

ZAKRZEWSKI Bartosz¹
ZAKRZEWSKA Dorota²
BRDULAK Jacek³

Przywództwo i jego rola w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa logistycznego – ujęcie teoretyczne

WSTĘP

Odpowiednie zarządzanie przedsiębiorstwem logistycznym i relacjami pracowniczymi dokonuje się poprzez odpowiednie przywództwo. Stąd też zapotrzebowanie na przywódców w firmach logistycznych ciągle wzrasta. Przywódcy są niezastąpieni nie tylko w motywowaniu i inspirowaniu pracowników, lecz również w rozwiązywaniu sytuacji konfliktowych. Obecność skutecznych przywódców w każdej organizacji ma istotny wpływ na efektywność pracy zespołów pracowniczych.

Głównym problemem badawczym artykułu pozostaje kwestia odpowiedniego oddziaływania przywódcy na firmę i jej pracowników w warunkach codziennego funkcjonowania przedsiębiorstwa logistycznego. Założono, iż obecność przywódców w każdej organizacji ma istotny wpływ na efektywność pracy zespołów pracowniczych. W artykule przedstawiono zatem istotę przywództwa jego rolę w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa oraz główne teorie będące jego podstawą. Teorie dotyczące przywództwa zostały podzielone na tradycyjne oraz nowoczesne, tak aby ukazać ewolucję istoty przywództwa oraz jego znaczenia dla organizacji. Następnie scharakteryzowano rodzaje przywództwa, jego różne poziomy w zależności od struktury organizacji oraz wpływ, jaki może mieć przywódca na swoje otoczenia. W tym celu scharakteryzowane zostały najważniejsze kompetencje niezbędne przywódcom oraz sposoby ich oddziaływania na organizację i pracowników.

1 ISTOTA PRZYWÓDZTWA

Rozwój przemysłowy, gospodarczy oraz społeczny zmienił przez ostatnie dekady system funkcjonowania organizacji [16, 17]. Dostosowywanie się do zmieniającej się rzeczywistości zaczęło wymagać wdrażania lepszych sposobów uczenia się organizacji, elastyczności działania, oraz wprowadzania różnorodności i innowacyjności. Aby organizacje były w stanie dotrzymać kroku dynamicznemu otoczeniu potrzebna im była umiejętność stwarzania wizji przyszłości, dzięki której potrafiłyby efektywnie oddziaływać na swoich pracowników. Dlatego też jedną z najważniejszych umiejętności niezbędnych współczesnym organizacjom jest umiejętność przywódcza. Zaczęto stawiać pytania dotyczące tego: kim jest przywódca, czy zwykły kierownik może stać się przywódcą, jaka jest rola przywódców w organizacjach oraz w czym tkwi różnica pomiędzy zwykłym kierowaniem a przewodzeniem?

Literaturze przedmiotu podaje, że zarządzanie w organizacji odbywa się za pośrednictwem kierowników, którzy wyróżnieni są na podstawie rodzaju wykonywanych zadań, miejsca w strukturze i umiejętności organizacyjnych, a przedmiotem ich działania – kierowania są grupy pracowników lub sam pracownik. Do tego dochodzą wszystkie relacje pomiędzy grupą a kierownikiem, które mogą być formalne lub nieformalne i dają kierownikowi uprawnienia do planowania pracy podwładnym, organizowania jej i kontrolowania [15]. Kierownik więc zarządza pracownikami, a dobre zarządzanie wprowadza porządek i konsekwencję dzięki opracowaniu formalnych planów, zaprojektowaniu sztywnych struktur organizacyjnych i monitorowaniu wyników z planami [12]. W momencie, gdy kierownik potrafi w swojej pracy również umiejętnie wpływać na relacje międzyludzkie, można

¹ dr Bartosz Zakrzewski – Adiunkt, Instytut Transportu Samochodowego w Warszawie, Sekcja Informacji Naukowej i Wydawnictw;

² mgr Dorota Zakrzewska – Specjalista ds. Organizacyjnych - firma MODUS;

³ dr hab. prof. nzw. Jacek Brdulak – Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Katedra Geografii Ekonomicznej Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie,

nazwać go przywódcą [15]. W literaturze przedmiotu znaleźć można informację, iż pojęcie przewodzenia często przeciwstawia się kierowaniu, gdyż kierowanie to zrobienie czegoś poprzez innych, a przywództwo to skłonienie innych, aby sami chcieli to zrobić [3]. Kierowanie ma na celu wzrost produktywności pracowników i organizacji, stabilizację otoczenia i płynny przebieg działań. Przywództwo natomiast wyznacza kierunek działań, tworzy wizję przyszłości, niezbędne jest w czasach zmian, jest katalizatorem rozwoju, gdyż inspiruje ludzi do pokonywania przeszkód.

