

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

Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

KLUCZOWE KOMPETENCJE ZARZĄDCZE I PRACOWNICZE W KONTEKŚCIE FAZ ROZWOJU ORGANIZACJI*

Streszczenie: Jednymi z najważniejszych czynników zarówno przetrwania, jak i wzrostu i rozwoju organizacji jest dysponowanie przez nią odpowiednimi zasobami. Uwaga badaczy coraz częściej koncentruje się na zasobach niematerialnych. Należą do nich m.in. kompetencje menedżerów i pracowników. Duża część z nich ma charakter uniwersalny i jest, co do zasady, „zawsze” istotna dla osiągnięcia satysfakcjonujących wyników. Można założyć, iż ze względu na różne charakterystyki przedsiębiorstw w różnych fazach ich rozwoju, wagi tych kompetencji będą się jednak zmieniały. Celem artykułu jest próba identyfikacji kluczowych kompetencji zarządczych i pracowniczych, decydujących o konkurencyjności przedsiębiorstwa w konkretnych fazach rozwoju. Tematyka ta nie jest nowa, jednak literatura dotycząca kompetencji w kontekście faz rozwoju jest w znaczącym stopniu fragmentaryczna. Jako tło rozważań autorzy wybrali najbardziej rozpoznawalny, zarówno wśród teoretyków, jak i praktyków, model wzrostu i rozwoju organizacji autorstwa L.E. Greiner’a.

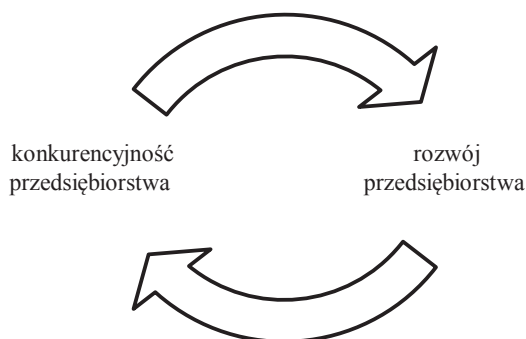
Słowa kluczowe: konkurencyjność, kompetencje, kluczowe kompetencje, wzrost, rozwój.

DOI: 10.15611/pn.2014.359.05

1. Wstęp

Przedsiębiorstwo, podlegając ciągłej ewolucji związanej ze zmianami w turbulentnym otoczeniu, dostosowuje odpowiednio swoje funkcje, cele oraz metody zarządzania [Grzebyk, Kryński 2001, s. 107]. Konkurencyjność organizacji, rozumiana jako jej zdolność do współzawodnictwa celem osiągnięcia jak najlepszej pozycji na rynku, jest niezwykle istotnym elementem rozwoju [Leśniewski 2011, s. 57-58]. Trzeba jednak zauważyć, że proces ten działa także w drugą stronę (rys. 1): rozwój organizacji jest warunkiem niezbędnym do osiągnięcia konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku [Sobczyk 2006, s. 8].

* Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/01/B/HS4/06543.



Rys. 1.

Źródło: opracowanie własne.

Kwalifikacje oraz kompetencje kierowników i podwładnych oraz ich wpływ na konkurencyjność od dawna są przedmiotem zainteresowań badaczy (por. np. [Wasilczuk 2000; Biesaga-Słomczewska 2005 i n.]). Brakuje zgody co do definicji pojęć: *kwalifikacje* i *kompetencje* [Milkovich, Newman 1999, s. 152]. W literaturze można znaleźć opinie, iż wielu badaczy traktuje je zbyt wąsko, jako pojedyncze umiejętności (por. [Butkiewicz 1995]) lub zbyt szeroko, jako ogół wszystkich umiejętności i wiedzy (por. [Pocztowski 2003]). Widoczna jest też tendencja do poszerzania pojęcia *kompetencje* oraz zastępowania nim pojęcia *kwalifikacje* [Oleksyn 2010, s. 18]. T. Rostowski [2004] uważa, że obecnie kompetencje powinny być definiowane jako „wszelkie cechy pracowników, które używane i rozwijane w procesie pracy prowadzą do osiągnięcia rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami przedsiębiorstwa”. W powszechnym użyciu jest także pojęcie *kluczowych kompetencji*, które w kontekście niniejszego opracowania dotyczyć będą kluczowych kompetencji na stanowisku pracy¹ i rozumiane będą jako: najważniejsze kompetencje niezbędne do realizacji zadań na tym stanowisku i umożliwiające podolewanie obowiązkom [Oleksyn 2010, s. 21].

W opracowaniu posłużono się także powszechnym w literaturze rozróżnieniem na kompetencje zarządcze (kierownicze) i pracownicze (por. [Oleksyn 2010, s. 23]). *Kompetencje zarządcze* rozumiane będą jako zdolność do efektywnego, skutecznego i etycznego zarządzania, *kompetencje pracownicze* obejmują zaś: wewnętrzną motywację, uzdolnienia, predyspozycje, wykształcenie i wiedzę, doświadczenie, zdrowie oraz inne cechy psychofizyczne [Oleksyn 2010, s. 26]. Definicje te wydają się kompromisem pomiędzy podejściami wąskimi i szerokimi.

