstwa duże. Natomiast średnie przedsiębiorstwa, w przeważającej części, oceniły swoje działania jako słabo rozwinięte.

W opinii badanych przedsiębiorstw, współczesne przedsiębiorstwa powinny rozwijać zdolności przywódcze wśród swoich pracowników. Za potrzebą takiego rozwoju opowiedziało się 72,9% z badanych przedsiębiorstw (43 podmioty), a tylko 2 przedsiębiorstwa uważają, że przedsiębiorstwa nie powinny rozwijać zdolności przywódczych swoich pracowników. Natomiast 23,7% badanych przedsiębiorstw (14 podmiotów) obecnie nie posiada zdania na ten temat.

Zakończenie

W przyszłości największe sukcesy będą odnosić te organizacje, które będą potrafiły przyciągnąć, kształcić i zatrzymać zdolnych ludzi, wyczulonych zarówno na potrzeby klientów, jak i możliwości oferowanie przez technikę. Dla współczesnych kierowników wyzwaniem stanie się umiejętność kierowania zespołami ludzkimi, wykorzystywania ich zdolności i skłonienia do współdziałania w systemach bardziej złożonych niż obecne. Oznacza to, że kierownicy będą musieli zaakceptować fakt, że nowoczesne kierowanie nie oznacza rozkazywania, a siły nie czerpie się już z władzy i stanowiska, lecz z wiedzy i autorytetu budowanego na posiadanych umiejętnościach [Penc 2007, s. 31]. W kontekście tych zmian istotnym wydaje się rozwijanie zdolności przywódczych pracowników.

Aby rozwój zdolności przywódczych uznać za czynnik prowadzący do sukcesu organizacji, rozwój ten powinien być skuteczny. Podstawowym warunkiem skutecznego rozwoju przywódców jest precyzyjne zrozumienie istoty przywództwa w kontekście danej organizacji, gdyż „jeśli każdy o nim mówi, lecz ma na myśli coś innego, trudno jest sformułować katalog wymogów. Ten brak jasności może mieć fatalny wpływ na programy podnoszenia kwalifikacji menedżerów” [Na czym..., 2004, s. 28].

Literatura

1. Buus I. (2005), *The evolution of leadership development: challenges and best practice*, „Industrial and Commercial Training” vol. 37, No. 4.
2. Fulmer R.M. (1997), *The evolving paradigm of leadership development*, „Organizational Dynamics” vol. 25, No. 4.
3. Gableta M. (red) (2006), *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie*, Wyd. AE, Wrocław.
4. Hernez-Broome G., Hughes R.L. (2004), *Leadership Development: Past, Present, and Future*, „Human Resource Planning” vol. 27, No. 1.
5. Hoover J., Valenti A. (2009), *Uwolnić potencjał liderów*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.
6. Król H. (2006), *Istota rozwoju kapitału ludzkiego organizacji*, [w:] Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji, H. Król, A. Ludwicyński (red.), PWN, Warszawa.

7. Listwan T. (1995), *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wydawnictwo KADRY, Wrocław.
8. *Na czym polega istota przywództwa* (2004), „Zarządzanie na Świecie” nr 11.
9. Penc J. (2007), *Menedżerowie i ich zadania w nowoczesnej organizacji*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi dla menedżerów średniego szczebla*, E. Jędrzych (red.), Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa.
10. Poczowski A. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie, procesy, metody*, PWE, Warszawa.
11. *Przywództwo – lek na całe zło* (2009), „Personel i Zarządzanie” nr 9.
12. Rakowska A., Sitko-Lutek A. (2000), *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, PWN, Warszawa.
13. Sienkiewicz Ł. (2010), *Rola szkoleń i rozwoju w budowaniu innowacyjności pracowników i przedsiębiorstwa*, [w:] *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, S. Borowska (red.), Wyd. C.H. Beck, Warszawa.
14. Stankiewicz-Mróż A. (2007), *Przywództwo wyzwaniem dla współczesnego kierownictwa*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi dla menedżerów średniego szczebla*, E. Jędrzych (red.), Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
15. Szałkowski A. (red.) (2002), *Rozwój pracowników. Przesłanki, cele, instrumenty*, Poltext, Warszawa.
16. Tubbs S.L., Schulz E. (2005), *Leadership Competencies: Can They Be Learned?*, „The Business Review, Cambridge” vol. 3, No. 2.

Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie problematyki związanej z rozwojem zdolności przywódczych w przedsiębiorstwie. Artykuł stanowi wynik badań teoretycznych w zakresie rozwoju przywódców w przedsiębiorstwie oraz badań empirycznych przeprowadzonych w polskich przedsiębiorstwach.

Development of leaders' abilities as the factor of an organization success (Summary)

The aim of this article is to present issues of leaders development in an enterprise. Presented considerations are based both on the literature studies and empirical research which has been carried out in polish enterprises.