

Marta Juchnowicz

Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Hanna Kinowska

Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Proinnowacyjne kompetencje polskich menadżerów

Streszczenie

Celem artykułu jest diagnoza proinnowacyjnych kompetencji polskich menadżerów. Na podstawie wyników badań empirycznych na próbie 385 polskich kierowników oraz analizy przypadku, określającej kompetencje liderskie kadry kierowniczej organizacji innowacyjnej, przedstawiono stan i wyzwania związane z poziomem umiejętności, wspierających zachowania innowacyjne. Badania zostały poprzedzone charakterystyką istoty przywództwa, zaangażowania i jego związku z innowacyjnością. Wnioski z przeprowadzonych analiz zawierają kierunki dalszych badań i rozwoju kompetencji przywódczych w Polsce.

Słowa kluczowe: kompetencje przywódcze, zaangażowanie, przywództwo

Kody klasyfikacji JEL: M12, L26

1. Wprowadzenie

Umiejętne stymulowanie innowacyjności pracowników wyzwala dodatkowy potencjał firmy. Skuteczni liderzy nie ograniczają się do wdrażania efektów własnej kreatywności. Korzystają z potencjału pracowników. Tworzą warunki, w których podwładni nie obawiają się eksperymentowania i podejmowania ryzyka. Wymaga to od przywódców elastyczności i upodmiotowienia pracowników – traktowania ich jako równoprawnych interesariuszy, których głos ma znaczenie.

Celem artykułu jest diagnoza proinnowacyjnych kompetencji polskich menadżerów. Na podstawie przeglądu literatury przeanalizowana została istota przywództwa, zaangażowania i jego związków z innowacyjnością. Poziom kompetencji polskich menadżerów został ustalony na podstawie wyników badań przeprowadzonych w październiku 2017 r. przez Instytut Kapitału Ludzkiego Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie oraz analizy przypadku dotyczącego oceny kompetencji kadry kierowniczej dużego instytutu badawczo-wdrożeniowego.

2. Wpływ menadżera na innowacyjność i zaangażowanie

W wysoce konkurencyjnym i zaawansowanym technologicznie świecie innowacje odgrywają kluczową rolę w zapewnieniu sukcesu biznesowego firmy. Badania potwierdzają, że przedsiębiorstwa, które skutecznie wdrażają i zarządzają innowacjami, osiągają wyższe przychody oraz lepsze wyniki niż konkurenci¹. Warunkiem sukcesu jest podejmowanie nowej działalności w perspektywie długookresowej. W literaturze przedmiotu można odnaleźć charakterystyki przedsiębiorstw innowacyjnych. Wśród ich cech wyróżnia się między innymi: wspólną wizję, przywództwo i wolę stworzenia innowacyjnej firmy, współpracę, stałe zaangażowanie w działania innowacyjne i odpowiedni system motywowania².

Orientacja na innowacje staje się wyzwaniem dla współczesnych liderów. Zdaniem polskich menadżerów aktywność innowacyjna zatrudnionych jest niezbędnym elementem funkcjonowania przedsiębiorstwa³.

Innowacyjność wymaga odpowiednich pracowników – zdolnych i skłonnych do generowania i wdrażania nowych rozwiązań⁴ oraz właściwego przywództwa⁵. Liderzy inspirują

¹ A. Sitko-Lutek, *Kompetencje menedżerskie w kontekście innowacyjności przedsiębiorstw*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin – Polonia” 2013, vol. 47.

² J. Tidd, J. Bessant, *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.

³ T. Kraśnicka, *Działania kadry menedżerskiej zorientowane na stymulowanie innowacyjności pracowników w MSP*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 278.

⁴ A. Wojtczuk-Turek, *Zachowania innowacyjne w pracy. Wybrane zagadnienia teoretyczne i praktyczne*, Difin, Warszawa 2012.

⁵ H. Wang, K.S. Law, R.D. Hackett, D. Wang, Z.X. Chen, *Leader-member Exchange as a Mediator of the Relationship between Transformational Leadership and Followers' Performance and Organizational Citizenship Behavior*, „Academy of Management Journal” 2005, vol. 48, no. 3, s. 420–432.

i motywują podwładnych do wykazywania pozytywnych zachowań w pracy⁶. H. Mintzberg dowodzi, że do sprawnego prowadzenia zespołu specjalistów konieczne jest „ukryte przywództwo”⁷. „Ukryty lider” skupiony jest na efekcie pracy, nie na konkretnej drodze, która do niego prowadzi. J. Collins nazywa go „przywódcą poziomu 5”, czyli osobą potrafiącą łączyć skromność osobistą z wyjątkową siłą i determinacją do osiągnięcia celów. Są to liderzy, znajdujący ujście swojego *ego* nie w kreowaniu samych siebie, ale budowaniu firmy⁸. Motywowanie i coaching są ważnymi składowymi pracy „ukrytego lidera”⁹. Jego zadaniem jest budowanie otwartości oraz wspieranie pracowników w razie konfliktu. Tworzy on swoisty parasol ochronny nad zespołem i kanalizuje ewentualną presję społeczną.

