

## ROZDZIAŁ 4

# Kompetencje przywódcze w przedsiębiorstwach o zasięgu globalnym

---

*Anna Wasiluk*

### Wstęp

Nowe wyzwania pojawiające się wskutek globalizacji procesów gospodarczych stawiają przed firmami i ich pracownikami nowe wyzwania, również w zakresie posiadanych kompetencji. Wiele organizacji jest jeszcze nieprzygotowanych do nowych uwarunkowań. Na rynku obserwuje się również zbyt małą liczbę menedżerów wystarczająco przygotowanych do pracy w firmach działających na rynkach globalnych. Tymczasem obecnie zwyciężać będą tylko te firmy, które przyciągną i utrzymają najlepszych pracowników.

Warto pamiętać o tym, że nie istnieje jednolita lista potrzebnych menedżerowi kompetencji. Inne cechy i umiejętności są potrzebne pracownikom małej firmy usługowej, a inne kadry dużego przedsiębiorstwa produkcyjnego z branży high tech. Na co innego zwraca się uwagę w firmie dynamicznie rozwijającej się, a na co innego w firmach wymagających restrukturyzacji czy będących w głębokim kryzysie. Inne kompetencje są potrzebne w firmach działających wyłącznie na rynku lokalnym, a inne w tych, które działają na rynkach międzynarodowych.

Prowadząc operacje za granicą, sprzedając produkty i zatrudniając lokalnych pracowników, przedsiębiorstwo musi uwzględniać m.in. bariery kulturowe, które czynią interakcje międzyludzkie bardziej skomplikowanymi niż w firmach działających w obszarze jednego kraju. Różnice kulturowe, zwłaszcza te niewidoczne na pierwszy rzut oka, zakorzenione głęboko w podświadomości ludzkiej, są bowiem trudne do wychwycenia. Praktyka firm działających na rynku global-

nym niejednokrotnie pokazała, że uniwersalne w założeniu metody zarządzania nie sprawdzają się w każdych warunkach.

Zarówno przywódcy jak i menedżerowie prowadzący biznes międzynarodowy muszą<sup>1</sup>:

- 1) znać praktyki handlowe obowiązujące w różnych krajach,
- 2) podejmować decyzje odnośnie wyboru rynków zagranicznych, sposobu wejścia na rynki zagraniczne i strategii działania na nich,
- 3) uwzględniać w decyzjach ograniczenia narzucane przez otoczenie polityczno-prawne krajów, w których prowadzą działalność, jak również szanse, jakie to otoczenie kreuje,
- 4) ograniczyć negatywny wpływ ryzyka kursowego na podejmowaną za granicą działalność,
- 5) zarządzać rozproszoną geograficznie w skali świata działalnością,
- 6) rozumieć różnice kulturowe krajów i dostosować strategię działania do zdiagnozowania wzorców kulturowych.

#### 4.1. Istota kompetencji

Obecnie brak jest jednoznacznej definicji pojęcia *kompetencje*. Nie wynika to jednak ze szczególnej jego złożoności, lecz raczej z faktu, że osoby zajmujące się tym zagadnieniem chętniej tworzą własne wyjaśnienia niż przytaczają już istniejące. S. Whiddett i S. Hollyforde zwracają uwagę na dwa podstawowe elementy wspólne dla większości definicji. Jest to przedstawianie kompetencji w formie<sup>2</sup>:

- 1) opisu zadań lub oczekiwanych efektów działań związanych z określonym stanowiskiem pracy,
- 2) opisu behawioralnego.

Znaczne różnice w zakresie definiowania kompetencji występują wśród przedstawicieli różnych nurtów badawczych i nauk pokrewnych w stosunku do nauk o zarządzaniu. Prawnicy kompetencję utożsamiają z pełnomocnictwem, natomiast psychologowie swoją uwagę koncentrują przede wszystkim na pomiarze zdolności oraz poszukiwaniu związków między obserwowanymi zachowaniami jednostki a jej cechami i zdolnościami<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> M. Rozkwitalska, *Zarządzanie międzynarodowe*, Difin, Warszawa 2007, s. 21–22.

<sup>2</sup> S. Whiddett, S. Hollyforde, *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 13–14.

<sup>3</sup> A. Rakowska, *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, Wyd. UMCS, Lublin 2007, s. 49.

Tabela 4.1. Przykłady definicji ze względu na elementy wspólne

Opis kompetencji w formie	Przykłady definicji
zadań lub oczekiwanych efektów działań związanych z określonym stanowiskiem pracy	<p>Kompetencje to <i>zdolność osoby zarządzającej do wykonywania pracy według standardów określonych przez organizację zatrudniającą tę osobę.</i></p> <p>Management Charter Initiative, <i>Introducing Management Standards</i>, The National Forum for Management Education and Development, London 1992.</p>
opisu behawioralnego	<p>Kompetencja na określonym stanowisku to <i>zespół cech danej osoby, umożliwiających jej skuteczne i (lub) wyróżniające się wypełnianie zadań związanych z wykonywaną pracą.</i></p> <p>G.O. Klemp Jr., <i>The Assessment of Occupational Competence</i> [w:] <i>Report to the National Institute of Education</i>, Washington 1980.</p> <p>Kompetencja w zakresie wykonywanej pracy to <i>zespół cech danej osoby, na który składają się charakterystyczne dla tej osoby elementy takie, jak motywacja, cechy osobowości, umiejętności, samoocena związana z funkcjonowaniem w grupie oraz wiedza, którą ta osoba sobie przyswoiła i którą się posługuje.</i></p> <p>R.E. Boyatzis, <i>The Competent Manager: A model for effective performance</i>, John Wiley&amp;Sons, Chichester 1982.</p>

Źródło: Opracowanie na podstawie S. Whiddett, S. Hollyforde, *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 13.