Teoretycy i praktycy coraz częściej podkreślają, iż aby firma mogła odnieść sukces rynkowy, niezbędne jest posiadanie i wykorzystanie określonych kompeten-

¹ W literaturze można znaleźć rozróżnienie na kluczowe kompetencje organizacyjne i kluczowe kompetencje na stanowisku [Oleksyn, 2010, s. 21]. Autorzy niniejszego opracowania skupili się na kompetencjach na stanowisku.

cji. K. Oblój wskazuje, iż każda firma w ostatecznym rachunku jest skumulowaną wiedzą i kompetencjami swoich pracowników [Oblój 2000]. M. Bratnicki definiując kompetencje jako złożone wzorce zachowań organizacyjnych, łączące zasoby, procesy i zdolności [Bratnicki 2000, s. 124], uważa, iż muszą one zostać powiązane z realiami rynku, na którym funkcjonuje organizacja, tworząc wymierne korzyści dla klienta. Dopiero powiązanie kompetencji z realiami rynkowymi czyni z nich kluczowe kompetencje [Bratnicki 2000, s. 65]. J. Sandberg uważa, iż współczesne zarządzanie nie może istnieć bez zrozumienia, które kompetencje są niezbędne na danym stanowisku pracy. Uznaje, iż rolą menedżera jest zidentyfikowanie kluczowych kompetencji niezbędnych w organizacji [Sandberg 2000, s. 22-23]. Jeszcze dalej posuwa się R. Sanchez, który rozwijając założenia szkoły zasobowej, stwierdza, że to kompetencje decydują o konkurencyjności firmy na rynku (*competence-based theory*) [Sanchez 2008 s. 79-81]. Z uwagi na rolę, którą coraz częściej przypisuje się kompetencjom w organizacji, autorzy zainteresowali się zagadnieniem wykorzystania kluczowych kompetencji zarządczych i pracowniczych decydujących o konkurencyjności firmy w konkretnych fazach jej rozwoju.

Zaproponowano wiele koncepcji organizacyjnego wzrostu i rozwoju. Jednym z najważniejszych wątków w literaturze są badania nad występowaniem cyklu rozwoju organizacji. Trudno podać dokładną liczbę zaproponowanych modeli opartych na tej koncepcji. R. Phelps i in. [2007, s. 5] przywołują 33 takie modele, podczas gdy J.D. Levie i B. Lichtenstein [2010, s. 324] aż 104. Ich twórcy wychodzą z głównego założenia, iż co do zasady fazy rozwoju organizacji następują po sobie w dającej się przewidzieć kolejności [Davidsson i in. 2005, s. 14]. Modelom tym zarzuca się jednak wiele wad: liniowość, sekwencyjność, determinizm, bezwariantowość, brak oparcia w badaniach empirycznych, nietrafność w zakresie porównywania organizacji do organizmów, a także niespójność pomiędzy poszczególnymi modelami [Phelps i in. 2007, s. 2, 4]. Dogłębne studia tych modeli doprowadzają jednak do konkluzji, iż wady te były charakterystyczne dla wcześniejszych modeli (publikowanych w przybliżeniu do początku lat 80. XX wieku). Większość modeli późniejszych jest w znaczącym stopniu od nich wolna. Davidsson i inni uważają, iż krytyka tych modeli jest nadmierna oraz – co gorsza – „doprowadziła nie tyle do lepszych badań, ale do braku badań w ogóle w tym nurcie literatury” [Davidsson i in. 2005, s. 5]. Nie wnikając w tym momencie w tę dyskusję (por. np. [Phelps i in. 2007]), jako tło niniejszych rozważań autorzy wybrali model faz ewolucji i rewolucji autorstwa L.E. Greinera [1972, 1998]. Pomimo wielu uwag krytycznych skierowanych pod jego adresem, autorzy uważają, iż model ten w logiczny, intuicyjny wręcz sposób opisuje wewnętrzną dynamikę zmian w organizacji wraz ze wzrostem jej złożoności (podobne założenie przyjmują inni badacze, dla których fazy rozwoju są tłem dla dalszych rozważań; zob. np. [Bełz 2011, Wierzbic 2013]). Autorzy przeprowadzili analizę cech poszczególnych faz rozwoju w tym modelu, a następnie na podstawie literatury oraz własnych doświadczeń i przemyśleń przypisali najistotniejsze kompetencje do poszczególnych faz. Oparli się na listach kompetencji zapropono-

wanych przez: T. Oleksyna [2010, s. 43 i n.], A. Musioł-Urbańczyk [2010, s. 96-97], A. Rakowską [2008] oraz S. Chełpę [2003]. Listy te zostały wybrane ze względu na zamknięty i zwięzły charakter.

