

ROLA KADRY KIEROWNICZEJ W BUDOWIE PARTNERSTWA PRZEDSIĘBIORSTW

Wprowadzenie

W dobie globalizacji, rozprzestrzeniania się społeczeństw informacyjnych oraz coraz bardziej opartej na wiedzy gospodarki sieciowej zmieniają się zachowania rynkowe, organizacyjne oraz relacje międzyludzkie. W tych warunkach zmieniają się także rola i wymagania kompetencyjne wobec kadry kierowniczej. Mówi się wręcz, że w związku z nowymi wymaganiami rynku pracy, umiędzynaradawianiem zarządzania, tworzeniem nowoczesnych typów przedsiębiorstw (np. sieciowe czy wirtualne), decentralizacją zarządzania, koniecznością stałego uczenia się oraz wzrastającą odpowiedzialnością społeczną przedsiębiorstw i ludzi [14, s. 202 i dalsze] menedżer XXI wieku stoi pod presją przemian dotyczących pełnionych ról i funkcji [19, s. 79]. Powinien on ewoluować z pozycji dominującego w procesie sprawowania władzy, bezwzględnie skupionego na formułowaniu i realizacji strategii maksymalizującej jedynie zysk organizacji dyrektora, w menedżera korpokratę¹, partnerskiego, etycznego, dbającego nie tylko o interes firmy, lecz także uwzględniającego w swych decyzjach potrzeby współpracowników, wymagania społeczne i środowiskowe (społecznie odpowiedzialnego). Bez przełamywania oporów oraz modyfikacji zachowań i kompetencji kierownictwa w tym kierunku niemożliwe wydaje się osiągnięcie wysokiej skuteczności, w tak pożądaną dziś na rynku, bliskiej współpracy międzyorganizacyjnej. Bez propartnerskiego nastawienia kierownictwa (menedżerów) trudno bowiem oczekiwać partnerstwa, zarówno w wewnętrznych, jak i zewnętrznych relacjach towarzyszących funkcjonowaniu organizacji.

* **Dr Anna Adamik** – Katedra Zarządzania, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Łódzka.

¹ Korpokrata – menedżer budujący w organizacji konsensus oraz jej pozytywny wizerunek. Zarządzanie traktuje w kategoriach długotrwałych kontraktów między kierownictwem a pracownikami, często także partnerami zewnętrznymi. Swe działania ustala w granicach społecznej efektywności.

W związku z powyższym celem opracowania jest zasygnalizowanie potrzeby i kierunku zmian w zakresie ról i kompetencji współczesnego menedżera w procesach kształtowania partnerstwa przedsiębiorstw. By zweryfikować empirią badania literaturowe, pogłębionej analizie poddano parametry i zachowania badanych na przestrzeni lat 2008–2012 w Katedrze Zarządzania PŁ menedżerów małych i średnich przedsiębiorstw w odniesieniu do realizowanych przez ich firmy działań partnerskich. Ustalono w ten sposób „profil kadry kierowniczej badanych MSP” i wynikający z niego „profil partnerstwa firm prowadzonych przez badaną kadrę kierowniczą” oraz zasygnalizowano ich konsekwencje.

1. Specyfika partnerstwa przedsiębiorstw

Termin partnerstwo (*partnering*) zarówno w literaturze z zakresu zarządzania, jak i praktyce gospodarczej jest w różnorodny sposób nie tylko używany, ale wręcz nadużywany. Jest interpretowany jako fundamentalna, filozoficzna koncepcja wyjaśniająca istotę unikalnego podejścia do mechanizmu rozwoju współczesnego biznesu oraz potężna siła tworząca wartość nowoczesnie zarządzanych przedsiębiorstw [10, p. X], ale także jako słowo–wytrych towarzyszące wszelkim przejawom współdziałania gospodarczego. Rozumiane jest wówczas najczęściej jako rodzaj kooperacji, czyli jeden z mechanizmów koordynacji rynkowej (oprócz konkurencji i kontroli), a także specyficzny rodzaj strategii realizacji współpracy międzyorganizacyjnej, co najmniej dwóch partnerów, którzy zachowują wspólnie uzgodnioną autonomię i pozostają jednostkami niezależnymi w zakresie działań niewchodzących w obszar porozumienia [1].