Jednoznaczne podejście do definicji pojęcia kompetencje dodatkowo komplikuje, i to zarówno w literaturze polskiej jak i zagranicznej, występowanie terminów bliskoznacznych takich jak umiejętności, zdolności czy kwalifikacje. Przykładowo w języku angielskim w potocznym rozumieniu kompetencja jest rozumiana jako „zdolność do wykonania czegoś, umiejętności”<sup>4</sup>. J. Erpenbeck, L. Rosenstiel, V. Heyse twierdzą, że kompetencje są zdolnościami, które umożliwiają jednostce podejmowanie określonych działań w sytuacjach szczególnych oraz kreatywne rozwiązywanie problemów. Kompetencje nie mogą zastąpić kwalifikacji. Oznacza to, że kwalifikacje mogą funkcjonować bez kompetencji, ale kompetencje bez kwalifikacji nie<sup>5</sup>. Odmiennego zdania jest T. Oleksyn, który zwraca uwagę na to, że „coraz powszechniejsza jest tendencja, będąca do pewnego stopnia wyrazem mody, nie tylko do poszerzania znaczenia kompetencje, ale i do zastępowania nim terminu kwalifikacje. Prawdopodobnie jest to

<sup>4</sup> Longman, *Dictionary of Contemporary English*, PWN, Warszawa 1987.

<sup>5</sup> J. Erpenbeck, L. Rosenstiel, *Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis*, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2003, s. XI; V. Heyse, J. Erpenbeck, *Kompetenztraining. 64 Informations- und Trainingsprogramme*, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2004, s. XIII–XIV.

zmiana nieodwracalna”<sup>6</sup>. Jednak tym co różni te dwa pojęcia są według niego formalne uprawnienia do działania, tzn. kwalifikacje tego elementu nie zawierają.

M. Dale umiejętności utożsamia z zachowaniami związanymi z wykonywaniem zadań, które mogą być nabyte przez uczenie się i usprawnianie oraz przez praktykę i doradztwo. Zdolności natomiast są to fizyczne lub psychiczne cechy jednostki, które wpływają na doskonalenie umiejętności (obok takich czynników jak wiedza, postawy, systemy wartości)<sup>7</sup>.

W literaturze niemieckojęzycznej oraz opracowaniach Komisji Europejskiej często kompetencje definiuje się jako kombinację ludzkiej wiedzy, zdolności i umiejętności, które służą wydajności przedsiębiorstwa, a tym samym poprawie jego konkurencyjności<sup>8</sup>. Niektórzy polscy autorzy uważają jednak, że takie podejście jest przestarzałe, ponieważ obecnie kompetencje należy rozumieć szeroko, jako „wszelkie cechy pracowników”<sup>9</sup>.

Taką szeroką definicję zaproponowała również A. Sajkiewicz. Według niej kompetencje to „zbiór wiedzy, uzdolnień, stylów działania, osobowości, wyznawanych zasad, zainteresowań i innych cech, które używane i rozwijane w procesie pracy prowadzą do osiągania rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami przedsiębiorstwa”<sup>10</sup>. Autorka, podobnie jak wielu innych<sup>11</sup>, zwraca uwagę na kwestię używania i rozwijania posiadanych kompetencji<sup>12</sup>. Niektórzy jednak twierdzą, że do kompetencji nie można zaliczać cech charakteru czy osobowości, ponieważ, choć mają one wpływ na efektywność zawodową, to mają zarazem charakter względnie stałych i niezmiennych cech. A zmienność obok związku z określonym zadaniem lub działalnością zawodową oraz mierzalnością jest podstawową cechą kompetencji<sup>13</sup>. Trudno się jednak z takim stanowiskiem do końca zgodzić. Wiele cech charakteru ulega ewaluacji pod wpływem m.in. charakteru pracy, kultury organizacyjnej czy stosunków międzyludzkich w obecnym i poprzednich miejscach pracy.

---

<sup>6</sup> T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2006, s. 19.

<sup>7</sup> M. Dale, *Developing Managerial Skills, Techniques for Improving, Learning und Performance*, Kogan Page, 1993, s. 28.

<sup>8</sup> Por. przykł. *Entwicklung von Kompetenzen und Qualifikationen in KMU*, „Beobachtungsnetz der europäischen KMU“ Europäische Kommission 2003 nr 1; A. Giener, *Kompetenzentwicklung Teil 1- Ein Schlüssel zur Bewältigung zukünftiger Aufgaben?*, [www.wm-impulse.net](http://www.wm-impulse.net) z dn. 20.02.2008.

<sup>9</sup> Por. przykł. T. Rostkowski, *Zarządzanie kompetencjami w UE* [w:] M. Juchnowicz, *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2004.

<sup>10</sup> A. Sajkiewicz, *Jakość zasobów pracy*, Poltext, Warszawa 2002, s. 90.

<sup>11</sup> Por. przykł. T. Rostkowski, poz. cyt., T. Oleksyn, poz. cyt., s. 19.

<sup>12</sup> Nieużywane kompetencje zmniejszają się, a nierozwijane i nieaktualizowane ograniczają przydatność do pracy lub całkowicie uniemożliwiają jej świadczenie.

<sup>13</sup> Por. przykł. G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004, s. 17–20.

Wielu autorów kompetencje rozpatruje bardzo szeroko, rozciągając je na funkcje zarządzania i utożsamiając również z procesami myślenia (np. analizowaniem i podejmowaniem decyzji), działaniem (np. osiąganiem pożądaných rezultatów), relacjami interpersonalnymi, pracą z ludźmi, posługiwaniem się informacjami, rozwijaniem firmy, osiąganiem celów<sup>14</sup>.

R.E. Quinn, S.R. Faerman, M.P. Thompson, M.R. McGrath poszczególne kompetencje przypisują do określonych funkcji kierowniczego przywództwa (tabela 4.2).

