

Education of Economists and Managers

ISSN: 1734-087X | ICV: 83.85

Volume 51, Issue 1, March 2019

Received 18 December 2018; Revised 4 February 2019; Accepted 31 March 2019

DOI: 10.33119/01.3001.0013.2366

Haromszeki, Łukasz. (1). Współistnienie programów zarządzania kompetencjami i przywództwa w organizacji jako istotny czynnik konkurencyjności polskich firm posiadających jednostki zagraniczne. Education of Economists and Managers. Problems. Innovations. Projects, 51(1), 167-180. Retrieved from <https://econjournals.sgh.waw.pl/EFIM/article/view/1303>

Coexistence of Competence Management and Leadership Programs as Important Competitive Factor of Polish Companies Which Possess Foreign Entities

Łukasz Haromszeki

Summary

The article discusses the issue of co-existence of competence management programs and shaping of traits and leadership relationships in Polish companies which possess foreign entities. If we assume that the leadership and management of competencies characteristic of human capital management strategies are important in shaping the high level of companies' competitiveness in international space of the end of the second decade of the 21st century, it is worth having tools to measure and develop these programs. The article presents similarities and differences in the scope of competency management and shaping of traits and leadership relations in company headquarters (average value from all units in the world) and their largest foreign units. The survey was conducted using CATI and CAWI methods in January and February 2018 on a sample of 200 Polish companies which possess foreign entities.

Keywords: organizational leadership, competence management, competitive factors, Polish companies, foreign entities

Współistnienie programów zarządzania kompetencjami i przywództwa w organizacji jako istotny czynnik konkurencyjności polskich firm posiadających jednostki zagraniczne

ŁUKASZ HAROMSZEKI

*Institut Organizacji i Zarządzania, Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów,
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*

W artykule poruszono kwestię współistnienia programów zarządzania kompetencjami i kształtowania cech i relacji przywódczych w polskich firmach posiadających jednostki zagraniczne. Jeśli przyjąć, że przywództwo i zarządzanie kompetencjami, charakterystyczne dla strategii zarządzania kapitałem ludzkim, są ważne przy kształtowaniu wysokiego poziomu konkurencyjności firm w przestrzeni międzynarodowej końca drugiej dekady XXI w., to warto mieć do dyspozycji narzędzia pomiaru i przyczyniające się do rozwoju tych programów. W artykule zaprezentowano podobieństwa i różnice w zakresie zarządzania kompetencjami oraz kształtowania cech i relacji przywódczych w siedzibach firm (wartość uśredniona ze wszystkich jednostek na świecie) oraz w ich największych jednostkach zagranicznych. Badanie przeprowadzono metodami CATI i CAWI w styczniu i lutym 2018 r. na próbie 200 firm polskich posiadających jednostki zagraniczne.

Słowa kluczowe: przywództwo organizacyjne, zarządzanie kompetencjami, czynniki konkurencyjności, firmy polskie, jednostki zagraniczne

Wprowadzenie

Zmiany zachodzące w ostatnich dekadach spowodowały wzrost konkurencji w różnych częściach świata. Polskie przedsiębiorstwa coraz dynamiczniej włączają się w rywalizację na rynkach światowych, uzyskując na nich coraz lepszą pozycję.

W niniejszym artykule uwagę skupiono zwłaszcza na kwestii współistnienia formalnych rozwiązań w zakresie zarządzania kompetencjami oraz rozwijania cech i umiejętności przywódczych w kontekście ważnych aspektów konkurencyjności polskich przedsiębiorstw posiadających jednostki zagraniczne. Prezentowane w artykule wyniki badania empirycznego, przeprowadzonego na początku 2018 r., potwierdzają, że istnieją zależności istotne statystycznie między zmiennymi w odniesieniu do uśrednionej oceny wszystkich jednostek firmy i oceny największej jednostki zagranicznej.

Podstawowe pojęcia

Pierwszym terminem wymagającym doprecyzowania jest przywództwo organizacyjne. Ważną rolę w kształtowaniu współczesnego definiowania przywództwa odegrało podejście sytuacyjne, w którym podkreśla się wielokierunkową zależność między własnościami indywidualnymi przywódcy a czynnikami istniejącymi w jego otoczeniu (Tannenbaum, Schmidt, 1973; Fiedler, Chemers, Mahar, 1976; Foti, DeVader, 1984; Yukl, 1989; Bass, 1990; Zacharo, Foti, Kenny, 1991; Griffin, 1997, s. 507–513; Hogg i in., 2001; Koopman i in., 2001; Koźmiński, 2004; Sikorski, 2006; Kets de Vries, 2008; Kouzes, Posner, 2010; Listwan, 2010). Podejście to jest szczególnie cenne w zakresie nie tylko identyfikowania własności przywódczych, lecz także analizy i diagnozy uwarunkowań organizacyjnych kształtujących przywódców w przedsiębiorstwie.