Wymagania rzeczywistości biznesowej komplikują analizę zjawiska przywództwa. Lider, mierząc się z wyzwaniami dynamicznego otoczenia, musi posiadać kompleksowe kompetencje i korzystać ze złożonego instrumentarium. Przywódcy, dbający o długookresowe wyniki pracy swoich zespołów, dysponują bogatym wachlarzem zachowań, dostosowanych do złożonych okoliczności biznesowych. W zależności od sytuacji uruchamiają odpowiednie zachowania, stymulujące zaangażowanie pracowników.

Badacze szukają mechanizmów wyjaśniających sposób oddziaływania przywódców na zachowania wzmacniające kreatywność swoich podwładnych¹⁰. Jednym z nich jest upodmiotowienie pracownika, czyli stan poznawczy charakteryzujący się zwiększoną wewnętrzną motywacją, percepcją kompetencji i samostanowienia. Inicjuje ono produktywne zachowania¹¹. Jest związane z indywidualnym postrzeganiem autonomii i władzy. Skutkuje zwiększonym zaangażowaniem i wewnętrzną motywacją¹².

Liderzy, chcąc zapewnić przetrwanie organizacji, potrzebują nowych pomysłów, które – w procesie innowacyjnym – przekształcane zostaną w produkty, usługi i technologie. Kluczowe dla przywódców jest stymulowanie twórczych zachowań swoich zwolenników poprzez kształtowanie ich zaangażowania. Zaangażowane osoby pracują z pasją i przekraczają oczekiwania pracodawcy¹³. Kierują się dobrem organizacji i jej celami, ponieważ identyfikują się z wizją i wartościami. Są ambasadorami firmy. Proponują takie zmiany w jej funkcjonowaniu, aby zapewnić jej długookresowy sukces. Gdy napotykać wyzwanie, bez wahania korzystają z własnego potencjału kreatywności. Wykazują innowacyjne zachowania w celu

⁶ B.M. Bass, *Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?*, „American Psychologist” 1997, vol. 52, no. 2, s. 130–139.

⁷ H. Mintzberg, *Covert Leadership: Notes on Managing Professionals*, „Harvard Business Review” 1998, November–December.

⁸ J. Collins, *Od dobrego do wielkiego. Czynniki trwałego rozwoju i zwycięstwa firm*, MT Biznes, Warszawa 2001.

⁹ H. Mintzberg, *Covert...*, op.cit.

¹⁰ Ibidem.

¹¹ E.L. Deci, J.P. Connell, R.M. Ryan, *Self-determination in a Work Organization*, „Journal of Applied Psychology” 1989, vol. 74, no. 4, s. 580–590.

¹² X. Zhang, K.M. Bartol, *Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: the Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement*, „Academy of Management Journal” 2010, vol. 53, no. 1, s. 107–128.

¹³ M. Juchnowicz, *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa 2012.

rozwiązania problemu. Wyniki badań potwierdzają pozytywne skorelowanie poziomu zaangażowania z innowacjami¹⁴.

3. Model przywództwa Instytutu Kapitału Ludzkiego

Badania nad fenomenem przywództwa, prowadzone przez Instytut Kapitału Ludzkiego Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, doprowadziły do opracowania autorskiego modelu przywództwa¹⁵.

Jego fundamentem jest postrzeganie przywództwa jako procesu, w którym następuje wzajemne oddziaływanie lidera i jego zwolenników, wyzwalające aktywność i zaangażowanie, które przekładają się na realizowanie wspólnych celów. Skuteczna realizacja procesu przywództwa możliwa jest dzięki posiadaniu przez liderów odpowiednich kompetencji. Dlatego model obejmuje umiejętności niezbędne w procesie przywództwa, ujawniające się w zarządzaniu zmianami. W modelu wyróżnione zostały cztery elementy składowe procesu przywództwa:

- 1) tworzenie wizji,
- 2) kształtowanie zaangażowania,
- 3) wspieranie rozwoju,
- 4) kreowanie zmian i innowacyjność.

Dla każdego z elementów modelu określono od 5 do 10 kluczowych umiejętności. Ich zestawienie pokazane jest na rysunku 1.

Na etapie tworzenia wizji kluczowe jest dostrzeganie szans dla organizacji. Przełożony definiuje i komunikuje zarówno długookresową wizję, jak i krótkookresowe cele. Dzięki wysiłkom przełożonych pracownicy rozumieją korzyści ze zmian. Identyfikacja właściwych zachowań pracowników oraz osobisty przykład menadżera wspierają realizację celów. Przełożony ma odpowiednie kontakty zawodowe, niezbędne w pracy oraz podejmuje decyzje, uwzględniając potrzeby interesariuszy.