Tabela 4.2. Funkcje kierowniczego przywództwa i związane z nimi kluczowe kompetencje

Funkcja	Oczekiwania w stosunku do menedżera	Kluczowe kompetencje
Mentora	<ul style="list-style-type: none"> <li>- jest pomocny, wrażliwy, dostępny, otwarty, sprawiedliwy, liczy się z innymi;</li> <li>- słucha, popiera uzasadnione wymagania, wyraża uznanie, prawi komplementy, dostrzega osiągnięcia;</li> <li>- pracowników traktuje jako ważne zasoby, które należy rozumieć, cenić i doskonalić;</li> <li>- pomaga w indywidualnych planach doskonalenia pracowników, dba o to, by mogli się szkolić i rozwijać swoje umiejętności;</li> <li>- cechuje go wysoka samoświadomość;</li> <li>- uwzględnia to, w jaki sposób jego działania jako przełożonego będą wpływać na postępowanie pracowników.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) rozumienie siebie i innych;</li> <li>2) skuteczne komunikowanie się;</li> <li>3) doskonalenie pracowników.</li> </ol>
Moderatora	<ul style="list-style-type: none"> <li>- popiera pracę zespołową, buduje spójność, podnosi morale, zarządza konfliktami;</li> <li>- wykorzystuje takie kompetencje mentora jak słuchanie, empatia, wrażliwość na potrzeby innych, ale skupia się na pracy z grupą.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) budowanie zespołów;</li> <li>2) grupowe podejmowanie decyzji;</li> <li>3) zarządzanie konfliktem.</li> </ol>
Monitorującego	<ul style="list-style-type: none"> <li>- skupia uwagę na zagadnieniach kontroli wewnętrznej.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) zarządzanie informacją przez krytyczne myślenie;</li> <li>2) radzenie sobie z przeciążeniem informacyjnym;</li> <li>3) zarządzanie podstawowymi procesami.</li> </ol>

<sup>14</sup> Por. przykład: S. Whiddett, S. Hollyforde, *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 21; D. Turek i A. Wojtczuk – Turek, *Kompetencje człowieka – tradycja i współczesność* [w:] S. Konarski, *Kompetencje społeczno – psychologiczne ekonomistów i menedżerów. Teoria, badania, edukacja*, SGH, Warszawa 2006, s. 49.

<b>Koordynatora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- koordynuje pracę pracowników, grup roboczych, zespołów roboczych, jednostek organizacyjnych;</li> <li>- doprowadza do tego, żeby praca przebiegała gładko, a czynności były wykonywane odpowiednio, przy możliwie najmniejszych „tarciach” między poszczególnymi osobami, grupami i zespołami;</li> <li>- troszczy się o zasoby niezbędne do wykonania danego zadania oraz deleguje uprawnienia i odpowiedzialność;</li> <li>- zapewnia, żeby wyniki pracy były dostępne dla wszystkich zainteresowanych w danej jednostce;</li> <li>- inicjuje współpracę pomiędzy różnymi jednostkami już na etapie planowania przedsięwzięcia.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) zarządzanie projektami;</li> <li>2) projektowanie pracy;</li> <li>3) zarządzanie interfunkcjonalne.</li> </ol>
<b>Kierującego</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- potrafi odpowiedzieć na pytania po co firma istnieje, co chce osiągnąć i jak najlepiej może to osiągnąć.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) formułowanie i przekazywanie wizji;</li> <li>2) wyznaczanie celów;</li> <li>3) projektowanie i organizowanie.</li> </ol>
<b>Realizatora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- jest zmotywowany, uprawniony, zaangażowany;</li> <li>- powinien dążyć do utrzymania równowagi między stawianiem wymagań dotyczących wysiłków i wydajności a dbaniem o ogólny stan zdrowia oraz o skuteczność swoją i podwładnych.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) efektywność osobista;</li> <li>2) dbanie o środowisko wydajnej pracy;</li> <li>3) zarządzanie czasem i radzenie sobie ze stresem.</li> </ol>
<b>Pośrednika</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- odpowiednio przedstawia (zwłaszcza zalety) i negocjuje koncepcje zmian innowatora;</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) budowanie i utrzymywanie fundamentu władzy;</li> <li>2) negocjowanie umów i zobowiązań;</li> <li>3) przedstawianie koncepcji: skuteczne prezentacje werbalne.</li> </ol>
<b>Innowatora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- jest kreatywny i stwarza warunki podnoszące kreatywność swoich podwładnych;</li> <li>- elastyczny i otwarty na nowe pomysły, sposoby myślenia i wyzwania.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) akceptowanie zmiany;</li> <li>2) twórcze myślenie;</li> <li>3) zarządzanie zmianą.</li> </ol>

Źródło: Opracowanie na podstawie R.E. Quinn, S.R. Faerman, M.P. Thompson, M.R. McGrath, *Profesjonalne zarządzanie*, PWE, Warszawa 2007.

Należy pamiętać, że żadna z funkcji z osobna nie zapewni efektywności lidera. Można się bardzo dobrze sprawdzać w określonej funkcji i wspinać się po szczeblach kariery, nie oznacza to jednak, że będzie się skutecznym przywódcą, ponieważ tych cechuje złożoność poznawcza i umiejętność łączenia odmiennych funkcji<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> R.E. Quinn, S.R. Faerman, M.P. Thompson, M.R. McGrath, *Profesjonalne zarządzanie*, PWE, Warszawa 2007, s. 40.

## 4.2. Kompetencje menedżerów globalnych

Wraz z nasileniem się zjawiska globalizacji wzrosło zainteresowanie kompetencjami menedżerów globalnych. Okazało się, że kompetencje potrzebne do prowadzenia przedsiębiorstw na rynkach lokalnych są inne niż do prowadzenia biznesu w aspekcie globalnym. W rezultacie procesów globalizacji coraz częściej pojawia się konieczność nawiązywania kontaktów zawodowych z przedstawicielami innych kultur oraz współpracy w międzynarodowych zespołach. Tymczasem wydaje się, że z jednej strony jest jeszcze wiele organizacji nieprzygotowanych do funkcjonowania w nowych warunkach, z drugiej natomiast ciągle jest mało menedżerów dobrze przygotowanych do pracy w międzynarodowych firmach czy na zupełnie nowych rynkach.

Około 1/3 menedżerów amerykańskich wysłanych na obce rynki nie potrafi właściwie radzić sobie w nowym miejscu pracy z powodu braku odpowiednich kompetencji<sup>16</sup>. Wśród menedżerów europejskich odsetek ten kształtuje się na poziomie 5–15%, natomiast wśród menedżerów z krajów rozwijających się sięgać może aż 70%<sup>17</sup>.