Zagadnienie kompetencji kierowników i podwładnych w kontekście faz rozwoju organizacji było już poruszane w literaturze. Na przykład R. Kazanjian wskazuje w swoich badaniach *dominujących problemów* towarzyszących poszczególnym fazom rozwoju na *problem ludzi* rozumiany jako przyciąganie zdolnych menedżerów i pracowników oraz *talent menedżerów* jako jedne z głównych powtarzających się problemów we wszystkich fazach rozwoju organizacji, jednak ze zmieniającymi się wagami [Kazanjian 1988, s. 269-273]. Uważa, iż waga tego „problemu” ma najwyższe znaczenie w początkowym etapie działalności przedsiębiorstwa oraz w okresach szybkiego wzrostu. Z kolei N. Churchill i V. Lewis twierdzą, iż *jakość i różnorodność ludzi* w początkowych fazach istnienia organizacji ma wagę umiarkowaną, rosnącą wraz ze wzrostem złożoności organizacji, osiągającą maksimum w fazie nazwanej przez nich fazą *take-off* (szybki wzrost firmy średniej wielkości, w której właściciele decydują się na zaryzykowanie zgromadzonych aktywów oraz zdolności kredytowej w celu osiągnięcia statusu firmy dużej i profesjonalnej; przyp. autorów), a następnie malejącą w firmie dużej, ustabilizowanej i zarządzanej profesjonalnie [Churchill, Lewis 1983, s. 32-42]. Także kilku innych badaczy podkreślało „problem ludzki” jako jeden z głównych problemów, z którymi organizacja musi sobie radzić w różny sposób w różnych fazach swojego rozwoju (por. np. [Phelps i in. 2007, s. 8 i n]). Jednak pomimo, iż literatura dotycząca kompetencji i faz rozwoju organizacji jest dość bogata, brakuje opracowania, w którym w sposób systematyczny dokonano by przyporządkowania kluczowych kompetencji pracowniczych i kierowniczych do poszczególnych faz rozwoju przedsiębiorstwa. „Poza sporadycznymi wyjątkami, literatura milczy na temat konkretnych kompetencji koniecznych rosnącym firmom do profesjonalizacji zarządzania” [Phelps i in. 2007, s. 9]. W związku z tym, celem opracowania jest próba wskazania kluczowych kompetencji pracowniczych i zarządczych dla każdej z faz rozwoju w modelu Greinera.

2. Wpływ kompetencji na konkurencyjność przedsiębiorstwa

W opracowaniach dotyczących konkurencyjności przedsiębiorstwa coraz częściej wspomina się o relacji pomiędzy kwalifikacjami i kompetencjami podwładnych i kierowników a poziomem konkurencyjności, jakie ono osiąga. Wyniki niektórych badań wskazują, iż pomiędzy zmiennymi tymi występuje zależność wręcz proporcjonalna (por. np. [Adamowicz-Drwiłło 2002, s. 213]). Poziom kwalifikacji i kompetencji zatrudnionych ma bezpośredni wpływ na jakość funkcjonowania organizacji. Wśród konkretnych kompetencji jako najważniejsze dla konkurencyjności przedsiębiorstwa często wymienia się szybkie uczenie się i adaptację do nowych warunków, dążenie do innowacji oraz tolerancję na popełnianie błędów [Attia, Hooley 2007, s. 92]. Dużo uwagi poświęca się także przedsiębiorczości (por. np. [Musioł-Urbań-

czyk 2010; Bratnicki i in. 2007)]², która bezpośrednio determinuje potrzebę ciągłego uczenia się przez działanie [Drucker 1993, s. 36]. Warto zauważyć, że pewne kompetencje mają charakter uniwersalny, są co do zasady „zawsze” istotne dla powodzenia przedsiębiorstwa. Ze względu jednak na różne charakterystyki przedsiębiorstwa w różnych fazach jego rozwoju uprawnione wydaje się stwierdzenie, iż wagi niektórych z nich będą się zmieniały w czasie, w miarę wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa.

3. Kluczowe kompetencje zarządcze i pracownicze w poszczególnych fazach rozwoju organizacji w modelu L.E. Greinera

L.E. Greiner [1972, 1988] w swoim modelu wyróżnił pięć etapów rozwoju ewolucyjnego oraz pięć kryzysów z nich wynikających, które uważa za nieuniknione, a nawet pożyteczne w trajektorii wzrostu i rozwoju organizacji. Wraz z przechodzeniem przez kolejne fazy rozwoju zmienia się sytuacja wewnątrz organizacji, jak również jej potencjał konkurencyjny. W związku z tym, aby efektywnie funkcjonować, organizacja musi każdorazowo adaptować się do warunków, w których funkcjonuje [Biesaga-Słomczewska 2005]. Z uwagi na różnice w charakterystyce poszczególnych faz w każdej z nich w różnych proporcjach potrzebne są inne kompetencje. Tabela 1 przedstawia krótki opis faz rozwoju organizacji w modelu Greinera oraz wykaz przyporządkowanych im najważniejszych kluczowych kompetencji zarządczych i pracowniczych. Uzasadnienie i rozwinięcie tego przyporządkowania znajduje się w treści artykułu. Autorzy traktowali listy kompetencji zaproponowane przez przywołanych badaczy jako mające charakter katalogu zamkniętego. Z tego powodu, pomimo iż w odniesieniu do niektórych faz logiczne wydawać się mogło ich uzupełnienie o dodatkowe kompetencje (w szczególności dotyczy to grupy pracowników), poprzestali na kompetencjach wyraźnie wskazanych przez wymienionych badaczy.