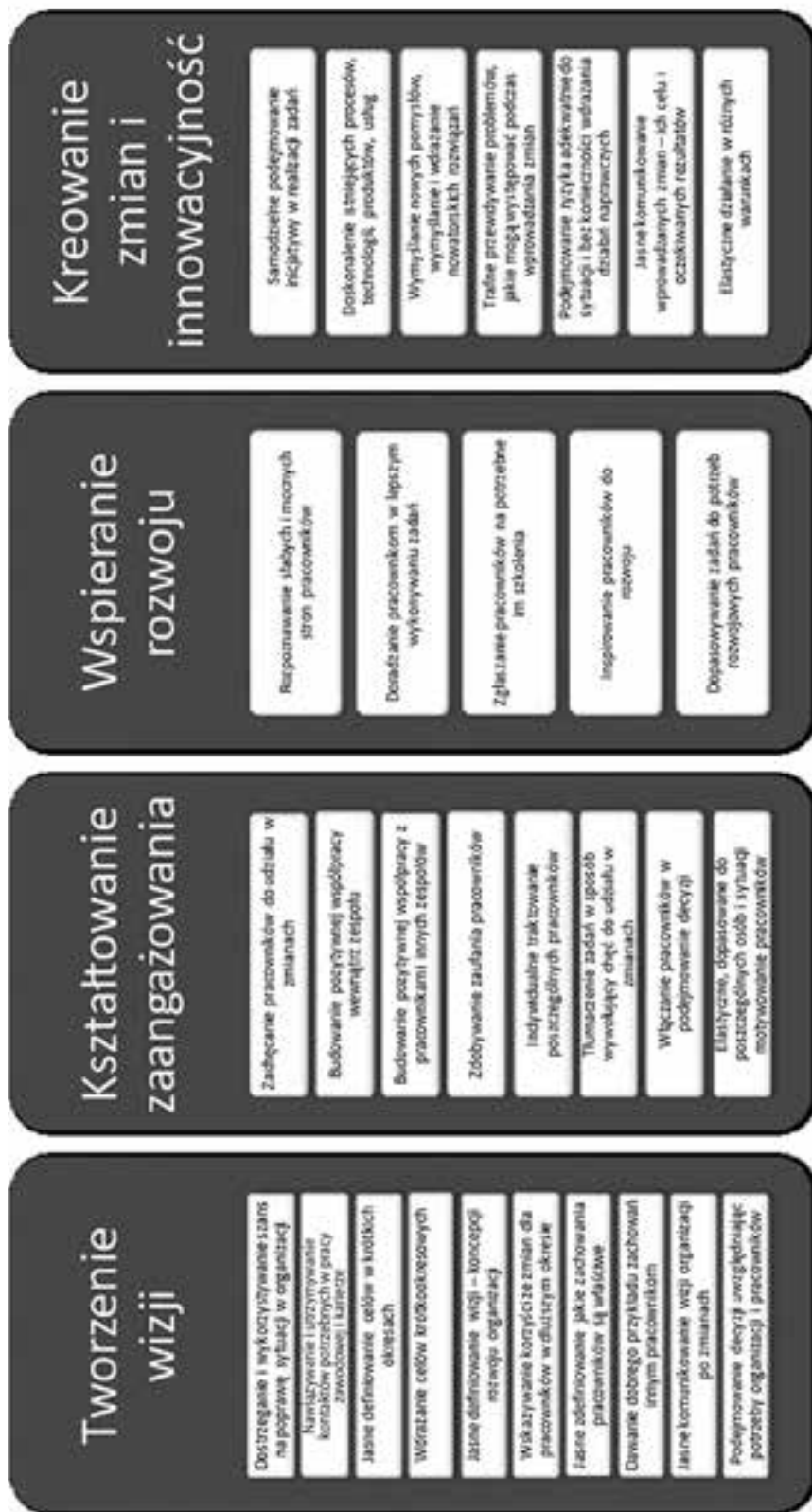
Kształtowanie zaangażowania wymaga pozytywnej współpracy wewnątrz i na zewnątrz zespołu. Pracownicy podążą za wizją swojego szefa, jeśli będą mieli do niego zaufanie. Angażujący lider potrafi zachęcić podwładnych do udziału w zmianach i zainspirować do wykonania odpowiednich zadań. Motywowanie w zarządzaniu przez zaangażowanie polega na indywidualizacji rozwiązań poprzez dopasowanie ich do potrzeb pracowników, w ramach kompleksowych systemów motywacyjnych organizacji. Wymaga elastyczności od przełożonych.

Wspieranie rozwoju rozpoczyna się od rozpoznania słabych i mocnych stron pracowników. Przełożony dopasowuje zadania do potrzeb rozwojowych podwładnych. Doradza w lepszym wykonywaniu zadań.

¹⁴ J. Krueger, E. Killham, *The Innovation Equation*, „Gallup Management Journal” 2007, 12 April, http://www.csc.edu/about/hcd/files/The_Innovation_Equation_20070412.pdf, dostęp 9.12.2017.

¹⁵ *Przywództwo w organizacji 2017. Raport z badań statutowych*, Instytut Kapitału Ludzkiego, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

Rysunek 1. Model przywództwa opracowany przez IKL SGH



Źródło: opracowanie własne.

Inspiruje do stałego doskonalenia kompetencji, w szczególności wychwytuje momenty, w których pracownicy potrzebują konkretnych szkoleń i podejmuje odpowiednie działania.

Etap kreowania zmian skoncentrowany jest wokół własnej innowacyjności przełożonego. Potrafi on samodzielnie podejmować inicjatywę. Generuje pomysły i doskonali organizację i produkty. Skuteczny przełożony przewiduje problemy i odpowiednio zarządza ryzykiem. W procesie zmian jasno komunikuje się ze swoimi podwładnymi. Jest elastyczny – dostosowuje swoje działanie do zmiennych warunków.