Wspólną cechą firm odnoszących sukcesy jest regularne wyszukiwanie kandydatów na wysokie stanowiska i troska o ich wszechstronny rozwój. Tabela 4.3 zawiera ranking najlepszych firm pod względem rozwoju potencjału menedżerskiego.

Tabela 4.3. Ranking najlepszych firm pod względem rozwoju potencjału menedżerskiego

Na świecie					
Pozycja	Firma	Siedziba	Pozycja	Firma	Siedziba
1.	General Electric	USA	11.	Inditex	Hiszpania
2.	Procter & Gamble	USA	12.	Medtronic	USA
3.	Nokia	Finlandia	13.	Eli Lilly	USA
4.	Hindustan Unilever	Indie	14.	McDonald's	USA
5.	Capital One	USA	15.	Whirlpool	USA
6.	General Mills	USA	16.	Natura Cosméticos	Brazylia
7.	McKinsey	USA	17.	GlaxoSmithKline	W. Brytania
8.	IBM	USA	18.	Australia and New Zealand Banking	Australia Group
9.	BBVA	Hiszpania	19.	ICICI	Indie
10.	Infosys Technologies	Indie	20.	WIPRO	Indie

<sup>16</sup> J. Shen, *International training and management development: theory and reality*, "Journal of Management Development" 2005, nr 7, vol. 24.

<sup>17</sup> J. Shen, V. Edwards, *Recruitment and Selection in Chinese MNEs*, "International Journal of Human Resource Management" 2004, nr 4/5, vol. 15.

W Europie		
Pozycja	Firma	Siedziba
1.	Nokia	Finlandia
2.	BBVA	Hiszpania
3.	Inditex	Hiszpania
4.	GlaxoSmithKline	W. Brytania
5.	L'Oreal	Francja
6.	Randstad	Holandia
7.	Lufthansa	Niemcy
8.	UBS	Szwajcaria
9.	SAP	Niemcy
10.	BMW	Niemcy

Źródło: Opracowanie na podstawie: *Znajdowanie i doskonalenie kandydatów na wysokie stanowiska*, „Zarządzanie na Świecie” 2007, nr 6.

W firmach amerykańskich nasila się tendencja powierzania najwyższych stanowisk w przedsiębiorstwach obcokrajowcom. Wśród 100 największych firm 15 jest kierowanych przez osoby, które urodziły się w innych krajach<sup>18</sup>. Przed 10 laty cudzoziemscy szefowie firm amerykańskich pochodzili prawie wyłącznie z Kanady bądź Europy. Obecnie natomiast są wśród nich reprezentanci innych rejonów świata. Firmy amerykańskie coraz chętniej wysyłają też swoich menedżerów za granicę, w celu zdobycia niezbędnego doświadczenia. W Niemczech natomiast wśród prezesów 30 czołowych przedsiębiorstw objętych wskaźnikiem giełdowym Dax są tylko trzej cudzoziemcy i wszyscy z krajów niemieckojęzycznych. Tymczasem obsadzanie kluczowych stanowisk obywatelami jednego kraju może nie sprzyjać pomysłowości, wchodzeniu na nowe rynki, a także ujemnie wpływać na wyniki finansowe<sup>19</sup>.

Wydaje się, że brak kompetencji umożliwiających efektywne działanie w dobie procesów globalizacyjnych jest jedną z przyczyn wzrostu dymisji pracowników zajmujących najwyższe stanowiska zarówno w USA jak i w Europie. W 1980 r. prezesi 500 największych firm amerykańskich pozostawali na swoich stanowiskach średnio 8 lat, natomiast w 2005 r. już tylko 5 lat. „Karuzela personalna” na najwyższych szczeblach szczególnie szybko kręci się w krajach niemieckojęzycznych, gdzie w 2005 r. do zmian prezesów zarządu doszło w ok. 10% wszystkich przedsiębiorstw. 52% tych przypadków to wymuszone dymisje (w 1995 r. zdarzały się one cztery razy rzadziej), 31% to odejścia po upływie kontraktu, a 17% w rezultacie fuzji i przejęć<sup>20</sup>. 10 lat temu członkowie zarządu mogli

<sup>18</sup> 10 lat temu było ich 9.

<sup>19</sup> *Nowi prezesi Citigroup*, „Zarządzanie na Świecie” 2008, nr 1.

<sup>20</sup> *Karuzela na najwyższych stanowiskach w USA i Europie*, „Zarządzanie na Świecie” 2007, nr 1.



być prawie pewni dotrwania do emerytury, a prezesi przeważnie przechodzili w wieku emerytalnym na stanowiska szefów rad nadzorczych. Obecnie prezes pełni swoją funkcję średnio 4,7 lat (średnia dla firm zachodnioeuropejskich – 5,7 lat)<sup>21</sup>.

M. McCall zaprezentował 9 cech tzw. wykolejonych menedżerów, którzy odnosili wielkie sukcesy w trakcie swojej kariery kierowniczej, ale nie zdołali w pełni wykorzystać potencjalnych możliwości. Cechy te w większości przypadków były początkowo ich silnymi stronami. Ostatecznie jednak stały się ich wadami. Byli oni <sup>22</sup>.

- 1) niewrażliwi i szorstcy,
- 2) przesadnie wymagający,
- 3) niesłuchający innych,
- 4) nietolerancyjni wobec odmiennego zdania; nieumiejący ułożyć sobie stosunków z ludźmi inaczej postępującymi,
- 5) przypisujący sobie zasługę za sukcesy innych,
- 6) winiący innych za niepowodzenia,
- 7) zimni, utrzymujący dystans, arogancy,
- 8) niewiarygodni,
- 9) dyktatorzy.