Pierwsza faza w modelu Greinera – rozwoju przez kreatywność – przypada na początek istnienia organizacji i charakteryzuje się szybkim działaniem w odpowiedzi na potrzeby klientów i rynku. Organizacja zatrudnia wtedy niewielu pracowników, a głównym zarządzającym jest właściciel, którego uwaga skupiona jest na działaniach operacyjnych [Greiner 1998, s. 60]. W związku z tym, że faza ta przypada na początek funkcjonowania przedsiębiorstwa, jedną z kluczowych kompetencji zarządczych wydaje się skłonność do podejmowania ryzyka i umiejętność nim zarządzanie, rozumiane jako duża tolerancja niepewności i umiejętność podejmowania decyzji w niejasnych warunkach [Macko, Tyszcza 2005]. Z uwagi na fakt, że początkowa faza funkcjonowania organizacji wiąże się w dużej mierze z generowaniem „pomysłów na przedsiębiorstwo”, kolejnymi istotnymi kompeten-

² T. Oleksyn [2010, s. 43 i n.] umieszcza przedsiębiorczość na liście najważniejszych kompetencji.

Tabela 1. Istotne kompetencje psychologiczne w budowaniu przewagi konkurencyjnej w poszczególnych fazach rozwoju organizacji modelu L.E. Greinera

Faza rozwoju	Charakterystyka fazy	Kluczowe kompetencje zarządcze	Kluczowe kompetencje pracownicze
1	2	3	4
Etap rozwoju przez kreatywność	<ul style="list-style-type: none"> – struktura przedsiębiorstwa jest nieformalna, centralną postacią jest właściciel, podział obowiązków jest niejasny – celem tego etapu jest tworzenie produktów i pozyskiwanie rynku – wszystkie działania mają na celu zaspokojenie oczekiwań klientów 	<ul style="list-style-type: none"> – umiejętność zarządzania ryzykiem – wysoki poziom kreatywności i innowacyjności – dobre umiejętności organizacyjne – wysoki poziom przedsiębiorczości 	<ul style="list-style-type: none"> – elastyczność – umiejętność pracy w zmiennym otoczeniu – szybkie uczenie się
Etap rozwoju przez wytyczne	<ul style="list-style-type: none"> – pojawia się funkcjonalna struktura przedsiębiorstwa, wdrażane są pierwsze systemy organizacyjne – centrum decyzyjnym jest osoba lub wąska grupa osób zarządzających, zazwyczaj będąca właścicielami organizacji 	<ul style="list-style-type: none"> – wysoki poziom umiejętności komunikacyjnych – umiejętność motywowania pracowników – umiejętność budowania identyfikacji pracowników z celami i wartościami firmy 	<ul style="list-style-type: none"> – elastyczność
Etap rozwoju przez delegowanie	<ul style="list-style-type: none"> – najwyższe kierownictwo koncentruje się na zagadnieniach strategicznych oraz na przejmowaniu innych firm – przedsiębiorstwo podąża w stronę decentralizacji, dlatego coraz większą rolę w organizacji odgrywają menedżerowie średniego szczebla – zarządzanie staje się bardziej zespołowe 	<ul style="list-style-type: none"> – umiejętność delegowania zadań – umiejętności koordynacyjne 	<ul style="list-style-type: none"> – umiejętność pracy w zespole – automotywacja (umiejętność wzbudzania w sobie motywacji do pracy – przyp. autorów)
Etap rozwoju przez koordynację	<ul style="list-style-type: none"> – firma dąży do ponownej centralizacji, z zachowaniem autonomii wypracowanej w fazach poprzednich – kluczowym stymulatorem wzrostu stają się sformalizowane systemy pozwalające uzyskać większą kontrolę i wykształcić sprawniejszą koordynację działań realizowanych we wszystkich jednostkach 	<ul style="list-style-type: none"> – wysoki poziom umiejętności planowania – umiejętność motywowania pracowników do pracy – umiejętność motywowania pracowników do poszukiwania innowacyjnych rozwiązań 	<ul style="list-style-type: none"> – umiejętność pracy w zespole

Tabela 1 . cd.

1	2	3	4
Etap rozwoju przez współpracę	<ul style="list-style-type: none"> – tworzy się kultura pracy zespołowej – upraszcza się struktura organizacyjna – coraz więcej uwagi poświęca się kompetencjom miękkim 	– wysoki poziom umiejętności komunikacyjnych	<ul style="list-style-type: none"> – umiejętność pracy w zespole – umiejętność współpracy [pomiędzy zespołami – przyp. autorów]

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Greiner 1972, 1988; Chelpa 2003; Rakowska 2008; Oleksyn 2010, Musioł-Urbańczyk 2010].