Przywództwo organizacyjne jest rozumiane jako: „relacja przełożonego z podwładnymi (lub współpracownikami w zależności od określonego rodzaju przywództwa organizacyjnego), ukierunkowana na osiągnięcie zamierzonych celów – a także wizji, marzeń, planów, wartości – oparta o szacunek i zaufanie do kwalifikacji przywódcy, a często również zafascynowanie nim, racjonalne lub nieracjonalne zaangażowanie w realizację współtworzonej wizji rozwoju” (Haromszki, 2010).

Drugie pojęcie, bardzo ważne dla rozważań prowadzonych w niniejszym artykule, to zarządzanie kompetencjami. Zarządzanie takie może być definiowane jako działanie zależne od celów biznesowych przedsiębiorstwa (Homer, 2001, s. 59; Capece, Bazzica, 2013, s. 40–44) lub powiązane z ZZL ze względu na subfunkcje, takie jak rozwój kadr, ocenianie i retencja pracowników (Cogent and UKPIA, 2011, s. 33; Sienkiewicz, 2013, s. 10).

W nawiązaniu do dyskusji, przyjmuje się na potrzeby niniejszego artykułu, że: „zarządzanie kompetencjami to zbiór działań ukierunkowanych na pozyskiwanie, rozwijanie i zatrzymywanie w organizacji takich kompetencji pracowniczych, które umożliwiają realizowanie celów strategicznych przedsiębiorstwa” (Stor, 2016, s. 167).

Kompetencje (*competencies*) natomiast to „umiejętności, wiedza, cechy osobiste oraz zachowania potrzebne do skutecznego odgrywania roli/wykonywania pracy w danej organizacji i wspierania firmy w osiągnięciu jej celów” (Kupczyk, Stor, 2017).

Na potrzeby niniejszego artykułu uznaje się, że czynniki konkurencyjności stanowią potencjał przedsiębiorstwa, dzięki któremu zdobywa ono przewagę nad innymi przedsiębiorstwami, które takiego poziomu poszczególnych czynników nie osiągnęły.

Zarządzanie kompetencjami i systemowe kształtowanie warunków przywództwa organizacyjnego mają swój specyficzny wymiar w ramach strategicznego ZZL, które jest realizowane w przedsiębiorstwach międzynarodowych (Stor, 2011). Badanie tego obszaru jest szczególnie ważne w kontekście obserwowanego w ostatnich latach trendu intensywnego rozwoju badań teoretycznych i empirycznych na świecie w zakresie międzynarodowego ZZL (Briscoe, Schuler, Claus, 2008; Harzing, Ruysseveldt Van, 2010; Schroeder, 2010; Poczrowski, 2012, 2015; Tarique, Biscoe, Schuler, 2016) czy też strategicznego międzynarodowego ZZL (Brewster i in., 2011). W tym kontekście są też podejmowane prace koncepcyjne i empiryczne, w których zasoby ludzkie są traktowane jako czynnik konkurencyjności (Dyer, 1993; Becker, Huselid, Ulrich, 2001; Huselid, Becker, 2011; Campbell, Coff, Kruscynski, 2012). Głównym przedmiotem zainteresowania takich prac jest zwykle mierzalny wkład, jaki wnosi ZZL do organizacji (Boudreau, Cascio, 2013). Do tej pory prowadzono badania w zagranicznych jednostkach przedsiębiorstw międzynarodowych inwestujących w Polsce (zob. np. Listwan, Stor, 2008, 2011; Rozkwitalska, 2011; Poczrowski, 2012; Białas, 2013; Przytuła, 2014; Poór i in., 2015). Zakres prowadzonego badania własnego obejmuje natomiast pionierską perspektywę międzynarodowego ZZL w polskich organizacjach posiadających jednostki zagraniczne.