Obecnie brak jest badań, które pomogłyby w jednoznacznym wyborze modelowych cech menedżera globalnego. Spowodowane jest to przede wszystkim brakiem jednoznaczności przy definiowaniu następujących pojęć:

- 1) menedżer globalny – spotyka się m.in. następujące podejścia:
  - jest to każdy menedżer w firmie międzynarodowej,
  - jest to menedżer wysłany na rynki obce,
  - jest to zarządzający centralą firmy o zasięgu globalnym;
- 2) przywódca a menedżer – pojęcia te są ze sobą bardzo często utożsamiane, chociaż niektórzy autorzy podkreślają, że jest to nieuzasadnione<sup>23</sup>, ponieważ różnią się pod względem tworzenia planów, opracowywania uzasadnienia dla ich realizacji, wykonywania planów oraz typu uzyskiwanych wyników (tabela 4.4). J.B. Kotter<sup>24</sup> twierdzi, że zarówno menedżerowie jak i przywódcy są w firmach potrzebni i ważni. Można wręcz spotkać się z opinią, że na najwyższych szczeblach zarządzania są potrzebni wybitni menedżerowie a nie przywódcy, dla których najwięcej przestrzeni jest na najniższych szczeblach zarządzania<sup>25</sup>.

<sup>21</sup> Dymisje prezesów szczególnie liczne w Europie, „Zarządzanie na Świecie” 2007, nr 4.

<sup>22</sup> M. McCall, *High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders*, Harvard Business Scholl Press, Boston 1998.

<sup>23</sup> Por. przykł.: A. Zaleznik, *Manager und Führerpersönlichkeiten: Sind sie verschieden?*, „Harvard Businessmanager” Juli 1986; J.P. Kotter, *Co właściwie robią przywódcy?*, „Harvard Business Review Polska” czerwiec 2005; J. Polowczyk, *Przywódcztwo jako determinanta strategii – tajemnica udanych związków*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 5.

<sup>24</sup> J.B. Kotter, poz. cyt.

<sup>25</sup> T. Oleksyn, poz. cyt., s. 154.

W praktyce podział na menedżerów i liderów nie jest ostry i rozdziłby wiele problemów z odpowiedzią na pytanie ilu i w jakich miejscach w organizacji potrzeba menedżerów i liderów.

3) kompetencje, umiejętności a zdolności.

Tabela 4.4. Różnice pomiędzy przywódcą a menedżerem

Menedżer		Przywódcą	
Zarządza – tworzy systemy, plany, programy		Przewodzi – tworzy wizję	
Działa od szczegółu do ogółu		Działa od ogółu do szczegółu	
Myśli krótkimi terminami		Myśli długimi terminami	
Koncentruje się na systemach, strukturach, procedurach		Koncentruje się na projektach, zadaniach, problemach do rozwiązania oraz ludziach	
Buduje i używa formalnych struktur, organizuje procesy, strukturę, hierarchię		Buduje i używa nieformalnych struktur, jednoczy ludzi wokół istotnych idei, zmian	
Potrzebuje formalnego umocowania i pełnomocnictwa		Potrzebuje wiarygodności budowanej przez osiągnięcia i osobistą prawość	
Tworzy porządek w organizacji, ogranicza chaos i ryzyko, stabilizuje, preferuje twórczą kontynuację, zmiany ewolucyjne		Destabilizuje, preferuje „twórczą destrukcję”, głębokie, często rewolucyjne zmiany, przejściowo zwiększa ryzyko	
Duże znaczenie controllingu i monitoringu		Szczególne znaczenie komunikacji, motywacji i inspiracji	
Zmiany wprowadza głównie odgórnie		Zmiany wprowadza głównie oddolnie	
Wiąże energię ludzi		Rozprzestrzenia energię wśród ludzi	
Chroni przed złymi zdarzeniami		Powoduje pozytywne zdarzenia	
Podporządkowuje		Zobowiązuje	
Podejmuje decyzje samodzielnie		Tworzy zespół	
Planuje i budżetuje		Określa kierunek, wprowadza innowacje	
potencjalne mocne strony	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pragmatyzm;</li> <li>- profesjonalizm;</li> <li>- systemowe podejście;</li> <li>- stosowanie sprawdzonych metod, technik i narzędzi.</li> </ul>	potencjalne mocne strony	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kreatywność;</li> <li>- zarządzanie zmianami;</li> <li>- komunikacja;</li> <li>- integracja;</li> <li>- motywacja;</li> <li>- współpraca;</li> <li>- zaufanie.</li> </ul>
potencjalne słabe strony	<ul style="list-style-type: none"> <li>- konserwatyzm i biurokracja;</li> <li>- rutyna;</li> <li>- egoizm wzmocniony przez aspiracje materialne;</li> <li>- oschłość;</li> <li>- wyalienowanie.</li> </ul>	potencjalne słabe strony	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ugrzęźnięcie w nadmiarze zmian;</li> <li>- sianie zamętu i chaosu;</li> <li>- „nietwórcza destrukcja”;</li> <li>- atomizacja;</li> <li>- osłabienie a niekiedy zniszczenie organizacji.</li> </ul>

Źródło: Opracowanie na podstawie: T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2006, s. 155; L. Smyk, *Nie ma krajów nierozwiniętych, są tylko źle zarządzane*, www.common.pl z dn. 01.07.2006.

### 4.3. Przykłady kompetencji menedżerów globalnych

Tabela 4.5 zawiera charakterystykę kompetencji wybranych menedżerów i przywódców globalnych. Przyjęto zasadę, że:

- 1) za menedżera/przywódcę globalnego uznaje się osobę zarządzającą centralą firmy o zasięgu globalnym,
- 2) przez pojęcie kompetencji rozumie się „zbiór wiedzy, umiejętności, uzdolnień, zainteresowań, stylów działania, wyznawanych zasad, cech osobowościowych itp., które używane i rozwijane w procesie pracy prowadzą do osiągnięcia założonych celów”.