cjami kierownika są kreatywność i innowacyjność, rozumiane jako zdolność do tworzenia czegoś nowego i oryginalnego oraz wprowadzania innowacyjnych pomysłów w życie. Coraz częściej w literaturze można się także spotkać ze stwierdzeniem, że kreatywność i innowacyjność stają się jednymi z najważniejszych kompetencji w organizacji [Oleksyn 2010, s. 69-70], niezależnie od fazy jej rozwoju. Pierwsza faza rozwoju organizacji to także brak wypracowanych procedur i schematów działania. Powoduje to, że osoba zarządzająca samodzielnie, każdorazowo organizuje pracę swoją i podwładnych, musi więc wykazywać się umiejętnościami organizacyjnymi na wysokim poziomie. Kompetencją wręcz niezbędną wśród kierowników–właścicieli jest przedsiębiorczość, rozumiana jako umiejętność dostrzeżenia szans w otoczeniu i ich wykorzystywanie poprzez umiejętne przystosowanie się do zmian w nim zachodzących [Bratnicki 2011, s. 267] oraz inicjowanie i podtrzymywanie aktywności polegającej na tworzeniu i realizacji nowych projektów w rzeczywistości ekonomicznej [Kwarciak 2003, s. 148].

Dla uzyskania przewagi konkurencyjnej znaczenie mają nie tylko kluczowe kompetencje zarządzających, ale także pracowników. W fazie rozwoju przez kreatywność szczególnie istotna będzie elastyczność pracowników, rozumiana jako zdolność przystosowywania się do aktualnych warunków w każdym obszarze zasobowym [Bednarska-Wnuk 2012, s. 87]. Faza rozwoju przez kreatywność opiera się bowiem na szybkim reagowaniu na potrzeby klientów i pojawiające się okazje rynkowe, co oznacza działanie w ciągle zmieniających się warunkach i wymaga dużych umiejętności adaptacyjnych. Z elastycznością wiąże się umiejętność pracy w zmieniającym się otoczeniu. Aby organizacja działała efektywnie, pracownicy muszą szybko nabywać niezbędną wiedzę oraz uczyć się potrzebnych w danych momencie umiejętności.

Drugi etap rozwoju organizacji w modelu Greinera – rozwoju przez wytyczne – charakteryzuje się tworzeniem formalnych struktur oraz standardów wykonywania działań w organizacji. Jest to etap, w którym większość decyzji jest ciągle podejmowana przez głównego zarządzającego, najczęściej właściciela. Jednocześnie coraz większą wiedzę o produktach i funkcjonowaniu organizacji zaczynają posiadać

kierownicy średniego szczebla [Bełz 2011, s. 22-23]. Często doprowadza ich to do frustracji, gdyż zdarza się, że osoby na niższych stanowiskach mają lepszą wiedzę produktową i podjęłyby inne decyzje [Greiner 1998, s. 60]. Główny zarządzający w etapie rozwoju przez wytyczne musi wykazać się wysokim poziomem kompetencji społecznych³. Jedną z najbardziej kluczowych kompetencji są umiejętności komunikacyjne, bez których skuteczne zarządzanie jest praktycznie niemożliwe [Zalewska-Turzyńska 2012, s. 128]. Wydaje się, że mają one szczególne znaczenie w etapie rozwoju poprzez wytyczne, w którym precyzyjne przekazywanie informacji odgrywa ważną rolę [Greiner 1998, s. 62]. Bardzo istotne dla rozwoju organizacji w tej fazie są też umiejętności motywowania podwładnych. Ze względu na to, że liczba zatrudnionych w przedsiębiorstwie wzrasta, bezpośrednie działania motywacyjne względem każdego pracownika są trudniejsze niż w fazie rozwoju przez kreatywność. W fazie rozwoju przez wytyczne zarządzający muszą stosować „naukowe” metody motywowania, z uwzględnieniem specyfiki funkcjonowania organizacji [Mróz 2002]. Wiąże się to także z kolejną kompetencją zarządczą – umiejętnością budowania identyfikacji pracowników z celami i wartościami firmy. W tej fazie w organizacji zatrudnia się coraz więcej nowych pracowników, w których trzeba dopiero wypracować lojalność względem firmy, a tym samym motywację do pracy na rzecz organizacji. Jednocześnie w firmie nie panuje już tak „rodzinna” atmosfera, która jest dla wielu ludzi motywująca. Z drugiej jednak strony firma nie jest jeszcze zarządzana profesjonalnie, co także może być demotywujące dla pracowników. W grupie pracowników w fazie rozwoju przez wytyczne niezwykle istotna wydaje się elastyczność. W związku z tym, że organizacja ciągle jest w fazie tworzenia, musi szybko reagować na zmieniające się sytuacje rynkowe, w konsekwencji czego bardzo ważna jest szybka adaptacja pracowników do nowych warunków.