Badanie międzynarodowego ZZL w polskich organizacjach posiadających jednostki zagraniczne – metodyka i wyniki

Głównym celem naukowym projektu NCN nr 2016/23/b/hs4/00686, w którego ramach prowadzono m.in. diagnozowanie i analizę formalnego podejścia do kształtowania cech i relacji przywódczych oraz zarządzania kompetencjami, jest zbadanie związku tych obszarów ZZL ze strukturą bezpośrednich inwestycji zagranicznych dokonywanych przez przedsiębiorstwa międzynarodowe ze względu na pozycję, jaką zajmują zasoby ludzkie wśród czynników konkurencyjności tych przedsiębiorstw. W ramach projektu dokonano porównania rozwiązań stosowanych w siedzibie głównej i jednostkach zagranicznych.

Populację badanych przedsiębiorstw stanowią niefinansowe podmioty gospodarcze z przeważającym udziałem kapitału polskiego, które posiadają co najmniej jedną jednostkę zagraniczną, powstałą w rezultacie bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Do ustalenia ich liczby jako punkt wyjścia przyjęto raport GUS o przedsiębiorstwach niefinansowych prowadzących działalność za granicą, w którym jest mowa o 1760 polskich podmiotach, które potwierdziły posiadanie za granicą 4086 jednostek w 150 krajach. Próbę badawczą stanowi 200 central takich firm zlokalizowanych w Polsce. W badaniu, po przeprowadzeniu pilotażu, zastosowano technikę kwestionariuszową CATI i CAWI. Badanie z wykorzystaniem autorskiego kwestionariusza przeprowadzono w Polsce w styczniu i lutym 2018 r. Badane jednostki zagraniczne są zlokalizowane w 31 krajach świata.

Z badania wynika, że najważniejsze obszary z zakresu formalnego kształtowania cech i relacji przywódczych według uśrednionej oceny wszystkich jednostek przedsiębiorstwa to identyfikowanie talentów przywódczych i programy kształtowania umiejętności przywódczych w ramach ścieżek menedżerskich i dla liderów zespołów zadaniowych/projektowych (rysunek 1).

Rysunek 1. Najważniejsze obszary kształtowania cech i relacji przywódczych – ocena uśredniona wszystkich jednostek przedsiębiorstwa (w %)



Źródło: opracowanie własne.

Z badania wynika ponadto, że najważniejszy obszar z zakresu formalnego kształtowania cech i relacji przywódczych według oceny największej jednostki zagranicznej

to również identyfikowanie talentów przywódczych. Na drugim miejscu w kolejności ważności poszczególnych obszarów umieszczono natomiast regularne badania opinii klientów (rysunek 2).

Rysunek 2. Najważniejsze obszary kształtowania cech i relacji przywódczych – największa jednostka zagraniczna (w %)



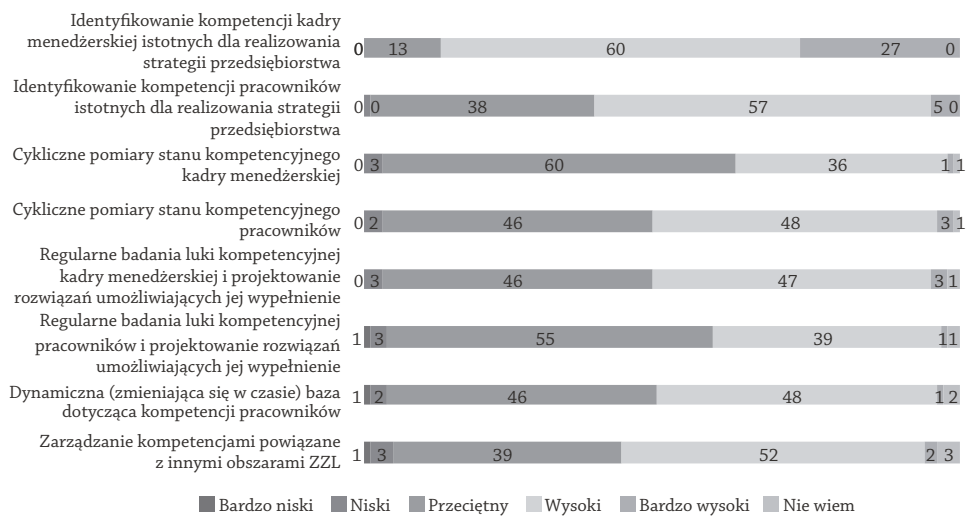
Źródło: opracowanie własne.