Przy opisywaniu przywódców trzeba wyróżnić i odróżnić dwa inne pojęcia, które często są stosowane zamiennie: **menadżer i kierownik**. Angielskie słowo manager było z początku tłumaczone jako kierownik, jednak w momencie gdy zaczęto coraz intensywniej współpracować z krajami zachodnimi zaprzestano tego tłumaczenia i często pod tymi dwoma terminami kryje się ta sama treść. Być menedżerem/kierownikiem to: „*panować nad jakąś całością, zarządzać nią kompetentnie, tj. gospodarnie, energicznie i odpowiedzialnie*” [6]. Można jednak napotkać definicje, które różnicują pojęcie menedżera, kierownika, jak i również lidera i przywódcę.

Menedżer to „*osoba trudniąca się zawodowo zarządzaniem organizacją lub jej częścią przy wykorzystaniu wiedzy fachowej i metod i technik zarządzania*”[11]. W przypadku **kierownika** do powyższej definicji dochodzi również stanowisko kierownicze w hierarchii organizacji, z którym wiąże się władza, wynagrodzenie i ranga. W przypadku menedżera ważna jest wiedza fachowa, w przypadku kierownika zdobyte doświadczenie. Jeśli zaś chodzi o przywódcę to, co wyróżnia go z grupy menedżerów i kierowników to określone cechy, pozwalające mu oddziaływać na pracowników w taki sposób, że dobrowolnie angażują się w realizację celów. A zatem można powiedzieć, iż **różnica pomiędzy menedżerem, kierownikiem a przywódcą tkwi w różnych źródłach władzy: menedżer ma autorytet merytoryczny, kierownik posiada autorytet formalny, wynikający z zajmowanego stanowiska, natomiast przywódca ma autorytet osobisty, wynikający z posiadanych przez niego cech.**

Poniżej przedstawiono najczęściej spotykane definicje przywództwa i przywódców:

- „*Przywództwo to umiejętność wywierania wpływu na grupę, aby dążyła do osiągnięcia wizji lub zbioru celów.*”[12];
- „*Przywództwo można postrzegać jako zdolność do angażowania innych w proces realizacji celu w ramach większego systemu lub otoczenia.*”[3];
- Przywództwo to: „*sztuka doprowadzania ludzi tam, dokąd sami by nie zaszli.*”[10];
- „*Przywództwo polega na zachęcaniu inspirowaniu osób oraz zespołów, by dali z siebie to, co najlepsze, aby osiągnąć pożądaną rezultat.*”[1];
- „*Przywództwo to stosunek, w jakim pozostają względem siebie członkowie grupy społecznej, Przywódcą jest jednostka, której poglądy i działania wpływają na myśli i zachowania innych, krócej: jednostka wywierająca wpływ na innych ludzi. Określenie to należy rozumieć dosłownie, tzn. jako przywódcę należy traktować osobę wywierającą faktyczny wpływ na innych nie zaś uważaną przez członków grupy za najbardziej wpływową.*”[2].

Z tych definicji można wyłonić cztery najważniejsze wymiary pojęcia przywództwa, a są to:

- wspieranie – zachowanie przywódcy umacnia poczucie wartości i znaczenia innych;
- facylitacja (jedna z metod rozwiązywania konfliktów) interakcji – przywódca zachęca innych do nawiązywania i podtrzymywania kontaktów;
- nacisk na cele – przywódca wywołuje entuzjazm z osiągania celów lub wykonania zadań;
- ułatwianie pracy – przywódca wspomaga osiągnięcie celów [7].