Trzecia faza rozwoju organizacji w modelu Greinera to rozwój przez delegowanie. Znaczna część obowiązków i uprawnień spoczywająca dotychczas na członkach najwyższego kierownictwa oddelegowana zostaje kierownikom średniego szczebla. Członkowie najwyższego kierownictwa skupiają się na decyzjach strategicznych i podejmowaniu innych przedsiębiorstw. Kierownicy średniego szczebla zyskują znaczną autonomię i narzędzia kierowania bezpośrednio podległymi im pracownikami [Wierzbic 2013, s. 35-36]. W tej fazie wypracowane zostają nowe sposoby komunikacji kierowników wyższych szczebli z „resztą” organizacji oraz nowe sposoby motywowania pracowników, co wiąże się m.in. z tworzeniem tzw. centrów zysków. Etap rozwoju przez delegowanie jest kluczowy pod względem rozwoju zarządzających; można powiedzieć, że firma w tej fazie zaczyna być zarządzana profesjonalnie; bardzo ważne są również kompetencje związane z delegowaniem zadań i dzieleniem się odpowiedzialnością. Już w poprzedniej fazie pojawiały

³ Kompetencje społeczne dotyczą sfery kontaktów z innymi ludźmi. Odnoszą się do łatwości w nawiązywaniu i utrzymywaniu kontaktów z innymi ludźmi, empatii, zdolności do współpracy i umiejętności przewidywania różnic w poglądach i interesach oraz rozwiązywania konfliktów [Oleksyn 2012, s. 25].

się problemy z decentralizacją struktur zarządzania, a tym samym utrudnienia w zarządzaniu poszczególnymi pracownikami. W związku z tym powodzenie tej fazy zależy od nabycia przez członków najwyższego kierownictwa kompetencji sprawnego dzielenia się zadaniami i psychologicznego oddawania kontroli [Wawrzyniak 2012]. Najwyższe kierownictwo powinno wypracować równowagę pomiędzy swoimi zadaniami a uprawnieniami kierowników niższego szczebla, dlatego znaczenia nabierają także umiejętności koordynacji działań.

W związku z faktem, że znaczna część uprawnień w kolejnym etapie rozwoju organizacji zostaje delegowana do kierowników średniego szczebla, którzy budują wokół siebie zespoły, wśród pracowników coraz większego znaczenia nabiera umiejętność pracy zespołowej [Greiner 1988, s. 65]. W fazie tej ważne stają się wypracowanie zasad pracy zespołowej i systemów motywowania pracowników [Ancona, Bresman 2009], jak również to, aby pracownicy charakteryzowali się wysokim poziomem motywacji wewnętrznej.

Kolejna faza rozwoju – przez koordynację – w dużej mierze wiąże się z ponowną centralizacją, przy jednoczesnym zachowaniu autonomii wypracowanej w etapie poprzednim. Powstają coraz liczniejsze komórki sztabowe, mające z jednej strony służyć pomocą kierownikom liniowym, z drugiej zaś – kontrolować ich działania, co może powodować spadek motywacji i zaufania w organizacji. Jednym z najważniejszych celów przedsiębiorstwa jest uzyskiwanie satysfakcjonujących stóp zwrotu z inwestycji, a wszystkie podejmowane działania mają na celu jego realizację [Greiner 1998, s. 62]. Konsekwencją jest m.in. rosnąca formalizacja procesów i systemów zarządzania. Wiąże się to z ryzykiem popadnięcia przedsiębiorstwa w rutynę. W związku z tym, jednym z podstawowych zadań zarządczych jest pobudzanie pracowników do zachowań innowacyjnych. Kierownik powinien w taki sposób organizować pracę pracowników, żeby stworzyć warunki do poszukiwania nowych rozwiązań, przy jednoczesnym przyzwoleniu na popełnianie błędów. Badania pokazują także, iż twórcze myślenie bezpośrednio wiąże się z motywacją – dla osób twórczych praca jest motywacją samą w sobie [Żbikowska 2008, s. 34]. Ważną kompetencją na każdym etapie rozwoju organizacji jest umiejętność planowania [Huck, McEwan 1991, s. 92]. Wydaje się, że nabiera ona szczególnego znaczenia w fazie rozwoju przez koordynację, ze względu na duży nacisk położony na „opłacalność” wszelkich podejmowanych przez organizację działań. Skuteczne planowanie zapobiega m.in. pochopnym decyzjom i umożliwia wcześniejsze przygotowanie się na różnorodne sytuacje rynkowe. Najważniejszą kompetencją niezbędną u pracowników w tej fazie rozwoju wydaje się umiejętność pracy w grupie. Struktura organizacji staje się coraz bardziej złożona, a zakresy obowiązków poszczególnych pracowników – bardziej szczegółowe; istotna jest współpraca między nimi, jeśli mają oni efektywnie realizować cele organizacji.

Ostatnia faza w modelu L.E. Greinera to rozwój przez współpracę. Jej istotą jest stworzenie kultury pracy zespołowej. Organizacja stara się ograniczyć liczbę komórek organizacyjnych powstałych w poprzednich fazach poprzez zwiększanie współ-