W wyniku prowadzonego badania ustalono również, że najważniejszy obszar zarządzania kompetencjami według uśrednionej oceny wszystkich jednostek przedsiębiorstwa to identyfikowanie kompetencji kadry menedżerskiej istotnych dla realizowania strategii przedsiębiorstwa. Mniej istotne, ale również znaczące w tym zakresie, są identyfikowanie kompetencji pracowników istotnych dla realizowania strategii przedsiębiorstwa oraz zarządzanie kompetencjami powiązane z innymi obszarami ZZL (rysunek 3).

W badaniu zauważono ponadto, że najważniejszy obszar zarządzania kompetencjami według oceny największej jednostki zagranicznej to również identyfikowanie kompetencji kadry menedżerskiej istotnych dla realizowania strategii przedsiębiorstwa. Rola tego obszaru jest jednak nieznacznie mniejsza niż w przypadku uśrednionej oceny wszystkich jednostek przedsiębiorstwa. Zdecydowanie wyższe niż w przypadku oceny uśrednionej jest znaczenie identyfikowania kompetencji pracowników istotnych dla realizowania strategii przedsiębiorstwa oraz zarządzanie

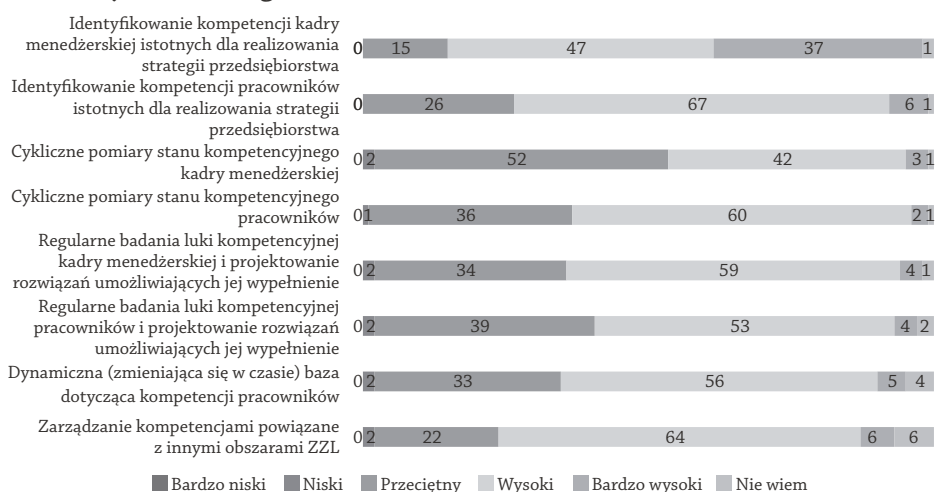
kompetencjami powiązane z innymi obszarami ZZL, występujące w wybranej jednostce zagranicznej (rysunek 4).

Rysunek 3. Najważniejsze obszary zarządzania kompetencjami – ocena uśredniona wszystkich jednostek przedsiębiorstwa (w %)



Źródło: opracowanie własne.

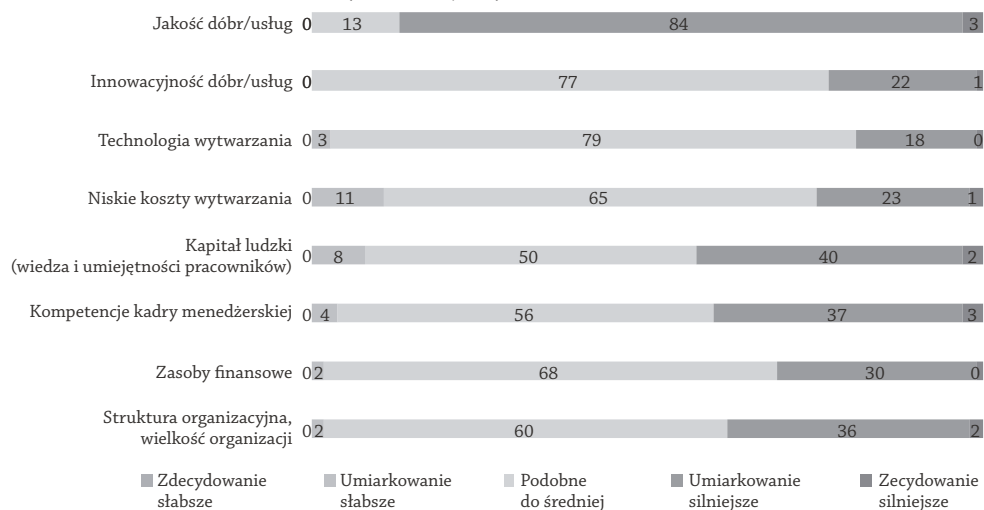
Rysunek 4. Najważniejsze obszary zarządzania kompetencjami – największa jednostka zagraniczna



Źródło: opracowanie własne.