4. Kompetencje przywódcze polskich menadżerów – wyniki badań

Celem badań, przeprowadzonych przez Instytut Kapitału Ludzkiego SGH w Warszawie, była identyfikacja i analiza kompetencji polskich menadżerów. Badanie zostało przeprowadzone w październiku 2017 r., metodą CATI, na próbie 385 menadżerów, którzy w ciągu dwóch lat poprzedzających badanie aktywnie uczestniczyli w procesach zmian. Ankietowani byli wybierani w sposób losowy z określonej bazy kontaktów. Struktura próby badawczej przedstawiona jest w tabeli 1.

Tabela 1. Struktura próby badawczej (w %)

Płeć	kobieta	65
	mężczyzna	35
Wiek	poniżej 25	3
	26–35	18
	36–45	43
	46–55	21
	powyżej 55	15
Wykształcenie	średnie	13
	wyższe licencjackie lub równorzędne	12
	wyższe magisterskie lub równorzędne	69
	doktorat / studia podyplomowe	6
Stanowisko	kierownicze	95
	właściciel	5
Sektor	prywatne przedsiębiorstwo	92
	urząd lub organizacja podobna	4
	państwowe przedsiębiorstwo lub organizacja podobna	3
	inny	1
Wielkość firmy	średnia firma, zatrudniająca 50–249 osób	84
	duża firma, zatrudniająca powyżej 250 osób	16

cd. tabeli 1

Staż pracy	1–5 lat	8
	6–10 lat	11
	11–15 lat	21
	16–20 lat	21
	21–25 lat	17
	26–30 lat	9
	powyżej 30 lat	13

Źródło: opracowanie własna na podstawie raportu z badań CATI.

Badanie składało się z 33 pytań badawczych. Celem trzech pierwszych pytań było ustalenie roli w procesie, głębokości oraz poziomu osiągnięcia wyznaczonych celów zmiany. Kolejne 30 pytań dotyczyło samooceny kompetencji niezbędnych menadżerowi w procesie zmian, zgodnie z modelem opracowanym przez Instytut Kapitału Ludzkiego Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Menadżerowie mieli za zadanie ocenić w skali 1 (zdecydowana potrzeba rozwoju) do 4 (wybitny/ekspertki) swój poziom kompetencji.

Polscy menadżerowie ocenili własne umiejętności przywódcze średnio na poziomie 2,9. Zróznicowanie poziomu kompetencji, charakteryzujących poszczególne etapy procesu przywództwa, jest stosunkowo niewielkie: najniższe kreowanie zmian i innowacyjność wynosi 2,81, najwyższe – tworzenie wizji 2,88. Przeciętnie od 43–46% kierowników posiada umiejętności na poziomie odpowiednim, 21–26% na poziomie wybitnym, 25–29% dostrzega potrzebę rozwoju i 6–7% zauważa zdecydowaną potrzebę rozwoju. Rozkład częstości średnich odpowiedzi na pytania z poszczególnych etapów procesu przywództwa znajduje się na rysunku 2.