Omawiając istotę przywództwa należy również przedstawić źródło powstania tego pojęcia. Warunkiem sukcesu menedżera i przywódcy jest zrozumienie i świadomość różnicy pomiędzy władzą a wpływem. Władza jest relacją, w której jedna ze stron przeprowadzi swoją wolę, nawet w momencie gdy druga strona będzie się jej opierać. Władza to zatem możliwość wywierania wpływu a jej realizacja może przybrać dwie formy [7]:

- władza w wydaniu miękkim – władza ma charakter wpływu osobistego, wynikającego z konkretnych cech osobowości człowieka, który jest w stanie skłonić drugą osobę do zachowania zgodnie z intencjami;

- władza w wydaniu twardym – do realizacji władzy użyta jest siła, a więc władza przybiera formę przemocy.

Wpływ oznacza przyzwolenie i akceptację drugiej strony, natomiast przemoc wymusza pewne zachowania bez jej przyzwolenia i akceptacji. W pierwszym przypadku władza zyskuje autorytet, natomiast w przypadku przemocy, mamy do czynienia z władzą bez autorytetu. Władza w organizacjach przejawia się w relacjach pomiędzy grupami pracowników. Jedna strona posiada obowiązek podporządkowania się, a druga strona ma uprawnienia do decydowania i wydawania poleceń. Władza w tym przypadku nie wynika z cech danej osoby, lecz z zajmowanej przez nią pozycji. W tym przypadku podwładni muszą podporządkować się przełożonemu, gdyż jego władza ma charakter formalny, mimo, iż jego autorytet nie jest osobisty, lecz również formalny. W organizacjach mamy więc do czynienia z autorytetem formalnym – prawie do wywierania wpływu, oraz autorytetem nieformalnym, osobistym – prawie do sprawowania władzy za pomocą przyzwolenia i akceptacji drugiej strony.

Źródło wpływu przywódcy może mieć charakter formalny, na przykład przywódca zajmuje stanowisko kierownicze w organizacji i stąd też posiada prawo do egzekwowania władzy. Jednakże **nie oznacza to, że przyznając danemu pracownikowi uprawnienia formalne i kierownicze (prerogatywy władcze) będzie on skutecznym przywódcą** [7]. Istnienie przywódcy nieusankcjonowanego, a więc nieformalnego, jest niezależne od uprawnień, jakie mu nadano lecz od cech osobowości, charyzmy i uczuciach jakie wywołuje on w pracownikach.

2 TEORIE PRZYWÓDZTWA

Teorie przywództwa omówione poniżej prezentują najważniejsze elementy dotyczące skutecznego przywództwa i odpowiadają na pytanie czy człowiek rodzi się przywódcą, czy też może się nim stać w trakcie swojego życia? Teorie te również starają się zdefiniować oraz scharakteryzować samego przywódcę oraz opisać sposób jego oddziaływania. Materiał podzielono na cztery części: teorie cech, teorie behawioralne, teorie sytuacyjne oraz współczesne teorie przywództwa.

2.1 Teoria cech

Teoria cech zakłada, iż przywódcą człowiek się rodzi. Przy tworzeniu tej teorii dążono do identyfikacji cech, atrybutów osobowości (społecznych, fizycznych i intelektualnych), z którymi człowiek się rodzi, i które predysponują go do stania się dla grupy przywódcą. Próby badawcze mające na celu wyodrębnienie cech przywódczych zakończyły się niepowodzeniem, gdyż nie udało się udowodnić, iż występowanie określonego pakietu cech osobowości daje gwarancję, iż dana osoba będzie przywódcą. Dodatkowo zestawienia cech kierowniczych u poszczególnych badaczy znacznie się od siebie różniły, np. C.A. Gibb w 1954 r. przedstawił pakiet cech przywódczych, do których zaliczył: wyższy wzrost i wagę, nieco wyższą inteligencję, ekstrawertyzm, skłonność do dominacji, łatwiejsze dostosowanie się, większą pewność siebie [4]. Dla kontrastu można przedstawić zestaw cech przywódcy K. Davisa z 1972 r: społeczna dojrzałość, emocjonalna stabilność, samo poważanie, szerokie spektrum zainteresowań, wewnętrzna motywacja i relatywnie wysoka potrzeba osiągnięć, nastawienie na ludzi. Współcześnie odrzuca się tę teorię, a dwa najważniejsze argumenty w dyskusji mówią, że [7]: nie ma jednego jednolitego typu osobowości przywódcy, sami przywódcy różnią się pomiędzy sobą i trudno przypisać im jakieś cechy wspólne; oraz że często przywódcy nie charakteryzują się żadnymi cechami, mogącymi wyróżnić ich od nie-przywódców.