W badaniu respondenci mieli za zadanie porównanie danego czynnika konkurencyjności z głównymi konkurentami na rynku krajowym. Ustalono, że zdecydowanie najważniejszym czynnikiem konkurencyjności w badanych przedsiębiorstwach jest jakość dóbr i usług (rysunek 5).

Rysunek 5. Kluczowe czynniki konkurencyjności – ocena względem głównych konkurentów na rynku krajowym (w %)



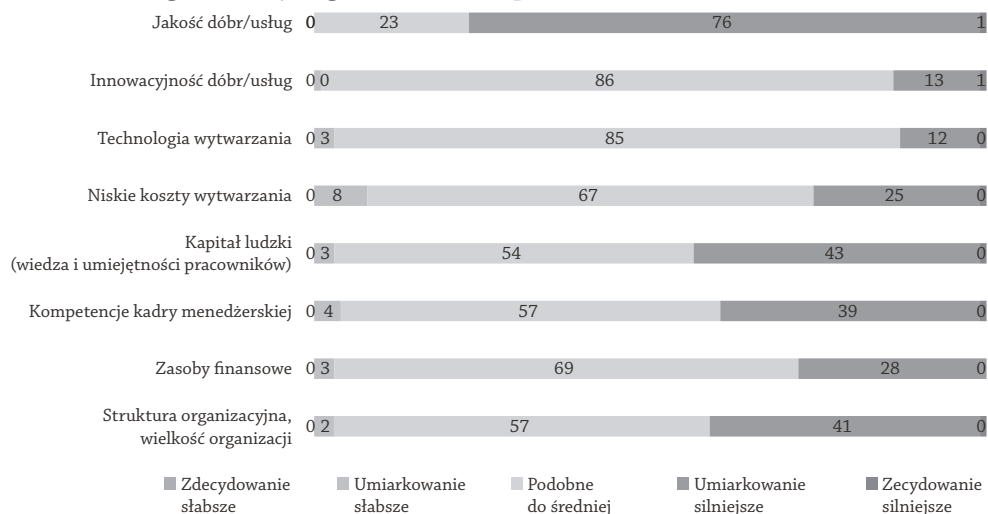
Źródło: opracowanie własne.

Z oceny wybranej jednostki zagranicznej w porównaniu z oceną centrali przedsiębiorstwa wynika ponadto, że jakość dóbr i usług w tej jednostce jest zdecydowanie wyższa niż w centrali przedsiębiorstwa (rysunek 6).

W celu wykazania zależności między czynnikami konkurencyjności a obszarami ZZL, biorąc pod uwagę zwłaszcza kształtowanie cech i relacji przywódczych oraz zarządzanie kompetencjami w przedsiębiorstwie, przeprowadzono analizę korelacyjną.

Z analizy wynika, zgodnie z przewidywaniami, że wzrost poziomu zarządzania kompetencjami we wszystkich jednostkach przedsiębiorstwa (ocena uśredniona) powoduje wzrost takich czynników konkurencyjności, jak kompetencje kadry menedżerskiej, innowacyjność dóbr i usług oraz technologia wytwarzania. Może się natomiast wydawać zaskakujące, że wzrost poziomu zarządzania kompetencjami w przedsiębiorstwie wywołuje spadek jakości dóbr i usług (tabela 1). W przypadku obszaru: rozwijanie cech i relacji przywódczych zaobserwowano natomiast, że istnieje zależność istotna statystycznie jedynie w przypadku następującego czynnika konkurencyjności – kompetencje kadry menedżerskiej (tabela 1).

Rysunek 6. Kluczowe czynniki konkurencyjności – ocena wybranej jednostki zagranicznej względem centrali przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne.