Tabela 4.5. Wybrane kompetencje przywódców organizacji działających na rynku globalnym

Osoba	Charakterystyka
Peter Löscher – prezes zarządu koncernu Siemens (od lipca 2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- krótki staż pracy w koncernie (było to po raz pierwszy odejście od reguły, że szefem koncernu może być tylko menedżer mający za sobą długi staż pracy w koncernie; do momentu objęcia stanowiska w Simensie zajmował wysokie stanowisko w amerykańskim koncernie farmaceutycznym Merck);</li> <li>- duże doświadczenie na rynkach międzynarodowych (zajmował wiele odpowiedzialnych stanowisk w wielkich koncernach na trzech kontynentach);</li> <li>- ma dobre wyczucie mentalności w wielu krajach, jest otwarty na inne narody (biegła znajomość kilku języków obcych);</li> <li>- wykazuje duże zdolności w restrukturyzacjach;</li> <li>- zwolennik raczej ewolucyjnych a nie rewolucyjnych zmian w koncernie (realizuje strategię swojego poprzednika „Fit for 2010”, ale znacznie zmienia metody zarządzania, rewolucyjne jest postawienie na odpowiedzialność osobistą a nie gremialną);</li> <li>- główny cel zmian to podnoszenie efektywności i rentowności oraz rozbięcie dawnych sieci powiązań osobistych, które mogłyby utrudniać przedsięwzięcia nowego kierownictwa;</li> <li>- zmienił strukturę organizacyjną;</li> <li>- lubi podkreślać swój zespołowy styl zarządzania, ale dodaje, że w razie różnic poglądów będzie występował w roli kapitana zespołu;</li> <li>- słuchający opinii innych ludzi (zwłaszcza młodych, dobrze zapowiadających się menedżerów), zachęcający do zwracania uwagi na słabe punkty w jego koncepcji;</li> <li>- przy obsadzie ważnych stanowisk zwraca uwagę na to, by kadra kierownicza stanowiła mieszaninę ludzi z dużym doświadczeniem i stosunkowo młodych, którzy wyróżniają się umiejętnościami i ambicjami;</li> <li>- odznacza się konkretnością i zwięzłością wypowiedzi, nie celebrytuje swych występów publicznych, które są zazwyczaj bardzo krótkie;</li> <li>- skupia uwagę na ważnych wskaźnikach finansowych, jak rentowność;</li> <li>- zachowuje opanowanie w sytuacjach napiętych;</li> <li>- potrafi podwładnym tłumaczyć konieczność niepopularnych posunięć;</li> <li>- rzeczowy i uprzejmy;</li> <li>- sportowa kariera w młodości ułatwia mu koncentrację w trudnych sytuacjach;</li> <li>- uchodzi za człowieka trzeźwego, stosunkowo ostrożnego, lubiącego dotrzymywać obietnic;</li> <li>- posiada talenty dyplomatyczne (dobre relacje z radą pracowniczą, związkami zawodowymi, pracownikami);</li> <li>- zachowując stosunkowo spokojną atmosferę w firmie uruchomił daleko idące zmiany.</li> </ul>

<p>Vikram Pandit – prezes zarządu Citigroup (od 2007)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dobra znajomość kultury hinduskiej i realiów funkcjonowania na tym rynku (syn hinduskiego przedsiębiorcy);</li> <li>- w Citigroup pracuje od wiosny 2007r. po kupnie przez bank jego funduszu hedgingowego;</li> <li>- inteligentny, wykształcony (dwa dyplomy na Columbia University – inżyniera i finansisty – stopień doktora), z długoletnim stażem w bankowości (ponad 22 lata);</li> <li>- skuteczny menedżer, który wnikliwie analizuje problemy, szybko podejmuje decyzje i skrupulatnie przestrzega ich wykonania;</li> <li>- w stosunkach z podwładnymi jest rzeczowy i uprzejmy;</li> <li>- w każdych okolicznościach zachowuje spokój;</li> <li>- podkreśla, że najważniejsza jest produktywność.</li> </ul>
<p>Ferdinand Piech – prezes rady nadzorczej i były długoletni prezes zarządu w koncernie Volkswagen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- traktuje VW jako swoją firmę rodzinną (wnuk Ferdinanda Porsche); jego celem życiowym jest wprowadzenie VW do wąskiej czołówki najlepszych koncernów samochodowych;</li> <li>- większą kurtuazję wykazuje w kontaktach z reprezentantami robotników niż z wysoko postawionymi menedżerami (zazwyczaj postępuje z nimi dość obcesowo);</li> <li>- potrafi tworzyć dobrą atmosferę w rozmowach z działaczami związkowymi czy członkami rady pracowniczej, wczuwa się w ich troski, rzeczowymi argumentami potrafi przekonać do często niepopularnych decyzji;</li> <li>- posiada ogromne ambicje (niektórzy uważają, że jest skrajnie ambitny) i wolę wykazania, że jest wybitnym strategiem;</li> <li>- zamknięty w sobie, introwertyczny, ponad miarę wymagający i autokratyczny, egocentryk;</li> <li>- ma skłonność do dominacji, samowoli, nieliczenia się z opiniami innych;</li> <li>- prawo do oporu i sceptycznych uwag daje wyłącznie osobom, które dysponują podobnymi umiejętnościami jak on sam (a takich prawie nie spotkał);</li> <li>- fascynat techniki, często kosztem strony ekonomicznej.</li> </ul>
<p>Steve Jobs – założyciel i prezes Apple Inc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- charyzmatyczny oryginał, pełen uroku osobistego;</li> <li>- wizjoner;</li> <li>- dobry strateg, słabo radzi sobie z bieżącą działalnością;</li> <li>- wykazuje skłonność do przesady;</li> <li>- niekiedy bywa trudny do zniesienia dla współpracowników, analityków finansowych i dziennikarzy;</li> <li>- genialny, niezwykle twórczy, inspirujący przywódca;</li> <li>- cechują go też negatywne cechy takie jak: despotyzm, porywczność, zmienność nastrojów, niecierpliwość, stawianie nadmiernych wymagań, naruszanie elementarnych zwyczajów grzecznościowych;</li> <li>- pomysłowy;</li> <li>- dobrze wyczuwający potrzeby rynkowe;</li> <li>- sprawdził się zarówno jako założyciel jak i prezes, który „wyciągnął” firmę z ciężkiego kryzysu, uzdrowił i zdynamizował.</li> </ul>