2.2 Teorie behawioralne

W podejściu behawioralnym zamiast skupiać się na cechach przywódców, skupiono się na zaobserwowanym zachowaniu. Głównym założeniem teorii było to, iż skoro zachowań można się nauczyć, to ludzie mogą zostać wyszkoleni, aby być przywódcami [7]. W badaniu przeprowadzonym przez Ohio State University wyróżniono dwa główne wymiary zachowań przywódczych, obejmujących większość zachowań przywódczych opisywanych przez pracowników: inicjowanie struktury oraz życzliwość [7].

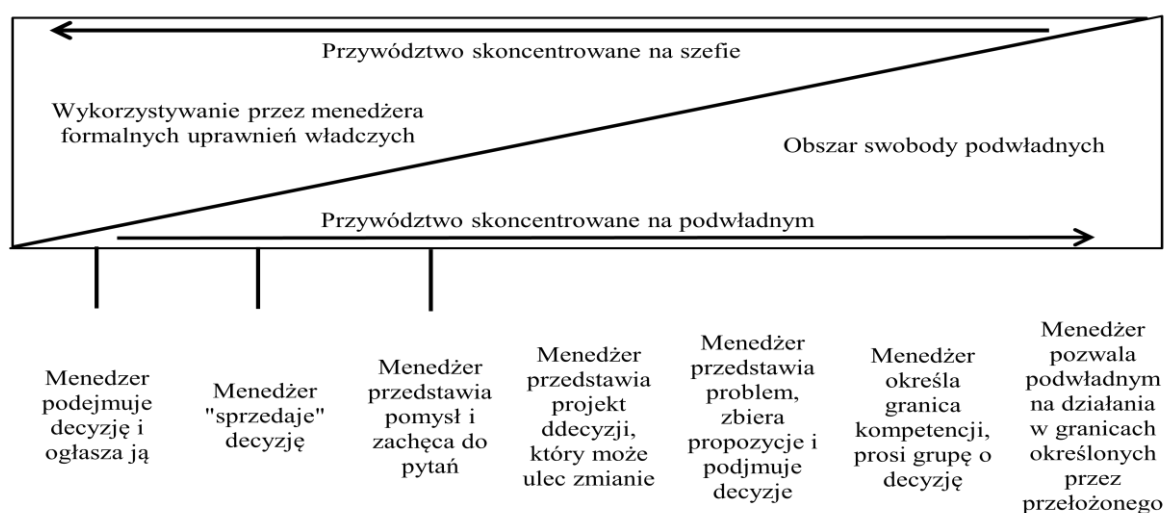
Inicjowanie struktury przedstawia sposób, w jaki przywódca definiuje własną rolę, określa jej strukturę oraz definiuje i określa strukturę ról swoich podwładnych. Przywódca inicjujący strukturę przydziela członkom określone zadania, oczekuje określonych norm wydajności i podkreśla konieczność dotrzymania terminów. Życzliwość natomiast opisuje, w jakim stopniu stosunki danej osoby w pracy cechują się zaufaniem do innych, szacunkiem wobec koncepcji podwładnych oraz szanowaniem ich uczuć. Przywódca cechujący się życzliwością pomaga podwładnym w osobistych problemach, wspiera ich, traktuje na równi z sobą, jest dostępny i przyjazny. Badania przeprowadzone na University of Michigan również miały na celu określić cechy zachowań przywódczych mające związek z miernikami efektywności. To badanie wskazało na dwa wymiary zachowań przywódczych, które miały orientację albo na pracowników, albo na produkcję [7]:

- przywódcy zorientowani na pracowników akcentowali stosunki międzyludzkie, osobiście interesowali się potrzebami pracowników i akceptowali różnice między nimi;
- przywódcy zorientowani na produkcję koncentrowali się na zadaniowych aspektach pracy, dążyli do wykonania zadania a pracownicy byli środkiem do celu.