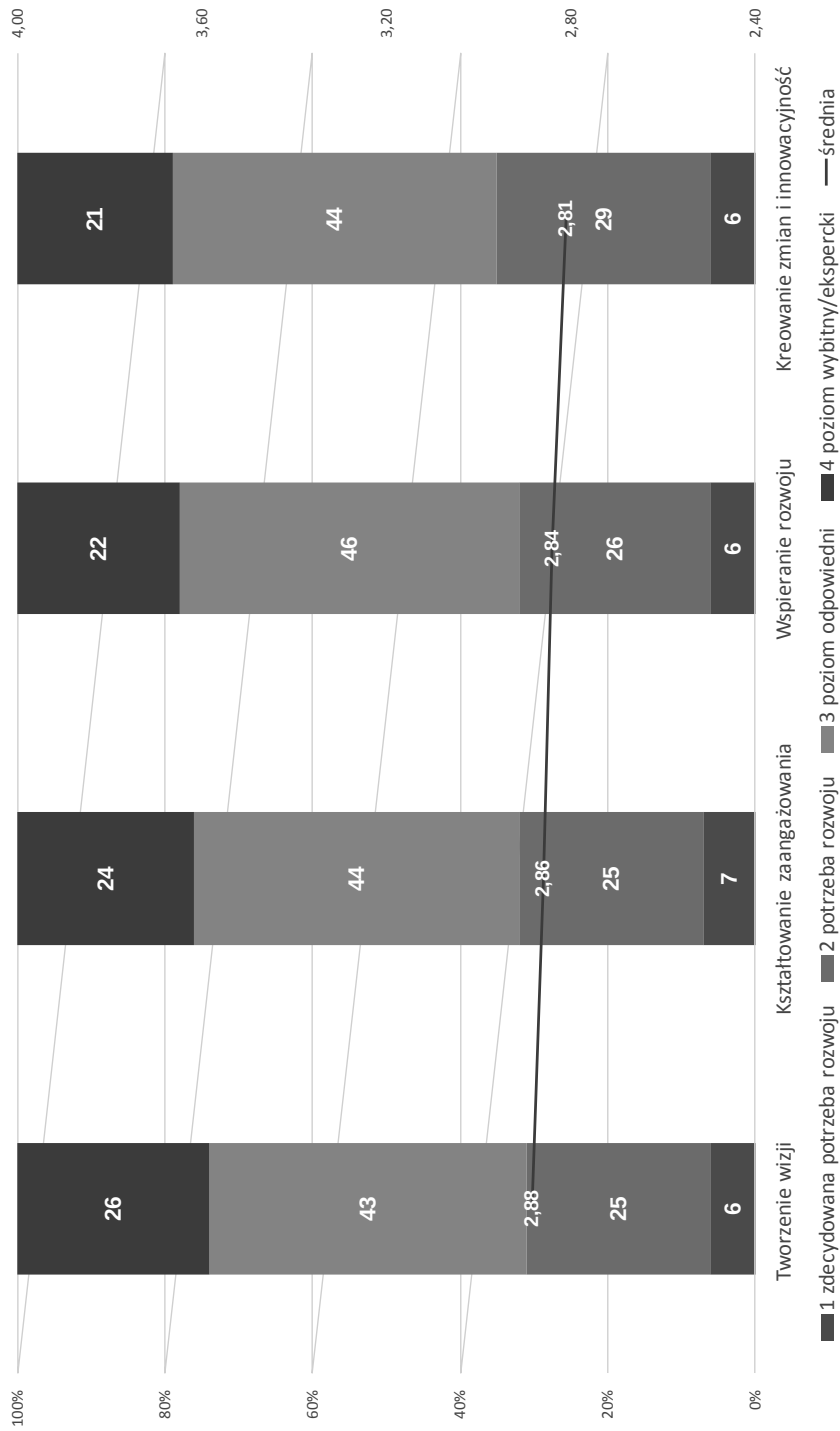
Badani polscy menadżerowie wskazali, że ich najmocniejszymi stronami są następujące umiejętności:

- dawanie dobrego przykładu zachowań innym pracownikom – średnia ocena 3,12;
- budowanie pozytywnej współpracy wewnątrz zespołu – średnia ocena 3,03;
- nawiązywanie i utrzymywanie kontaktów potrzebnych w pracy zawodowej i karierze – średnia ocena 2,97;
- indywidualne traktowanie poszczególnych pracowników – średnia ocena 2,97.

Na uwagę zasługuje fakt, że tylko dwie umiejętności spośród wszystkich badanych zostały ocenione powyżej 3, co odpowiada poziomowi „odpowiedniemu”. Z czterech najwyżej ocenionych kompetencji dwie należą do procesu tworzenia wizji i dwie do kształtowania zaangażowania. Najniżej ocenione zostały:

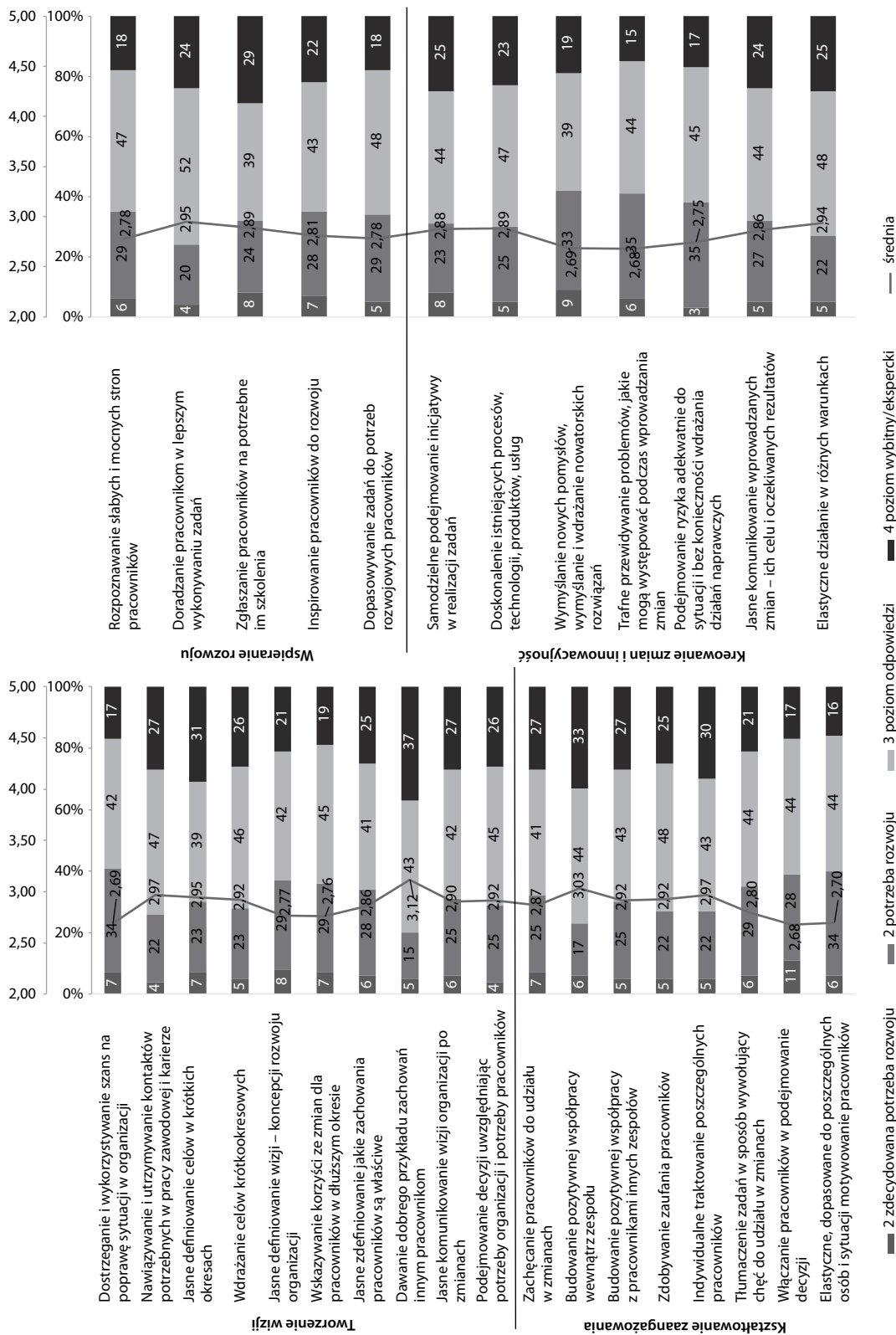
- włączanie pracowników w podejmowanie decyzji – średnia ocena 2,68;
- trafne przewidywanie problemów, jakie mogą występować podczas wprowadzania zmian – średnia ocena 2,68;
- nowe pomysły, wymyślanie i wdrażanie nowatorskich rozwiązań – średnia ocena 2,69;
- dostrzeganie i wykorzystywanie szans na poprawę sytuacji w organizacji – średnia ocena 2,69.