Tabela 1. Czynniki konkurencyjności w kontekście obszarów ZZZ – wszystkie jednostki

Czynniki konkurencyjności (skala 1–5)	Znaczenie obszarów ZZZ								
	pozyskiwanie kadr	zatrzymywanie pracowników	kształtowanie zaangażowania i satysfakcji z pracy	ocenie pracowników	rozwój kadr	zarządzanie talentami	zarządzanie kompetencjami	rozwijanie cech i relacji przywódczych	budowanie marki pracodawcy
Jakość dóbr/usług	0,324	-0,162	-0,246	0,032	0,02	-0,071	-0,186	-0,085	-0,273
Innowacyjność dóbr/usług	-0,064	0,490	0,433	0,085	0,036	0,01	0,200	0,044	0,298
Technologia wytwarzania	-0,136	0,344	0,395	0,035	0,094	0,113	0,148	0,073	0,286
Niskie koszty wytwarzania	0,033	0,02	0,038	0,118	0,188	0,022	-0,073	-0,001	0,11

Czynniki konkurencyjności (skala 1-5)	Znaczenie obszarów ZZL								
	pozyskiwanie kadr	zatrzymywanie pracowników	kształtowanie zaangażowania i satysfakcji z pracy	oceniające pracowników	rozwój kadr	zarządzanie talentami	zarządzanie kompetencjami	rozwijanie cech i relacji przywódczych	budowanie marki pracodawcy
Kapitał ludzki (wiedza i umiejętności pracowników)	-0,059	0,165	0,245	0,220	0,138	0,118	0,075	0,047	0,288
Kompetencje kadry menedżerskiej	-0,06	0,287	0,337	0,119	0,192	0,207	0,214	0,173	0,366
Zasoby finansowe	0,082	-0,026	0,05	0,008	0,125	0,083	0,018	0,049	0,093
Struktura organizacyjna, wielkość organizacji	-0,018	0,049	0,146	0,128	0,242	0,068	0,03	0,129	0,248

Uwaga: cyfry wytłuszczone – zależność istotna statystycznie.

Źródło: opracowanie własne.

Analiza odpowiedzi dotyczących wybranej jednostki zagranicznej pokazała natomiast, że zależność istotna statystycznie występuje w obszarze zarządzania kompetencjami w przypadku dwóch czynników konkurencyjności: kapitału ludzkiego (wiedza i umiejętności pracowników) oraz niskich kosztów wytwarzania (tabela 2). W wyniku analizy ustalono również, że w wybranej jednostce zagranicznej im wyższy poziom rozwiązań w zakresie rozwijania cech i relacji przywódczych, tym wyższy potencjał pracowników w zakresie ich wiedzy i umiejętności (tabela 2).

**Tabela 2. Czynniki konkurencyjności w kontekście obszarów ZZL
– wybrana jednostka zagraniczna**

Czynniki konkurencyjności	Znaczenie obszarów ZZL								
	pozyskiwanie kadr	zatrzymywanie pracowników	kształtowanie zaangażowania i satysfakcji z pracy	ocenie pracowników	rozwój kadr	zarządzanie talentami	zarządzanie kompetencjami	rozwijanie cech i relacji przywódczych	budowanie marki pracodawcy
Jakość dóbr/ usług	0,179	-0,271	-0,192	0,091	0,126	-0,029	-0,076	-0,036	-0,213
Innowacyjność dóbr/usług	0,036	0,342	0,274	0,041	0,072	-0,106	0,136	-0,007	0,238
Technologia wytwarzania	-0,122	0,330	0,262	0,042	0,175	0,059	0,127	0,032	0,271
Niskie koszty wytwarzania	0,199	0,116	0,160	0,147	0,166	0,047	0,215	0,085	0,131
Kapitał ludzki (wiedza i umiejętności pracowników)	0,096	0,053	0,071	0,196	0,268	0,019	0,229	0,189	0,214
Kompetencje kadry menedżerskiej	0,077	0,044	0,106	0,196	0,169	0,06	0,116	0,06	0,157
Zasoby finansowe	0,194	-0,177	-0,062	0,111	0,124	-0,06	0,017	-0,04	-0,086
Struktura organizacyjna, wielkość organizacji	0,11	-0,197	-0,07	0,155	0,116	0,004	0,094	0,13	0,044

Uwaga: cyfry wytłuszczone – zależność istotna statystycznie.

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Z przeprowadzonego badania znaczenia poszczególnych obszarów kształtowania cech i relacji przywódczych oraz zarządzania kompetencjami jako istotnych czynników konkurencyjności polskich przedsiębiorstw posiadających jednostki zagraniczne wynika, że najbardziej rozwinięte działania dotyczą identyfikowania talentów przywódczych i kompetencji kadry menedżerskiej. Analiza zgromadzonego materiału wykazała ponadto, że dużo szerszy wachlarz rozwiązań rozwojowych w tych dwóch obszarach występuje w największych jednostkach zagranicznych, niż ma to miejsce we wszystkich jednostkach przedsiębiorstwa (ocena uśredniona).