Porównując wyniki obydwu badań można zauważyć, iż są do siebie podobne: przywództwo zorientowane na pracownika jest zbliżone do życzliwości, natomiast przywództwo zorientowane na produkcję jest podobne do inicjowania struktury. Wnioski płynące z badań były oczywiście korzystniejsze dla **przywódców życzliwych, zorientowanych na pracowników – przy takich przywódcach grupa pracowała efektywniej i odczuwała większą satysfakcję z pracy**. Na podstawie badań opracowano siatkę kierowniczą, która uwzględniała orientację na ludzi oraz orientację na zadania, o wymiarach życzliwości i inicjowania struktury, wychodząc z założenia, iż do skutecznego przywództwa potrzeba zarówno życzliwości, jak i inicjowania struktur.

2.3 Teorie sytuacyjne

W tych teoriach zakłada się, iż zachowania przywódcze powinny różnić się w zależności od sytuacji, a więc można wyodrębnić czynniki sytuacyjne i określić najwłaściwsze dla nich zachowanie przywódcze. Modelem dla tych teorii jest skala zachowań przywódczych opracowana przez R. Tannenbauma i W.H. Schmidta, którzy oprócz zachowań przywódców nastawionych jedynie na wykonanie zadań oraz tych skoncentrowanych na pracownikach, wyróżnili zachowania pośrednie [5].



Rys.1 Skala zachowań przywódczych według Tannenbauma i Schmidta [5]

Na skali zachowań po obydwu stronach widzimy dwie skrajności: kierownik podejmuje decyzje sam oraz przypadek, kiedy sami pracownicy podejmują decyzje bez udziału przełożonego. Kolejne stopnie pomiędzy skrajnościami zależą od cech menadżera, podwładnych oraz samej sytuacji, a zatem zachowania przywódcze w zależności od konfiguracji tych trzech czynników mogą się znacznie różnić.

W ramach tego podejścia możemy wyróżnić model LPC Fiedlera, teorię ścieżki do celu, model Vrooma-Yettona-Jago oraz teorię wymiany między przywódcami i podwładnymi. W modelu LPC Fiedlera, nazywanym również sytuacyjnym modelem przywództwa, zakłada się, iż wysoka efektywność grupy zależy od wzajemnego dostosowania stylu kierowania stosowanego przez przywódcę. Kluczem do skuteczności przywództwa jest podstawowy styl przywództwa stosowany przez daną osobę. Aby określić ten styl, przygotowuje się kwestionariusz najmniej lubianego pracownika, służący do określenia, czy dana osoba jest zorientowana na relację międzyludzką, czy też na zadania. Teoria ta zakłada, iż styl przywództwa jest niezmienny dla danej osoby i dlatego też po określeniu stylu, potrzeba przyporządkować daną osobę do odpowiedniej sytuacji. Sytuacje określane są na podstawie trzech czynników sytuacyjnych: relacji między przywódcą a członkami grupy, struktury zadań i pozycji władczej. Ponieważ jednak styl przywództwa poszczególnych osób jest niezmienny, skuteczność przywódcy można zwiększyć na dwa sposoby [5]:

- zmienić przywódcę, żeby odpowiadał sytuacji;
- zmienić sytuację, aby dostosować ją do przywódcy.

Kolejną teorią sytuacyjną jest teoria ścieżki do celu, według której główną funkcją przywódcy jest zapewnienie w miejscu pracy dostępności cenionych lub pożądaných nagród oraz wyjaśnienie pracownikom, co może ich doprowadzić do osiągnięcia tychże nagród. W przeciwieństwie do teorii Fiedlera teoria ścieżki do celu zakłada, że przywódca może zmieniać swój styl zachowania, aby sprostać konkretnym sytuacjom. Możemy więc wyróżnić cztery rodzaje zachowań przywódcy [5]:

- **nakazowe** – przywódca powiadamia podwładnych, czego od nich oczekuje, przekazuje im wytyczne oraz harmonogram pracy;
- **wspierające** – przywódca traktuje członków tak samo, wspiera ich i wykazuje troskę;
- **partycypacyjne** – przywódca zasięga rad u swoich podwładnych, korzysta z ich uwag i rad oraz dopuszcza do głosu przy podejmowaniu decyzji;
- **przywódca zorientowany na osiągnięcia** – przywódca wyznacza podwładnym ambitne cele, oczekuje efektywnej pracy oraz obdarza ich wysokim zaufaniem [5].