Rysunek 2. Średnie wyniki diagnozy przywództwa polskich menadżerów dla poszczególnych etapów procesu przywództwa (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu z badań CATI.

Rysunek 3. Odpowiedzi na pytania diagnozujące poziom przywództwa polskich menadżerów (w %)



Źródło: jak pod rys. 2.

Wśród umiejętności najslabiej rozwiniętych u polskich kierowników znajdują się: po jednej z procesu tworzenia wizji i kształtowania zaangażowania oraz dwie z kreowania zmian i innowacyjności. Z analizy zgromadzonych danych wynika, że menadżerowie zauważają różnicowanie poziomu poszczególnych umiejętności w ramach każdego etapu procesu przywództwa. Słabsze strony są równoważone przez silne, co powoduje niskie zróżnicowanie średnich poziomów ocen. Na rysunku 3 przedstawione są częstości względne odpowiedzi na wszystkie pytania, dotyczące badanych umiejętności.

5. Kompetencje przywódcze w instytucie badawczo-wdrożeniowym – studium przypadku

Model przywództwa opracowany przez Instytut Kapitału Ludzkiego Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie został wykorzystany do diagnozy kompetencji menadżerów w wiodącym instytucie badawczo-wdrożeniowym „X”. Zgodnie z misją i strategią badanej organizacji jej długookresowy sukces uzależniony jest od innowacyjności pracowników na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej. Działania kadry kierowniczej instytutu powinny wspierać innowacyjność zatrudnionych dzięki odpowiednim kompetencjom przywódczym. Diagnoza objęła menadżerów zarządzających dwoma pionami. W badaniach uczestniczyło 17 kierowników z pionu A i 23 – z pionu B. Badanie zostało przeprowadzone metodą PAPI w grudniu 2017 r. Z przeprowadzonych badań wynika, że menadżerowie w instytucie „X” ocenili swoje kompetencje przywódcze średnio na poziomie 3,0, czyli nieznacznie (o 4%) powyżej poziomu przeciętnego polskiego menadżera.

Wyniki odpowiedzi na pytania dotyczące oceny kompetencji przywódczych w badanej organizacji zostały porównane z wynikami badań ogólnopolskich przeprowadzonych przez Instytut Kapitału Ludzkiego SGH (zob. rysunek 4). Na podstawie analizy różnic między średnimi wynikami w Polsce i w instytucie „X” zidentyfikowane zostały kluczowe przewagi i wyzwania.