Zaskakujące wyniki uzyskano, zestawiając obszary ZZL z czynnikami konkurencyjności. Respondenci uznali bowiem, że poziom cech i relacji przywódczych nie wpływa istotnie na jakość dóbr i usług. Co więcej, badani są zdania, że wzrost poziomu zarządzania kompetencjami w przedsiębiorstwie wpływa na obniżenie się jakości dóbr i usług. Według respondentów, zarządzanie kompetencjami istotnie wpływa na rozwój kompetencji kadry menedżerskiej, innowacyjność dóbr i usług oraz technologię wytwarzania w całym przedsiębiorstwie (ocena uśredniona), a także na tworzenie się kapitału ludzkiego i niskie koszty wytwarzania w największej jednostce zagranicznej.

W niniejszym artykule potwierdzono istotną zależność między formalnymi programami z zakresu rozwijania cech i relacji przywódczych oraz zarządzania kompetencjami i czynnikami konkurencyjności, charakterystycznymi dla dynamicznie działających przedsiębiorstw wdrażających strategię kapitału ludzkiego. Zauważono tym samym, że znaczenie przywództwa i zarządzania kompetencjami nie jest jedynie trendem w naukach o zarządzaniu. Pojawienie się tych rozwiązań w polskich firmach jest nieuchronnym następstwem globalizacji, wzrastającego znaczenia rynku pracownika i deficytu kompetencji menedżerskich i przywódczych, w których kształtowanie będą się musiały włączyć przedsiębiorstwa. Wydaje się bowiem, że jedynie symbioza szkolnictwa wyższego i praktyki biznesu może zbudować kapitał ludzki zgodny z oczekiwaniami.

Bibliografia

- Bass, B.M. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*. New York: Free Press.
- Becker, B.E., Huselid, M.A., Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Boston: Harvard Business School Press.