W rzeczywistości partnerstwo to zjawisko bardziej subtelne, to „czyste stosunki współpracy”, czyli takie, w ramach których strony tworzą z upływem czasu współpracy silne, rozległe więzi społeczne, ekonomiczne, usługowe i techniczne. Więzy te są realizowane w formie długookresowych powiązań związanych z wymianą oraz rozwojem wiedzy, kompetencji technologicznych i odpowiednich zdolności partnerów. Od partnerów wymagają wykształcenia między sobą relacji otwartych, opartych na zaufaniu, nakierowanych na realizację wspólnych celów, a przy tym wykorzystywania uzgodnionych metod rozwiązywania problemów, podziału zadań, kosztów i zysków oraz aktywnego poszukiwania ciągłych ulepszeń [25]. W efekcie współdziałania te mają na celu m.in. obniżanie kosztów całkowitych i powiększanie różnego typu wartości dla stron zaangażowanych w partnerstwo [12, s. 535–556]. Najczęściej zgłaszanymi w badaniach tematami korzyściami, które realizują partnerzy w ramach partnerskiej współpracy, są: budowanie masy krytycznej, zdobycie nowych rynków i uzupełnianie luk w umiejętnościach [11]. Wiele badań potwierdza także pozytywny związek między partnerstwem a innowacyjnością i konkurencyjnością przedsiębiorstw [22], [7], [5], [6].

Głębsze analizy zagadnienia pozwalają dostrzec, że jest ono wyższym poziomem relacji biznesowych realizowanych nie tylko w formie *partnership*, tzn. partnerstwa w rozumieniu prawniczym, czyli w postaci umowy o współpracy, lecz także w formie *partnering*, czyli współpracy w celu wytworzenia i sprzedaży produktu czy usługi bez konieczności zawierania formalnej umowy, a jedynie przez zalecenie współpracy [23]. Poza tym warto zauważyć, że partnerstwo to spektrum bardzo zróżnicowanych, specyficznych porozumień między sferą wykonawczą a zarządczą, czyli w relacjach między pracownikami i kierownictwem oraz w ramach tych grup (partnerstwo substancjalne – *substantial partnering*) oraz między firmą a partnerami biznesowymi, np. dostawcami, klientami, konkurentami (partnerstwo kontraktowe – *contractual partnering*), a także organizacją i jej partnerami środowiskowymi, tzn. interesariuszami publicznymi i społecznymi (partnerstwo kontekstowe – *contextual partnering*).

2. Role kierownicze a partnerstwo

Na przestrzeni lat rozwoju teorii organizacji i zarządzania różne koncepcje w różny sposób postrzegały role i zadania kadry kierowniczej [Fayol 1949, Mintzberg 1974, Quinn 1988, Carroll, Gillen 1987, Stewart 1989, Bartlett, Ghosal 1997], różnie też odnosiły się do kwestii partnerstwa. Współcześnie uznaje się za preferowane dynamiczne podejście do roli i zadań menedżerskich, w którym to pracę kierowniczą powinno się analizować w kategoriach planów i sieci układów [18]. Właściwe kontakty i relacje pozwalają bowiem menedżerom uzyskiwać potrzebne informacje i zapewniać właściwe wykonywanie pracy. Poza tym zwiększona sieć układów wpływa na wzrost efektywności w radzeniu sobie z przepływem nieoczekiwanych zdarzeń i okoliczności.

Ponieważ dziś menedżerowie powinni być aktywnymi architektami procesów organizacyjnych, w ich role mocniej niż kiedyś wpisane są zadania polegające na łączeniu ludzi, procesów i pojawiających się szans. Konieczne są też umiejętności dostrzegania wielostronnych zależności między ludźmi oraz procesami [9, s. 56–58]. Nabierająca znaczenia jest też zdolność do bycia menedżerem wiedzy organizacyjnej, który to: zbiera, selekcjonuje, ocenia, organizuje, przechowuje, wydobywa, prezentuje i rozprowadza wiedzę zebraną i zapisaną przez różne media [4, s. 127–138]. Ze względu na rosnącą we współczesnych firmach rolę pracy zespołowej także jest konieczne podejmowanie roli zarządzającego projektami i zespołami [21], a z uwagi zaś na globalizację i związaną z nią konieczność utrzymywania dobrych relacji z coraz szerszymi płaszczyznami otoczenia, w tym międzynarodowego – rolę menedżera – dyplomaty oraz euromenedżera. Przydatna okazuje się także umiejętność pełnienia roli menedżera zmian oraz związanych z nią ról coacha, mistrza czy mentora. To wyraźne sygnały rosnącej roli partnerstwa w działaniach kierowniczych.