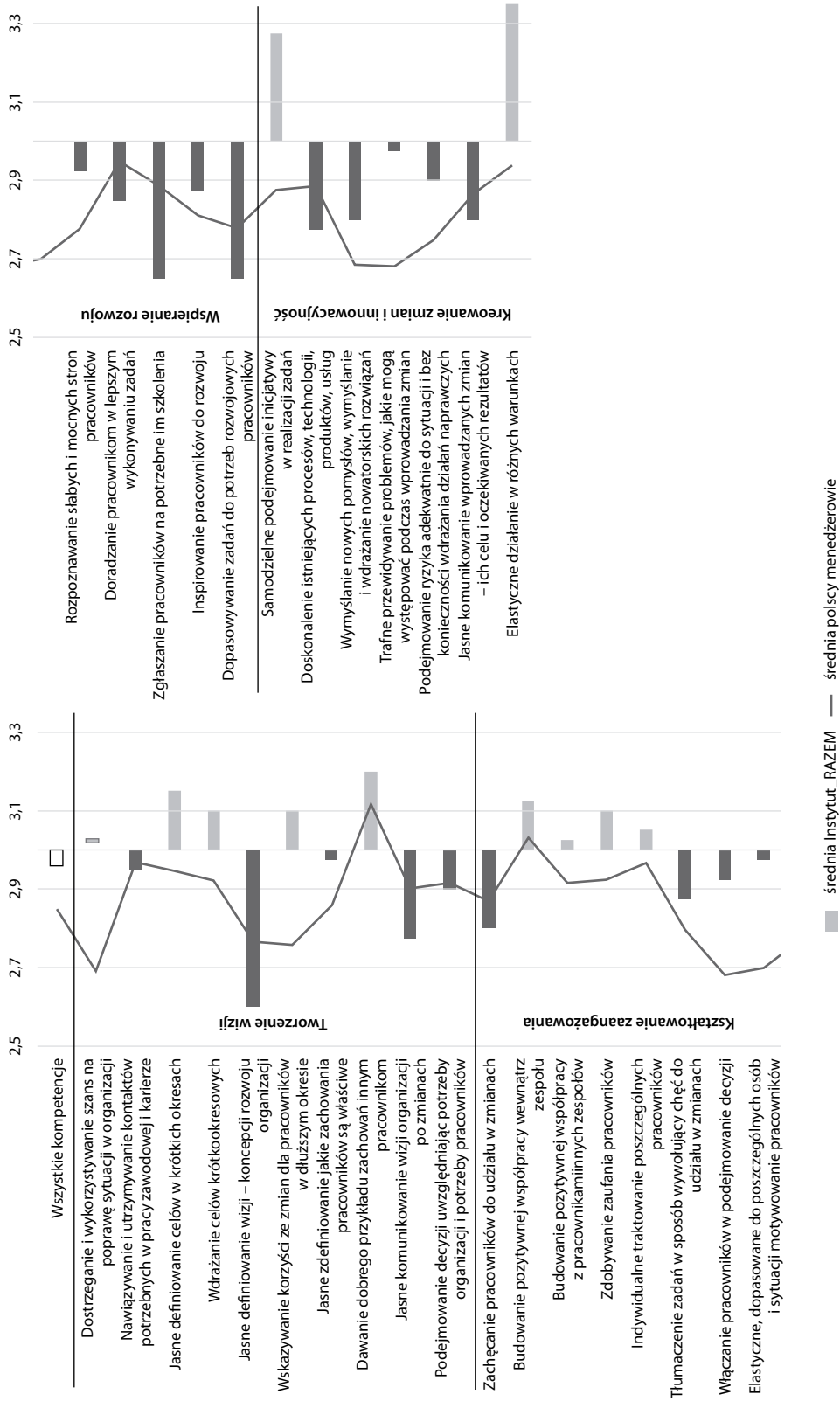
Z przeprowadzonych porównań wynika, że kluczowymi przewagami instytutu „X” w zakresie przywództwa w stosunku do polskiego rynku są:

- umiejętność samodzielnego podejmowania inicjatywy przez liderów,
- elastyczne działanie w różnych warunkach,
- wskazywanie pracownikom korzyści ze zmian w dłuższym okresie.

Natomiast wyzwaniem w stosunku do polskiego rynku są następujące umiejętności:

- jasne definiowanie koncepcji rozwoju organizacji,
- dopasowywanie zadań do potrzeb rozwojowych pracowników,
- zgłaszanie pracowników na szkolenia.

Rysunek 4. Średnie oceny kompetencji w instytucie „X” w porównaniu z polskimi menadżerami



Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu z badań PAPI.

Szczegółowa ocena kompetencji menadżerskich różniła się w poszczególnych pionach badanej organizacji. Menadżerowie pionu B dostrzegli u siebie umiejętności tworzenia wizji oraz kreowania zmian i innowacyjności. Zarysowała się ich skłonność do tradycyjnego podejścia, w którym źródłem innowacji jest przełożony. Wydaje się to niewystarczające do sukcesu w dynamicznym otoczeniu biznesowym. Współczesne organizacje zmuszone są do korzystania z innowacyjności wszystkich swoich pracowników, nie tylko kadry menadżerskiej. Zachowania innowacyjne ujawniane są dzięki zaangażowaniu pracowników. Dlatego jednym z celów programów rozwojowych powinno być budowanie świadomości znaczenia zaangażowania oraz upowszechnianie technik jego kształtowania.

Przewagi wskazane przez menadżerów pionu A dotyczą obszarów: kształtowanie zaangażowania i kreowanie zmian oraz innowacyjność. Oznacza to, że dostrzegają oni kluczowe znaczenie zaangażowania w wywoływanie innowacyjnych zachowań. Do swoich mocnych stron zaliczyli umiejętności włączania pracowników w decyzje i elastycznego motywowania. Są to najniżej ocenione kompetencje w badanej grupie polskich kierowników. Obie te umiejętności mogą stanowić podstawę budowania przewagi konkurencyjnej instytutu „X” w długim okresie. Menadżerowie pionu A mają dobre podstawy do przyjmowania postawy angażującego przywódcy.