<p>Marcel Rohner – prezes zarządu UBS (od lipca 2007)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dobrze wykształcony (doktorat w dziedzinie ekonomii);</li> <li>- cechuje się skromnym stylem życia, nigdy nie podkreśla swojej roli;</li> <li>- unika wywiadów i ogranicza kontakty z mediami do koniecznego minimum;</li> <li>- naturalny i uprzejmy w kontaktach z menedżerami i szeregowymi pracownikami;</li> <li>- odznacza się doskonałą organizacją swoich zajęć;</li> <li>- precyzyjny i zwięzły w wypowiedziach;</li> <li>- punktualny (zebrania z jego udziałem zaczynają się i kończą dokładnie w wyznaczonym czasie);</li> <li>- do kluczowych jego cech należą także: ostrożność, zdolność szybkiego przeprowadzania trzeźwych, wyważonych analiz;</li> <li>- powściągliwy w podejmowaniu inicjatyw strategicznych (nie oznacza to jednak, że takich nie podejmuje wcale), raczej niechętny podejmowaniu decyzji obciążonym dużym ryzykiem niepowodzenia.</li> </ul>
<p>Sergio Marchionne – prezes zarządu Fiata (od czerwca 2004)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wykształcenie ekonomiczne i prawnicze (w dziedzinie finansów jest niekwestionowanym autorytetem), biegle posługuje się kilkoma językami;</li> <li>- wykształcenie i doświadczenie zawodowe na rynkach międzynarodowych (Kanada, Szwajcaria);</li> <li>- niewynoszący się, równo traktujący zwykłych pracowników i menedżerów najwyższego szczebla;</li> <li>- jego troska o możliwie dobre warunki pracy dla robotników wzbudza pozytywny oddźwięk wśród całej załogi, a także związków zawodowych;</li> <li>- rozluźnił sposób bycia menedżerów najwyższych szczebli;</li> <li>- nigdy nie przejmował się konwencjami i obiegowymi opiniami;</li> <li>- pracuje bardzo intensywnie, zapewnia, że praca daje mu dużą satysfakcję;</li> <li>- szybkie podejmowanie decyzji i skrupulatne realizowanie ich w przewidzianym terminie;</li> <li>- na kluczowe stanowiska nie obawia się wprowadzać młodych ludzi;</li> <li>- uważa, że najważniejszym zadaniem prezesa jest dobór właściwych współpracowników i przekazanie im jak najszerszych uprawnień i dużą swobodę decyzji;</li> <li>- przed zwolnieniami mianowanych przez siebie menedżerów zastanawia się najpierw nad przyczynami rozczarowujących wyników a następnie oferuje im pomoc. Dopiero jeżeli to nie pomoże – zwalnia;</li> <li>- na uwadze ma przede wszystkim wyniki finansowe;</li> <li>- deklaruje się jako zwolennik amerykańskiego stylu zarządzania (ważna jest szybkość podejmowania decyzji i ich realizacja).</li> </ul>

Źródło: Opracowanie na podstawie *Simens – zmiany organizacyjne i personalne*, „Zarządzanie na Świecie” 2008, nr 1; *Nowi prezesi Citigroup*, „Zarządzanie na Świecie” 2008, nr 1; *Dymisja prezesa Citigroup*, „Zarządzanie na Świecie” 2007, nr 6; *Porsche zdobywa kontrolę nad Volkswagensem*, „Zarządzanie na Świecie” 2007, nr 6; *Volkswagen na nowym etapie swej historii*, „Zarządzanie na Świecie” 2007, nr 1; *Apple otwiera przebojowo trzeci front*, „Zarządzanie na Świecie” 2007, nr 4; *Nietypowy prezes Simensa*, „Zarządzanie na Świecie” 2007, nr 4; *Zaskakująca zmiana na czele UBS*, „Zarządzanie na Świecie” 2007, nr 4; *Steve Jobs – współzałożyciel i szef Apple*, „Zarządzanie na Świecie” 2007, nr 2; *Simens – dymisje obu prezesów*, „Zarządzanie na Świecie” 2007, nr 3.

Zawarte w tabeli 4.5. charakterystyki potwierdzają brak jednego wzorca kompetencji przywódcy zarządzającego przedsiębiorstwem działającym na ryn-

ku globalnym. Warte podkreślenia są kompetencje „miękkie”, które obok wykształcenia i doświadczenia decydują o sukcesie zarówno osobistym jak i zawodowym.

## Podsumowanie

L. Bryan, J. Fraser, J. Oppenheim i W. Rall już w 1999 r. twierdzili, że prawie 20%, to jest 6 trylionów dolarów spośród 28 trylionów dolarów światowego produktu narodowego brutto było produkowane i konsumowane na rynkach światowych. W swoich prognozach przewidywali, że w ciągu 30 lat udział ten wzrośnie do 80%. W tym czasie światowy produkt narodowy brutto będzie wynosić 91 trylionów dolarów, a rynek globalny wzrośnie dwunastokrotnie do 73 trylionów<sup>26</sup>.

Przemiany w kierunku globalizacji gospodarki są zatem zjawiskiem nieuniknionym. Spowodują one, że wymagania stawiane menedżerom organizacji przyszłości również ulegną zmianom. P.R. Harris i R.T. Moran identyfikując, na podstawie przeprowadzonych badań, kompetencje i cechy jakie będą potrzebne kadrcze kierowniczej w przyszłości oraz czym będą charakteryzowały się przyszłe organizacje stwierdzili, że najbardziej decydującym czynnikiem sukcesu w Ameryce Północnej i Europie będzie umiejętność zarządzania różnorodnością<sup>27</sup>. Poszukiwani będą zatem globalni liderzy świadomi swojej roli i umiejętności, zdyscyplinowani, „uprawiający” elastyczny styl kierowania, unikający złych nawyków kulturowych oraz otwarci na współpracę między poszczególnymi kulturami i gotowi do ciągłego doskonalenia zarówno własnych kompetencji jak i swoich podwładnych, w tym umiejętności psychologicznych. W praktyce jednak zarządzanie różnicami kulturowymi nie jest zjawiskiem łatwym. Liderzy i menedżerowie w swych działaniach popełniają wiele błędów kiedy muszą sobie z nimi radzić.