Wskazaną powyżej rolę partnerstwa w funkcjonowaniu menedżerów i w życiu współczesnych organizacji dość wyraźnie dostrzegały np. [19, s. 66–67]:

- koncepcja instytucjonalna – wyznaczając kierownictwu misję takiego działania, by zyskiwali legitymizację prowadzonej organizacji oraz potwierdzenie jej tożsamości w relacjach z otoczeniem;
- teorie zasobów – wyznaczając kierownictwu zadanie wiązania interesów danej organizacji z innymi podmiotami w celu zapewnienia efektywnej alokacji zasobów;
- koncepcja interesariuszy – wyznaczając kierownictwu zadanie koordynowania i równoważenia, często sprzecznych oczekiwań, różnych grup interesów (zarówno tych wewnętrznych, jak i zewnętrznych);
- koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu – wyznaczając kierownictwu misję zapewnienia zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa, czyli takiego, który umożliwiłby osiągnięcie zarówno celów ekonomicznych, jak i służyć społeczeństwu (odpowiedzialność za środowisko społeczne i ekologiczne).

Najsilniej podkreślają jego znaczenie dwie ostatnie z wymienionych. Według koncepcji interesariuszy menedżer powinien dokonywać inwentaryzacji siły oddziaływania poszczególnych interesariuszy na organizację, określać rodzaj i wagę ich presji w różnych wariantach sytuacyjnych i rozwojowych tak, by ostatecznie ustalić przybliżoną ich hierarchię i na tej podstawie zarządzać relacjami z nimi. Menedżerowie muszą bowiem umieć równoważyć konfliktowe oczekiwania różnych grup interesariuszy. Zaś przez negocjowanie kompromisów, poszukiwanie konsensusu między różnymi interesariuszami oraz kształtowanie struktury zarządzania, by zapewnić reprezentację różnych interesów, menedżerowie mają wręcz za zadanie doprowadzić do zrównoważonego rozwoju organizacji (a więc partnerskiego zarówno w relacjach wewnętrznych, jak i zewnętrznych, z różnymi, nawet najtrudniejszymi grupami interesariuszy, łącznie ze środowiskiem społecznym i ekologicznym).

Jeszcze bardziej rozszerzyła zadania kierownictwa wobec działań partnerskich koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu. W kluczowym dla jej rozwoju dokumencie – Manifeście z Davos – wręcz wypunktowano, że [15, s. 205–206]:

- zadaniem kierownictwa organizacji jest służyć pracownikom, klientom, współpracownikom, kapitałodawcom i społeczeństwu oraz równoważyć ich sporne interesy;
- kierownictwo ma zapewnić społeczeństwu, a zwłaszcza przyszłym generacjom, wartości życia i środowisko, wykorzystując przy tym maksymalnie swą wiedzę i powierzone im środki.

W ten sposób zaznaczono, że partnerstwo kadry kierowniczej winno objąć nie tylko interesariuszy (wewnętrznych i zewnętrznych), lecz także i inne grupy powiązane bezpośrednio lub pośrednio z daną organizacją.

Trafnie istotę tych działań podsumowała R. Kanter, pisząc, iż współcześni menedżerowie dla sukcesu swych organizacji powinni wczuwać się w środowisko, praktykować „kalejdoskopowe myślenie”, budować koalicje z wieloma partnerami, dbać

o ożywienie ducha pracy zespołowej, obdarzać innych zaufaniem oraz dostrzegać pracowników i doceniać ich osiągnięcia [17].

3. Kompetencje kierownicze a partnerstwo

Dla sprawnego i partnerskiego realizowania sygnalizowanych powyżej, a niezbędnych dziś ról, współczesny menedżer powinien charakteryzować się specyficznymi kompetencjami. Kompetencje zdaniem R. Boyatzisa, jednego z głównych popularyzatorów zagadnienia, obejmują charakterystyki menedżera, które przyczyniają się do bardzo dobrego wykonywania pracy [3]. Według zaś C. Nosala, jego polskiego odpowiednika, kompetencje obejmują zbiór predyspozycji człowieka, od których istotnie zależy sprawne wykonywanie zadań i pełnienie ról organizacyjnych [20, s. 78].