Ta teoria zakłada, iż przywódca wybiera spośród czterech rodzajów zachowań w celu wyjaśnienia pracownikom ich ścieżki do celu. Ten jeden rodzaj zachowania musi wynikać z konkretnej sytuacji (cech otoczenia) oraz cech osobowych podwładnych, z którymi przywódca pracuje. Biorąc pod uwagę te czynniki oraz wybierając odpowiednie zachowanie, przywódca jest w stanie zmaksymalizować motywację podwładnych przy wykonywaniu zadań.

Kolejna teoria sytuacyjna to model Vrooma-Yettona-Jago, który ustala standardy i normy włączania podwładnych do procesu podejmowania decyzji w organizacji. Model ten przewiduje wymóg uczestnictwa grupy oraz zakres tego uczestnictwa w zależności od sytuacji. Punktem wyjścia jest założenie, iż skuteczność podjętej decyzji zależna jest od jej wcześniejszej akceptacji przez pracowników i ich zaangażowania w jej wdrożenie. Aby zmaksymalizować skuteczność decyzji, przywódcy w zależności od sytuacji mogą przyjmować jeden z pięciu stylów podejmowania decyzji, które wymieniono poniżej [5]:

Style autokratyczne:

- AI – menadżer sam podejmuje decyzje;
- AII – menadżer może, ale nie musi informować pracowników o sytuacji, prosi ich o informacje, lecz decyzje podejmuje sam;

Style konsultacyjne:

- KI - menedżer informuje podwładnych o sytuacji i prosi o informacje i ocenę, decyzje podejmuje jednak sam;
- KII – menedżer i podwładni spotykają się jako grupa w celu omówienia sytuacji, decyzja nadal należy do menedżera;

Styl grupowy:

- GII – menedżer i podwładni spotykają się jako grupa i jako grupa podejmują decyzję.

Kolejna teoria to teoria wymiany między przywódcą i członkami grupy [5]. Zakłada ona, iż ze względu na presję czasu **przywódca nawiązuje specjalne relacje tylko z małą grupką swoich podwładnych i wchodzi oni w skład kręgu wewnętrznego. Przywódca darzy ich zaufaniem,**

poświęca więcej czasu oraz obdarza szczególnymi przywilejami. Inni pracownicy zaliczają się do kręgu zewnętrznego a relacje z nimi oparte są na interakcjach wynikających z autorytetu formalnego. W ramach tego podejścia działania przywódcy zależne są od relacji z każdym podwładnym, lecz w przeciwieństwie do modelu LPC taka sytuacja nie wynika ze środowiska pracy, lecz konkretnych podwładnych. Teoria ta zakłada, iż przywódca we wczesnym okresie interakcji w sposób domyślny zalicza podwładnego albo do wewnętrznego albo do zewnętrznego kręgu i to przyporządkowanie pozostaje niezmiennie w czasie. Brak jest konkretnych danych dotyczących sposobu, w jaki przywódca zalicza podwładnych do jednej albo drugiej grupy, niemniej jednak można wnioskować, iż wybiera on do kręgu wewnętrznego osoby, których postawy i cechy osobowości są podobne do tych posiadanych przez niego, bądź też pracownicy ci mają wyższy poziom kompetencji niż członkowie kręgu zewnętrznego. Teoria ta dostarcza dowodów na to, iż:

- przywódcy rzeczywiście różnicują swoich podwładnych;
- różnice te nie są przypadkowe;
- podwładni, zaliczani do kręgu wewnętrznego, uzyskują wyższe poziomy efektywności, są bardziej zadowoleni z pracy i swoich przełożonych oraz są mniej skłonni do odejścia z pracy.

Według kolejnej teorii – teorii ewolucyjnej [5], najskuteczniejszy styl przywództwa zależy przede wszystkim od dojrzałości podwładnych. Na tę dojrzałość składają się poziom zaangażowania w pracę oraz poziom kompetencji. Wyodrębniono cztery fazy odnoszące się do poziomu dojrzałości podwładnych oraz zaproponowane cztery style dla przełożonego:

Faza 1

Podwładni posiadają niski poziom kompetencji i mało angażują się z pracą – przełożony powinien dokładnie mówić pracownikom, co mają robić, ustalać sposób wykonania zadania, termin realizacji. Zadania muszą być proste i rutynowe, a pozycja przełożonego musi być silna.