Zmiany kultury i przywództwa w kierunku globalnym zaowocują przejściem z tradycyjnego modelu cechującego się funkcjonalnymi strukturami, hierarchią, formalnymi kanałami komunikacji, specjalizacją techniczną, dominacją ról, rejestracją czy ewidencjonowaniem informacji do modelu przyszłości opartego o struktury projektowe i sieci kompetencji, szybką i bezpośrednią komunikację, nieformalne interakcje, elastyczne wykorzystanie technologii informatycznych oraz globalne, międzyorganizacyjne, wspierane komputerowo projekty<sup>28</sup>.

---

<sup>26</sup> L. Bryan, J. Fraser, J. Oppenheim, W. Rall, *Race for the World*, Harvard Business School Press, Boston 1999

<sup>27</sup> P.R. Harris, R.T. Moran., *Managing Cultural Differences*, Gulf Professional Publishing, Butterworth – Heinemann 1999, s. 2–3.

<sup>28</sup> A. Sitko-Lutek, *Organizacja przyszłości oparta o globalnych liderów i globalną kulturę*, www.zti.com.pl z dn. 19.05.2008.

## Bibliografia

1. *Apple otwiera przebojowo trzeci front*, „Zarządzanie na Świecie” 2007, nr 4.
2. Dale M., *Developing Managerial Skills, Techniques for Improving, Learning and Performance*, Kogan Page, 1993.
3. *Dymisja prezesa Citigroup*, „Zarządzanie na Świecie” 2007, nr 6.
4. *Dymisje prezesów szczególnie liczne w Europie*, „Zarządzanie na Świecie” 2007, nr 4.
5. *Entwicklung von Kompetenzen und Qualifikationen in KMU*, „Beobachtungsnetz der europäischen KMU“ Europäische Kommission 2003, nr 1.
6. Erpenbeck J., Rosenstiel L., *Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis*, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2003.
7. Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004.
8. Giener A., *Kompetenzentwicklung Teil 1 – Ein Schlüssel zur Bewältigung zukünftiger Aufgaben?*, www.wm-impulse.net z dn. 20.02.2008.
9. Heyse V., Erpenbeck J., *Kompetenztraining. 64 Informations – und Trainingsprogramme*, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2004.
10. *Karuzela na najwyższych stanowiskach w USA i Europie*, „Zarządzanie na Świecie” 2007, nr 1.
11. Kotter J.P., *Co właściwie robią przywódcy?*, „Harvard Business Review Polska” czerwiec 2005.
12. Longman, *Dictionary of Contemporary English*, PWN, Warszawa 1987.
13. McCall M., *High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders*, Harvard Business Scholl Press, Boston 1998.
14. *Nietypowy prezes Simensa*, „Zarządzanie na Świecie” 2007, nr 4.
15. *Nowi prezesi Citigroup*, „Zarządzanie na Świecie” 2008, nr 1.
16. Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2006.
17. Połowczyk J., *Przywództwo jako determinanta strategii – tajemnica udanych związków*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 5.
18. *Porsche zdobywa kontrolę nad Volkswagem*, „Zarządzanie na Świecie” 2007, nr 6.
19. Quinn R.E., Faerman S.R., Thompson M.P., McGrath M.R., *Profesjonalne zarządzanie*, PWE, Warszawa 2007.
20. Rakowska A., *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, Wyd. UMCS, Lublin 2007.
21. Juchnowicz M., *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2004.
22. Sajkiewicz A., *Jakość zasobów pracy*, Poltext, Warszawa 2002.
23. Shen J., Edwards V., *Recruitment and Seelction in Chinese MNEs*, „International Journal of Human Resource Management” 2004, nr 4/5, vol. 15.
24. Shen J., *International training and management development: theory and reality*, „Journal of Management Development” 2005, nr 7, vol. 24.
25. *Simens – dymisje obu prezesów*, „Zarządzanie na Świecie” 2007, nr 3.

26. *Simens – zmiany organizacyjne i personalne*, „Zarządzanie na Świecie” 2008, nr 1.
27. *Steve Jobs – współzałożyciel i szef Apple*, „Zarządzanie na Świecie” 2007, nr 2.
28. Konarski S., *Kompetencje społeczno-psychologiczne ekonomistów i menedżerów. Teoria, badania, edukacja*, SGH, Warszawa 2006.
29. *Vokswagen na nowym etapie swej historii*, „Zarządzanie na Świecie” 2007, nr 1.
30. Whiddett S., Hollyforde S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
31. Zaleznik A., *Manager und Führerpersönlichkeiten: Sind sie verschieden?*, „Harvard Businessmanager“ Juli 1986.
32. *Zaskakująca zmiana na czele UBS*, „Zarządzanie na Świecie” 2007, nr 4.



Recenzent:  
prof. dr hab. inż. Wiesław Kowalczewski

Książka dofinansowana przez Wydział Zarządzania  
Politechniki Białostockiej

Copyright © by Centrum Doradztwa i Informacji  
Difin sp. z o.o., Warszawa 2008  
Wszelkie prawa zastrzeżone.  
Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie  
całości lub fragmentów niniejszej pracy  
bez zgody wydawcy zabronione.

Redaktor prowadzący:  
Maria Adamska

ISBN 978-83-7251-966-5

Printed in Poland  
Centrum Doradztwa i Informacji Difin sp. z o.o., Warszawa 2008  
00-768 Warszawa, ul. F. Kostrzewskiego 1,  
tel. (0-22) 851-45-61, (0-22) 851-45-62, fax (0-22) 841-98-91  
Skład i łamanie: D.M. Production, Radom, tel. 0609-10-10-15  
Wydrukowano w Polsce

*redakcja naukowa*

Bolesław Budzisz

Wiesław Urban

Anna Wasiluk

# Stymulowanie rozwoju przedsiębiorstwa



**Difin**