Analizując kompetencje menedżerskie w kontekście ich struktury, podkreśla się, iż dotyczą one wykorzystania kwalifikacji i zdolności do działania, a są uwarunkowane indywidualną wiedzą, umiejętnościami, motywami, charakterystykami osobistymi oraz wartościami kadry [16, s. 6–10]. Zdaniem natomiast L. Spencer i S. Spencer kompetencje te dotyczą cech osoby, na podstawie których można przewidywać zachowania jednostki, przy czym znaczna ich część jest głęboko zakorzeniona w osobowości (np. koncepcja własnej osoby, fizyczne i psychiczne charakterystyki osobiste czy motywacje do działania) [24].

Istnieje wiele klasyfikacji kompetencji i umiejętności menedżerskich [np. Katz 1955, Porter, McKibbin 1988, Rakowska 1998, Bartkowiak 2002, Alrichs 2003, Kuc 2003, Petersom i Van Fleet 2004, Caproni 2004, Kubik 2005]. W nowszych z nich widać istotne tendencje. Zwracają one uwagę na konieczność rozwijania u menedżerów, oprócz wykształcenia, znajomości języków obcych, różnego typu umiejętności, nie tylko technicznych, diagnostyczno-analitycznych, koncepcyjnych czy interpersonalnych. Podkreśla się w nich rolę umiejętności budowania relacji z innymi (podwładnymi, przełożonymi, współpracującymi organizacjami itp.), budowania zaufania (wiarygodności, szacunku, poczucia sprawiedliwości, kreowania wartości organizacyjnych itp.), budowania umiejętności (swoich, podwładnych pracowników, całej organizacji), budowania marki firmy (by przyciągać najlepszych pracowników i współpracowników, sojuszników, kooperantów, klientów itp.) [2], kierowania kulturą różnorodnością, budowania efektywnych zespołów oraz skutecznej komunikacji [8]. To zdecydowanie oznaki nadchodzącej propartnerskiej ewolucji w zachowaniach kadry kierowniczej.

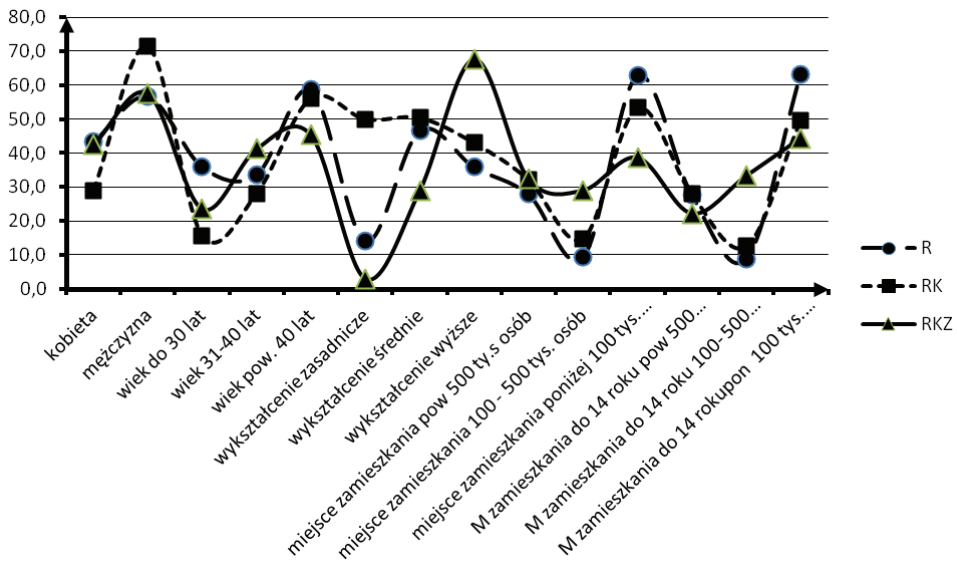
Głębsze badania zagadnienia uszczegóławiają, że dla podniesienia jakości partnerstwa kadry menedżerskiej warto szczególną uwagę zwrócić na [13, s. 10–14]:

- umiejętności, takie jak: sprawna ocena, budowanie relacji, zdolności negocjacyjne;
- wiedzę: o holistycznych procesach, modelach, metodach i technikach biznesowych, typach związków partnerskich;
- cechy osobiste, takie jak: uczciwość i wiarygodność, samoocena, kreatywność.