- Biała, S. (2013). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w otoczeniu międzynarodowym. Kulturowe uwarunkowania*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Boudreau, J., Cascio, W.F. (2013). *Inwestowanie w ludzi*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Brewster, C., Sparrow, P., Vernon, G., Houldsworth, E. (2011). *International Human Resource Management*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Briscoe, D.R., Schuler, R.S., Claus, L. (2008). *International Human Resource Management*. London–New York: Routledge.
- Campbell, B.A., Coff, R., Kryscynski, D. (2012). Rethinking sustained competitive advantage from human capital. *Academy of Management Review*, 37(3), 376–395.
- Capece, G., Bazzica, P. (2013). A practical proposal for a “competence plan fulfillment”. Key performance indication. *Knowledge and Process Management*, 20(1), 40–49.
- Cogent and UKPIA (2011). Guidelines for Competency Management Systems for Downstream and Petroleum Sites. Cogent, UK.
- Dyer, L. (1993). *Human resources as a source of competitive advantage*. New York: Cornell University ILR School.
- Fiedler, F.E., Chemers, M.M., Mahar, L. (1976). *Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match Concept*. New York: John Wiley and Sons.
- Griffin, R.W. (1997). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Haromszki, Ł. (2010). Przywództwo w czasie kryzysu. W: T. Listwan (red.), *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych podczas Euro 2012*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Harzing, A., Ruysseveldt Van, J. (red.) (2010). *International Human Resource Management*. London: Sage Publications.
- Hogg, M.A., Martin, R., Weeden, K., Epitropaki, O. (2001). *Effective Leadership Salient Groups: Revisiting Leader-member Exchange Theory from the Perspective of the Social Identity Theory of Leadership*. Queensland: University of Queensland.
- Homer, M. (2001). Skills and competency management. *Industrial and Commercial Training*, 33(2), 59–62.
- Huselid, M.A., Becker, B.E. (2011). Bridging micro and macro domains: Workforce differentiation and strategic human resources management. *Journal of Management*, 37(2), 421–428.
- Kets de Vries, M. (2008). *Mistyka przywództwa. Wiodące zachowania w przedsiębiorczości*. Warszawa: Studio Emka.
- Koopman, P.L., Maczynski, J., Hartog Den, D.N., Witkowski, S.A. and 48 European co-authors (2001). Perception of Societal Culture and Preferred Leadership Styles in North/West and South/East European Countries. *Polish Journal of Applied Psychology*, 1(1), 7–22.
- Kouzes, J.M., Posner, B.Z. (2010). *Przywództwo i jego wyzwania*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Koźmiński, A.K. (2004). *Zarządzanie w warunkach niepewności*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Kupczyk, T., Stor, M. (2017). *Zarządzanie kompetencjami. Teoria, badania i praktyka biznesowa*. Wrocław: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlowej we Wrocławiu.
- Listwan, T. (red.) (2010). *Zarządzanie kadrami*. Warszawa: C.H. Beck.
- Listwan, T., Stor, M. (red.) (2008). *Zarządzanie kadrą menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Lord, R.S., Foti, R.J., DeVader, C.L. (1984). A Test of Leadership Categorization Theory: Internal Structure, Information Processing and Leadership Perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(3), 343–376.
- Pocztowski, A. (red.) (2002). *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Oficyna Ekonomiczna.
- Pocztowski, A. (red.) (2012). *Zarządzanie misjami zagranicznymi. Organizacyjne i indywidualne aspekty pracy expatriantów*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer business.
- Pocztowski, A. (red.) (2015). *Zarządzanie zasobami ludzkimi na rynkach międzynarodowych*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer business.
- Poór, J., Engle, A.D., Kovács, I.É., Slavic, A., Wood, G., Szabó, K., Stor, M., Kerekes, K., Karoliny, Z., Alas, R., Némethy, K. (2015). HR Management at Subsidiaries of Multinational Companies in CEE in Light of Two Surveys of Empirical Research in 2008–2009 and 2012–2013. *Acta Polytechnica Hungarica*, 12(3), 229–249.
- Przytuła, S. (2014). *Zarządzanie kadrą expatriantów w filiach przedsiębiorstw międzynarodowych w Polsce*. Warszawa: CeDeWu.
- Rozkwitalska, M. (2011). *Bariery w zarządzaniu międzykulturowym. Perspektywa filii zagranicznych korporacji międzynarodowych*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer business.
- Schroeder, J. (2010). *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Sienkiewicz, Ł. (2013). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje. Perspektywa uczenia się przez całe życie*. Warszawa: Instytut Badań Edukacyjnych.
- Sikorski, C. (2006). *Organizacje bez wódzów. Od przywództwa emocjonalnego do koordynacji demokratycznej*. Warszawa: C.H. Beck.
- Stor, M. (2016). Paradoksalne i nieparadoksalne oksymoronizmy w strategiach zarządzania kompetencjami pracowniczymi – refleksje badawcze. *Nauki o Zarządzaniu*, 2(27), 164–185.
- Stor, M. (2011). *Strategiczne międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Tannenbaum, R., Schmidt, W. (1973). How to Choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review*, 51, 162–180.
- Tarique, I., Briscoe, D.R., Schuler, R.S. (2016). *International Human Resource Management: Policies and Practices for Multinational Enterprises*. New York–London: Routledge–Taylor & Francis.
- Yukl, G.A. (1989). *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Zaccaro, S.J., Foti, R.J., Kenny, D.A. (1991). Self-Monitoring and Trait-Based Variance in Leadership: An Investigation of Leader Flexibility across Multiple Group Situations. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 308–315.

Summary

Coexistence of Competence Management and Leadership Programs as Important Competitive Factor of Polish Companies Which Possess Foreign Entities

The article discusses the issue of co-existence of competence management programs and shaping of traits and leadership relationships in Polish companies which possess foreign entities. If we assume that the leadership and management of competencies characteristic of human capital management strategies are important in shaping the high level of companies' competitiveness in international space of the end of the second decade of the 21st century, it is worth having tools to measure and develop these programs. The article presents similarities and differences in the scope of competency management and shaping of traits and leadership relations in company headquarters (average value from all units in the world) and their largest foreign units. The survey was conducted using CATI and CAWI methods in January and February 2018 on a sample of 200 Polish companies which possess foreign entities.

Keywords: organizational leadership, competence management, competitive factors, Polish companies, foreign entities

Dr Łukasz Haromszki

Pracownik Katedry Zarządzania Kadrami w Instytucie Organizacji i Zarządzania na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu. Interdyscyplinarnie wykształcony ekspert w obszarze HR. Zainteresowania naukowe: przywództwo organizacyjne, CSR, strategiczne ZZL, wywieranie wpływu, motywowanie pracowników. Autor i współautor ponad 50 publikacji naukowych.