pracy pomiędzy nimi i uelastycznianie systemów formalnych. Dużym wsparciem stają się zautomatyzowane systemy informacyjne i udogodnienia technologiczne, które usprawniają procesy decyzyjne [Wierzbic 2013, s. 27]. Więcej uwagi niż kiedykolwiek wcześniej poświęca się rozwojowi kluczowych kompetencji, które w tej fazie mogą decydować o efektywności funkcjonowania organizacji [Greiner 1998, s. 64]. Jedną z najważniejszych kompetencji zarządczych w ostatniej fazie rozwoju w modelu Greinera jest umiejętność komunikacji. Z uwagi na to, że organizacja coraz częściej przyjmuje postać struktur macierzowych [Bełz 2011, s. 24], bardzo ważne jest, aby komunikaty przekazywane przez najwyższe kierownictwo spełniały kryteria sprawnej komunikacji, tj. były aktualne, dokładne i wiarygodne [Zalewska-Turzyńska 2012, s. 129-135], jak również by kierownicy w strukturach macierzowych, którym podlegają często ci sami pracownicy, potrafili w duchu współpracy rozwiązywać nieuchronnie pojawiające się w tego rodzaju strukturach sprzeczności i konflikty. Sprawna komunikacja w tej fazie rozwoju organizacji wydaje się wyjątkowo potrzebna do jej sprawnego funkcjonowania. Wśród pracowników, podobnie jak w poprzednich fazach, bardzo ważna jest umiejętność pracy zespołowej. W fazie rozwoju przez współpracę wydaje się ona jednak nabierać szczególnego znaczenia. W momencie gdy komórki organizacji zaczynają być ponownie łączone, a pracownik posiada często więcej niż jednego bezpośredniego przełożonego, dobra komunikacja i dobrze wykształcone umiejętności pracy w zespole odgrywają kluczową rolę. Równie istotna jest umiejętność współpracy, rozumiana jako komplementarność odrębnych komórek w organizacji, i stała współpraca między nimi, która zapewnia większą sprawność działania organizacji.

4. Podsumowanie

Kluczowe kompetencje zarządcze i pracownicze w znaczący sposób wpływają na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Organizacje w trakcie rozwoju zmieniają jednak istotnie swoje charakterystyki. W ślad za tym zmienia się konfiguracja pożądanych kluczowych kompetencji zarządczych i pracowniczych. Wymienione w niniejszej publikacji kompetencje mają często charakter uniwersalny: są konieczne bądź przydatne przynajmniej w jakimś stopniu, niezależnie od tego, czy firma jest mała, średnia duża, prosta czy złożona itd. Wydaje się jednak, iż wagi poszczególnych kompetencji różnią się w różnych fazach rozwoju przedsiębiorstwa. Autorzy, na podstawie przeglądu literatury oraz własnych refleksji, przyporządkowali poszczególnym fazom rozwoju organizacji kluczowe pożądane kompetencje z podziałem na dwie grupy: zarządzających oraz pracowników. Przyporządkowanie to, ze względu na objętość niniejszej publikacji, ma charakter krótkiego przeglądu, będącego wstępem do dalszych rozważań. W przyszłości warto byłoby zweryfikować w badaniach empirycznych, czy wyróżnione kompetencje pracownicze i zarządcze faktycznie mają kluczowe znaczenie dla konkurencyjności przedsiębiorstwa w kolejnych etapach rozwoju organizacji. Wnioski wynikające z artykułu mogą być

pomocne przy rekrutacji, planowaniu awansów i przesunięć w organizacji w kontekście jej planów rozwojowych, budowaniu profili kompetencyjnych, planów szkoleniowych i planów rozwoju pracowników i zarządzających.

Literatura

- Adamowicz-Drwiłło H.G., *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2002.
- Ancona D.G., Bresman H., *Zespoły X: jak budować zespoły, które odnoszą sukces*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, 2009.
- Attia S.T., Hooley G., *The role of resources in achieving target competitive positions*, "Journal of Strategic Marketing" 2007, no. 15.
- Bednarska-Wnuk I., *Elastyczność zawodowa w percepcji przedstawicieli pokolenia Y*, [w:] *Sukces w zarządzaniu kadrami. Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, t. 2: *Problemy zarządzania psychologiczne*, red. S. Witkowski, M. Stor, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2012.
- Belz G., *System zarządzania jako regulator odnowy i wzrostu przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Biesaga-Słomczewska E., *Kompetencje menedżerskie na tle wyzwań konkurencji globalnej – profil polskiego menedżera*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 6.
- Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa: od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- Bratnicki M., Zbierowski P., Kozłowski R., *Czynniki wpływające na kształtowanie przedsiębiorczości w kontekście badań Global Entrepreneurship Monitor*, [w:] *Kształtowanie postaw przedsiębiorczych a edukacja ekonomiczna*, red. P. Wachowiak i in., materiały konferencyjne, Warszawa 2007.
- Butkiewicz M., „Struktura modelu polskich standardów kwalifikacyjnych”, „Edukacja i praca”, projekt badawczy KBN nr 1 P11200106, Warszawa 1995, s. 29-30.
- Chelpa S., *Kwalifikacje kadr kierowniczych przedsiębiorstw przemysłowych. Kierunki i dynamika zmian*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 996, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2003
- Davidsson P., Achtenhagen L., Lucia N., *Research on Small Firm Growth: A Review*, "European Institute of Small Business", 2005, http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/30456351/eisb_version_research_on_small_firm_growth.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMT-NPEA&Expires=1390141981&Signature=d9ghIPS2n8VDIo16AJV%2BPEYABYU%3D&response-content-disposition=inline (dostęp: 10.01.2014).
- Drucker P., *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1993.
- Greiner L.E., *Evolution and revolution as organizations grow*, Harvard Business Review, 1972, s. 37-46.
- Greiner L.E., *Evolution and revolution as organisations grow*, Harvard Business Review, May-June 1998.
- Grzebyk M., Kryński Z., *Konkurencja i konkurencyjność przedsiębiorstw. Ujęcie teoretyczne*, [w:] *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Uwarunkowania sprawnego działania w przedsiębiorstwie i regionie*, red. M.G. Woźniak, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2011.
- Huck J.F., McEwan T., *Competencies Needed for Small Business Success: Perceptions of Jamaican Entrepreneurs*, "Journal of Small Business Management" 1991, no. 29 (4).
- Jakubiak M., *Doskonalenie umiejętności kierowniczych przyszłych menedżerów*, „Organizacja i Zarządzanie” 2008, nr 119.
- Kazanjian R.K., *Relation of dominant problems to stages of growth in technology-based new ventures*, "Academy of Management Journal" 1988, no. 31 (2), s. 257-279.