4. Kadra kierownicza a partnerstwo MSP

Prowadząc w Katedrze Zarządzania Politechniki Łódzkiej badania specyfiki działania małych i średnich przedsiębiorstw, zainteresowano się także ich kadrami kierowniczą. Próbowano ustalić, w jaki sposób jej profil decyduje o partnerstwie badanych firm. W toku badań ankietowych 251 MSP udało się zebrać dane sygnalizujące ciekawe tendencje (ich zestawienie przedstawiono na rysunku 1).

Rysunek 1. Profil kadry kierowniczej badanych MSP



Gdzie badani to kadra kierownicza firm o zasięgu:
R – regionalnym, RK – krajowym, RKZ – międzynarodowym

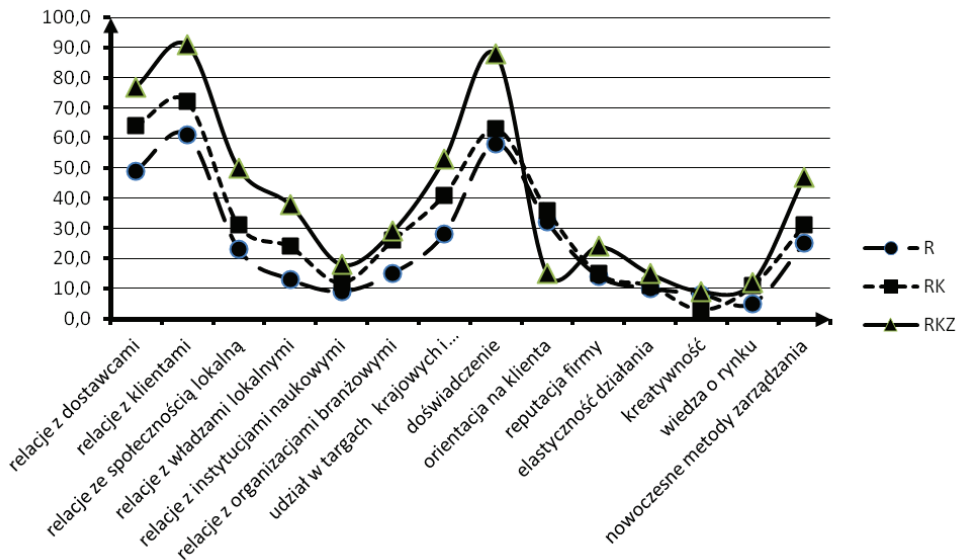
Źródło: opracowanie własne.

Po pierwsze, w większości badanych MSP zarządzają mężczyźni powyżej 40 roku życia o wykształceniu średnim mieszkający obecnie i pochodzący (wychowujący się do 14 roku życia) z miejscowości poniżej 100 tys. mieszkańców – co stanowi „dominujący profil menedżera MSP”. Najwięcej menedżerów o takiej charakterystyce to kierownictwo firm o zasięgu regionalnym, a stosunkowo najmniej firm o zasięgu międzynarodowym.

Po drugie, daje się dostrzec pewne zróżnicowanie charakterystyki kadry menedżerskiej MSP, obserwując zakres działania firm. Wraz z wychodzeniem firm w szerszy zasięg działania ich kadra w większym stopniu jest młodsza, lepiej wykształcona, zamieszkująca obecnie i pochodząca z większych miast. Często też większy udział w zarządzaniu mają kobiety. Podobnie więc jak w spostrzeżeniu pierwszym, najlepszą

charakterystykę zyskuje kadra firm o zasięgu międzynarodowym. W nich aż 64,7% kadry to osoby do 40 roku życia (w firmach o zasięgu regionalnym to 41,3%, a w krajowym – 43,8%), 67,7% to osoby z wykształceniem wyższym (w firmach regionalnych stanowią one 35,9%, a zasięgu krajowym – 43%). Jeśli chodzi zaś o zamieszkanie i pochodzenie, to z kolei menedżerowie MSP o zasięgu międzynarodowym jedynie w 38,7% mieszkają w miejscowościach poniżej 100 tys. mieszkańców (o zasięgu regionalnym – 62,9%, krajowym – 53,3%), a w 44,4% z nich pochodzą (o zasięgu regionalnym – 63,3%, a krajowym – 49,6%).