6. Podsumowanie

Stosunkowo wysoka samoocena kompetencji przeciętnego polskiego menadżera nie jest zaskoczeniem – charakteryzuje przyjętą metodę badawczą. Może ona stanowić punkt odniesienia do dalszych badań jakościowych i badań typu Development Centre. Łącznie pozwolą one na rzetelną identyfikację faktycznego poziomu kompetencji polskich liderów. Wyniki przeprowadzonych badań pozwalają, już na tym etapie, na relatywne porównanie dokonanych ocen w badanej zbiorowości z samoocenami menadżerów określonych organizacji. Polscy menadżerowie w obszarze kreowania wizji najwyżej ocenili umiejętność dawania dobrego przykładu zachowań, a najniżej – dostrzegania i wykorzystania szans na poprawę sytuacji. W ramach grupy kompetencji odpowiedzialnych za kreowanie zaangażowania badani najwyższe noty przyznali budowaniu pozytywnej współpracy wewnątrz zespołu, a najniższe – włączaniu pracowników w podejmowanie decyzji. Wśród umiejętności wspierających rozwój pracowników respondenci docenili doradzanie pracownikom w lepszym wykonywaniu zadań i najsłabiej ocenili rozpoznawanie słabych i mocnych stron pracowników i dopasowywanie zadań do potrzeb rozwojowych pracowników. Kreowanie zmian i innowacyjność kierownicy realizują dzięki umiejętności elastycznego działania w różnych warunkach i pomimo niedostatków trafnego przewidywania problemów. Na podstawie przedstawionych wyników badań rysuje się skłonność przeciętnych polskich menadżerów do koncentracji w procesach zmian na własnej innowacyjności – dawaniu przykładu i doradzaniu. Wprawdzie dbają oni o dobrą atmosferę, ale zatrudnieni nie są wystarczająco stymulowani do innowacyjności

i rozwoju. Oznacza to, że w polskich przedsiębiorstwach drzemie spory potencjał innowacji, który mógłby zostać wydobyty dzięki wzmocnieniu u polskich kierowników kompetencji kształtowania zaangażowania. Analiza przypadku kadry kierowniczej instytutu „X” potwierdziła wnioski z badań na ogólnopolskiej próbie. Kierownicy mniej doświadczeni w formułowaniu ocen, hołdujący tradycyjnym zasadom zarządzania, bazowali głównie na własnej innowacyjności. Menadżerowie posiadający doskonalszy warsztat leaderski potrafili sprawniej kształtować zaangażowanie i lepiej dbać o rozwój podległego personelu.

Bibliografia

1. Bass B.M., *Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?*, „American Psychologist” 1997, vol. 52, no. 2.
2. Collins J., *Od dobrego do wielkiego. Czynniki trwałego rozwoju i zwycięstwa firm*, MT Biznes, Warszawa 2001.
3. Deci E.L., Connell J.P., Ryan R.M., *Self-determination in a Work Organization*, „Journal of Applied Psychology” 1989, vol. 74 no. 4.
4. Juchnowicz M., *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa 2012.
5. Kraśnicka T., *Działania kadry menedżerskiej zorientowane na stymulowanie innowacyjności pracowników w MSP*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 278.
6. Krueger J., Killham E., *The Innovation Equation*, „Gallup Management Journal” 2007, 12 April. http://www.csc.edu/about/hcd/files/The_Innovation_Equation_20070412.pdf
7. Mintzberg H., *Covert Leadership: Notes on Managing Professionals*, „Harvard Business Review” 1998, November–December.
8. *Przywództwo w organizacji 2017. Raport z badań statutowych*, Instytut Kapitału Ludzkiego, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
9. Sitko-Lutek A., *Kompetencje menedżerskie w kontekście innowacyjności przedsiębiorstw*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin – Polonia” 2013, vol. 47.
10. Tidd J., Bessant J., *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
11. Wang H., Law K.S., Hackett R.D., Wang D., Chen Z.X., *Leader-member Exchange as a Mediator of the Relationship Between Transformational Leadership and Followers' Performance and Organizational Citizenship Behavior*, „Academy of Management Journal” 2005, vol. 48 no. 3.
12. Wojtczuk-Turek A., *Zachowania innowacyjne w pracy. Wybrane zagadnienia teoretyczne i praktyczne*, Difin, Warszawa 2012.
13. Zhang X., Bartol K.M., *Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement*, „Academy of Management Journal” 2010.

Pro-innovative Competence of Polish Managers

Summary

The aim of this article is to diagnose the pro-innovative competence of Polish managers. It presents the state and challenges related to the level of skills supporting innovative behaviour on the basis of research of a sample of 385 Polish managers and a case study determining leadership competence of managerial staff in innovative organisations. The research was preceded by the analysis of the idea of leadership, its involvement and relation to innovativeness. The conclusions drawn from the conducted analyses include further directions of research and development of leadership competences in Poland.

Keywords: leadership competence, involvement, leadership