- Kwarciak K., *Psychologiczne wyznaczniki skutecznego przedsiębiorcy*, [w:] *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, t. 4, red. S.A. Witkowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2003.
- Leśniewski M., *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Wybrane problemy*, Dom Organizatora, Toruń, 2011.
- Lewis V.L., Churchill N.C., *The five stages of small business growth*, "Harvard Business Review" 1983, no. 61 (3), s. 30-50.
- Levie J.D., Lichtenstein B., *A terminal assessment of stages theory: introducing a dynamic states approach to entrepreneurship*, "Entrepreneurship Theory and Practice" 2010, vol. 34, no. 2.
- Macko A., Tyszcza T., *Przedsiębiorczość i ryzykowanie*, „Decyzje” 2005, nr 4.
- Milkovich G.T., Newman J.M., *Compensation*, Irwin, McGraw-Hill, Boston 1999.
- Mról B., *Motywacja u menedżerów a satysfakcja z pracy*, [w:] *Szkice psychologiczne: doniesienia z badań, aplikacje, refleksje*, red. M. Straś-Romanowska, „Acta Universitatis Wratislaviensis. Prace Psychologiczne” 55, Wrocław 2002.
- Musiół-Urbańczyk A., *Kluczowe kompetencje kierownika projektu*, „Organizacja i Zarządzanie” 2010.
- Oblój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 2000.
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- Phelps R., Adams R., Bessant J., *Life cycles of growing organizations: A review with implications for knowledge and learning*, "International Journal of Management Reviews" 2007, no. 9 (1), s. 1-30.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003, s. 45.
- Rakowska A., *Przewaga konkurencyjna i kompetencje polskich przedsiębiorstw w kontekście wymagań stawianych nowoczesnym organizacjom*, „Organizacja i Zarządzanie” 2008, nr 5.
- Rostowski T., *Zarządzanie kompetencjami w UE*, [w:] *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, red. M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa 2004.
- Sanchez R., *Research in competence-based management*, vol. 4, Emerald Group Publishing, 2008.
- Sandberg J., *Understanding human competence at work: an interpretative approach*, "Academy of Management Journal" 2000, no. 43 (1), s. 9-25.
- Sobczyk G., *Strategie konkurencji małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2006.
- Wasilczuk J., *Advantageous Competence of Owner/ Managers to Grow the First in Poland: Empirical Evidence*, "Journal of Small Business Management", April 2000.
- Wawrzyniak M., *Nie zlecaj, deleguj*, „Personel i Zarządzanie” 2012, nr 4.
- Wierzbic A., *System zarządzania oparty na znormalizowanych wymaganiach jako czynnik wzrostu i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- Zalewska-Turzyńska M., *Wybrane formalne wyznaczniki sprawnej komunikacji w organizacji*, [w:] *Sukces w zarządzaniu kadrami. Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, t. 2: *Problemy zarządczo-psychologiczne*, red. S. Witkowski, M. Stor, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2012.
- Żbikowska K., *Rola kreatywnej jednostki w podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstwa*, [w:] *Drogi do sukcesu polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, red. A. Sosnowska, S. Łobejko, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.

KEY MANAGERIAL AND EMPLOYEES' COMPETENCIES IN THE CONTEXT OF ORGANIZATIONAL GROWTH AND DEVELOPMENT

Summary: Adequate resources are the most important factors for survival, growth and development of the organization. Scholars increasingly focus on intangible resources. Among others, these include competencies of managers and employees. A large part of them are universal: important for achieving success at all times. However, it can be assumed that due to different characteristics of companies in various stages of their development, the importance of these competencies will change on the organizations' development paths. This article attempts to identify the key competencies of managers and employees, which determine its competitiveness in specific stages of development. This issue is not new, but the literature on the subject matter is fragmented. As the background considerations, the most recognizable among both scholars and practitioners model of organizational growth and development, L.E. Greiner's model, was chosen.

Keywords: competitiveness, competencies, key competencies, growth, development.