Rysunek 2. Profil partnerstwa firm prowadzonych przez badaną kadre kierowniczą



Gdzie badane firmy to firmy o zasięgu:
 R – regionalnym, RK – krajowym, RKZ – międzynarodowym

Źródło: opracowanie własne.

Można więc wnioskować, iż indywidualne charakterystyki menedżerów (tu badano jedynie: pochodzenie, wykształcenie i wiek kadry) determinują zasięg działania prowadzonych przez nich firm, a więc i pośrednio ich otwartość na współpracę i partnerstwo. Im bardziej otwarty na otoczenie menedżer (młodszy, lepiej wykształcony, o szerszej percepcji otoczenia, więcej widzący, wzrastający w bardziej dynamicznym środowisku), tym szerszy zasięg działania prowadzonej przez niego firmy. Im zaś firma o szerszym zasięgu, tym często bardziej otwarta, bardziej partnerska. Potwierdza to spostrzeżenie „profil partnerstwa firm prowadzonych przez badaną kadre kierowniczą”. Szczegółowe dane przedstawiono na rysunku 2.

Jak wynika z powyższego, im szerszy zakres działania, tym więcej zachowań o charakterze partnerskim. W ten sposób prowadzone firmy lepiej radzą sobie z różnego typu relacjami, nie tylko z dostawcami, czy klientami, lecz także z instytucjami naukowymi czy organizacjami branżowymi. Częściej też dzięki temu zdobywają większe doświadczenie, lepszą reputację, elastyczność działania czy też wiedzę o rynku bądź o nowoczesnych metodach zarządzania.

Podsumowanie

Przykład badanych MSP pokazuje, że należy pracować nad rozwojem i właściwym doбором kadry kierowniczej, gdyż jej parametry istotnie kształtują sposób działania i skuteczność prowadzonych przez nią firm. Mając świadomość niezbędnych w ich przypadku propartnerskich przemian w zakresie pełnionych ról, warto zwrócić uwagę na rozwój konkretnych, niezbędnych we współczesnym zarządzaniu kompetencji menedżerskich. Przeprowadzone analizy wskazują, że dla wsparcia tak cenionego dziś, partnerstwa przedsiębiorstw należy w szczególny sposób skupić się na rozwoju u kadry kierowniczej umiejętności: budowania relacji z różnego typu interesariuszami, gromadzenia wiedzy o nowoczesnych modelach i metodach zarządzania, doboru i nawiązywania optymalnie dobranych związków partnerskich. Warto też pobudzać jej otwartość, komunikatywność, etyczność, kreatywność, wiarygodność oraz zdolność do samooceny. Tych cech zbyt często brakuje kadrze firm o charakterze regionalnym, najczęściej mikro i małych, efektem tego wydaje się ich niższa otwartość na otoczenie, partnerskość, a przez to skuteczność i konkurencyjność. Trzeba to zmienić.

Bibliografia

- [1] Adamik A., *Partnering approach to extending business base by cooperation with competitors (coopetition) – is it option for SME?*, [in:] *Recent Advances in Management, Marketing and Finances, Proceedings of the 7th WSEAS International Conference on Management, Marketing and Finances (MMF'13)*, Cambridge, MA, USA, 30 January – 1 February 2013, Business and Economics Series.
- [2] Alrichs N.S., *Manager of Choice, 5 Competencies for Cultivating Top Talent*, Davies-Black Publishing, Pao Alto, California 2003.
- [3] Boyatzis R., *Competent Manager*, John Wiley & Sons, New York 1982.
- [4] Breen Ch., Farragher A., McQuaid M., Callanan M., Burke M.A., *New Information Management, opportunities in changing world*, "Library Review" 2002, Vol. 51, No. 3/4, pp. 127–138.
- [5] Bruderl J., Preisdorfer P., *Network Support and Success of Newly Founded Businesses*, "Small Business Economics" 1998, No. 10, pp. 213–225.