Faza 2

Podwładni posiadają pewien poziom kompetencji, jednak nie są zaangażowani w pracę. Przywódca powinien zastosować styl konsultacyjny, nastawiony na zwiększenie zaufania do podwładnych oraz zachęcenia ich do wysiłku.

Faza 3

Podwładni mają wysokie kompetencje, ale nie mają wystarczającej motywacji do pracy. Przywódca powinien zastosować styl partycypacyjny – podwładni sami ustalają sobie cele i organizują pracę, jak również proponują sposób jej wykonania.

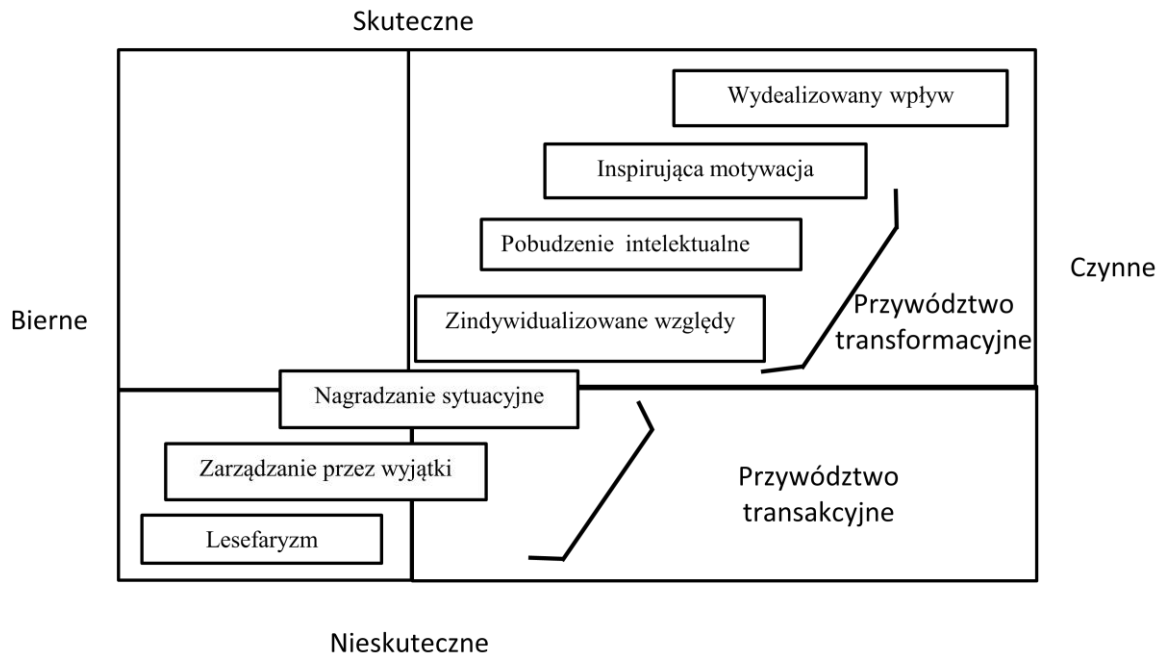
Faza 4

Podwładni wykazują duże zaangażowanie w pracę i mają wysokie kompetencje. Przywódca powinien zastosować styl delegujący.

2.4 Współczesne teorie przywództwa

Współczesne poglądy na przywództwo zawierają dodatkowy aspekt charakteryzujący przywództwo: „*przywódcy inspirują innych słowami, koncepcjami i zachowaniami*” [12]. Teorie te to teorie **przywództwa transformacyjnego** oraz **charyzmatycznego**.