- [6] Brusco S., *Small firms and the provision of real services*, [in:] Pyke F., Sengenberger W., *Industrial districts and local economic regeneration*, International Institute for Labour Studies, Geneva 1992, pp. 177–196.
- [7] Capecchi V., *A history of flexible specialisation and industrial districts in Emilia-Romagna*, [in:] Pyke F., Becattini G., Sengenberger W. (eds.), *Industrial Districts and Inter-firm Cooperation in Italy*, International Institute for Labour Studies, Geneva 1990.
- [8] Caproni P., *Management Skills for Everyday Life*, Pearson Prentice Hall, New Jersey, USA 2004.
- [9] Chapman J.A., *The Work of Managers In New Organizational Context*, „The Journal of Management Development” 2001, Vol. 20, No. 1, s. 56–58.
- [10] Deering A., Murphy A., *The Partnering Imperative. Making Business Partnership Work*, John Wiley & Sons Ltd. 2003.
- [11] Doz Y.L., Hamel G., *The Art of Creating Value Through Partnership*, Harvard Business School Press, Boston 1998.
- [12] Dyer J., *Effective Interfirm Cooperation: How firms Minimize Transaction Costs And Maximize Transaction Value*, „Strategic Management Journal” 1997, Vol. 18, Iss. 7, pp. 535–556.
- [13] Harris J., De Long D.W., *Do you have what it takes to be an e-manager?*, „Strategy and Leadership”, July – August 2001, Vol. 29, No. 4, pp. 10–14.
- [14] Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2002.
- [15] Jeżak J., Lachiewicz S., *Relacja rada nadzorcza–zarząd w systemie funkcjonowania spółek akcyjnych*, [w:] K. Kozakiewicz (red.), *Ewolucja pracy kierowniczej w warunkach integracji europejskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2000, s. 205–206.
- [16] Juceviciene P., Lepaitte D., *Competence as derived from activity: the problem of their level correspondence*, Kansas University of Technology Institute of Educational Studies, 2004.
- [17] Kanter R., *E-volve succeeding in the digital culture*, „Harvard Business School” 2001.
- [18] Kotter J.P., *The General Managers*, Free Press, New York 1982.
- [19] Lachiewicz S., *Menedżerowie w strukturach władzy organizacji gospodarczych*, PWE, Warszawa 2007.
- [20] Nosal C., *Umysł menedżera*, „Przecinek”, Wrocław 1997.
- [21] Pawlak M., *Zarządzanie projektami*, PWN, Warszawa 2006.
- [22] Piore M.J., Sabel C.F., *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*, Basic Books, New York 1984.
- [23] Rigsbee E., *PartnerSHIFT. How to Profit from Partnering Trend*, John Willey & Sons, New York 2000.
- [24] Spencer L., Spencer S., *Competence at work*, John Wiley & Sons, Inc., New York 1993.
- [25] *Trusting the Team: Bennett & Jayes*, The Reading, Construction Forum, <http://www.thomastelford.com>.

ROLA KADRY KIEROWNICZEJ W BUDOWIE PARTNERSTWA PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie

W opracowaniu zasygnalizowano potrzebę zmian w zakresie ról i kompetencji współczesnego menedżera. Powinny iść one zarówno w kierunku kształtowania partnerstwa kadry kierowniczej, jak i partnerstwa przedsiębiorstw. Badania literaturowe wsparto pogłębioną analizą parametrów i zachowań menedżerów małych i średnich przedsiębiorstw w odniesieniu do realizowanych przez ich firmy działań partnerskich. Ustalono w ten sposób „profil kadry kierowniczej badanych MSP”, wynikający z niego „profil partnerstwa firm prowadzonych przez badaną kadrę kierowniczą” oraz zasygnalizowano ich konsekwencje.

SŁOWA KLUCZOWE: PARTNERSTWO, ROLE KIEROWNICZE, UMIEJĘTNOŚCI KIEROWNICZE, PARTNERSTWO PRZEDSIĘBIORSTW, PARTNERSTWO W MSP

THE ROLE OF MANAGERS IN BUSINESS PARTNERING CREATING

Abstract

The study signals the need for changes in roles and responsibilities of the modern manager. They should go towards the development of managers partnering and business partnering. The research was supported in – depth analysis of the literature and behavioral parameters for SMEs managers carried out by their partnering action. Established in this way the profile of executives surveyed, the resultant profile partnership SMEs companies run by the test personnel and signaled their consequences.

KEY WORDS: PARTNERING, LEADERSHIP ROLES, MANAGERIAL SKILLS, COMPANIES PARTNERING/PARTNERSHIP, PARTNERING IN SMEs