Teoria przywództwa transformacyjnego odnosi się do tradycyjnych teorii przywództwa, które dotyczyły przywódców transakcyjnych, a więc takich, którzy prowadzą lub motywują podwładnych poprzez wyjaśnienie im ich zadań w celu osiągnięcia celu. Przywództwo transformacyjne natomiast inspiruje swoich podwładnych do wyjścia poza własny interes dla dobra organizacji. Innymi słowy zachęcają do kreatywności i innowacyjności. Przywódcy transformacyjni motywują podwładnych do wyznaczania sobie ambitnych celów, objaśniają strategiczne cele organizacji, a przede wszystkim przedstawiają podwładnym wizję firmy, przez to pracownicy wierzą, że cele organizacji są dla nich osobiście ważne. Rysunek 2 przedstawia różnice pomiędzy przywództwem transakcyjnym oraz transformacyjnym.



Rys.2 Model stylów przywództwa transformacyjnego i transakcyjnego [12]

Jak wykazano to na rysunku 2, przywództwo transakcyjne w zależności od jego oddziaływania jest w większości bierne oraz porusza się w przestrzeni najmniejszej skuteczności. Przywódcy transakcyjni będą stosować następujące style:

- **leseferizm** – przywódca nie wtrąca się w sprawy podwładnych oraz pozostawia im swobodę działania – jest to najmniej skuteczny styl przewodzenia;
- **zarządzanie przez wyjątki** – przywódca ingeruje w sprawy podwładnych tylko w momencie wystąpienia problemów;
- **nagradzanie sytuacyjne** – nagradzanie i karanie podwładnych w zależności od sytuacji.

Kolejne cztery rodzaje przywództwa: zindywidualizowane względy, pobudzenie intelektualne, inspirująca motywacja i wyidealizowany wpływ sprawiają, iż pracownicy wkładają więcej wysiłku w pracę, są skuteczniejsi oraz bardziej zadowoleni z pracy.

Przywództwa transakcyjne i transformacyjne są ze sobą ściśle połączone – przywództwo transformacyjne ma swoje podłoże w transakcyjnym, jednak wchodzi w głębiej w motywy i oraz potrzeby intelektualne pracowników. Każdy przywódca transformacyjny, jest również przywódcą transakcyjnym, nie każdy jednak przywódca transakcyjny staje się transformacyjnym, a to ci właśnie przywódcy są najbardziej skuteczni.

Teoria przywództwa charyzmatycznego odnosi się do pojęcia charyzmy. Słowo charyzma pochodzi od imienia bogini Charis, która obdarzała wdziękiem i pięknnością [7]. Samą charyzmę można określić jako „szczególne, wyjątkowe talenty, umiejętności, wiara, konsekwencja w działaniu, siła moralna, moc perswazji itp., które dostrzeżone zostają i zdefiniowane przez zwolenników przywódcy jako niemal ponadludzkie i wymagające pełnego podporządkowania się jego władzy” [13]. Innymi słowy podstawą tego rodzaju przywództwa jest charyzma, a więc cechy osobowości, które pozwalają oddziaływać danej osobie na innych. Kluczowe cechy przywódców charyzmatycznych można przedstawić w czterech punktach [12]:

- **wizja** – przywódca charyzmatyczny ma wizję, cel, który przedstawia zwolennikom, jako lepszą przyszłość w sposób dla nich zrozumiały;
- **osobiste ryzyko** – przywódca jest w stanie podejmować ryzyko, ponosić koszty swoich decyzji ora poświęcać się dla osiągnięcia wizji;
- **wrażliwość na potrzeby zwolenników** - przywódca dostrzega i reaguje na emocje i potrzeby zwolenników;

- **niekonwencjonalne zachowania** - zachowanie przywódcy postrzegane jest jako nowe i niezgodne z normami [12].

Twierdzi się, iż pomimo faktu, że sama charyzma jest dziedziczna, można nauczyć się zachowań charyzmatycznych, a stać się to może za pomocą trzech kroków:

- osoba chcąca stać się przywódcą charyzmatycznym powinna roztoczyć naokoło siebie aurę charyzmy poprzez utrzymanie optymistycznego i entuzjastycznego podejścia, oraz komunikowanie się nie tylko werbalnemu, ale za pomocą całego ciała;
- osoba powinna tworzyć z innymi więzi, które zainspirują je do podążenia za nią;
- osoba taka powinna również poprzez obserwowanie emocji innych ujawniać ich potencjalne emocje.

Przywódcy charyzmatyczni wpływają na swoich zwolenników w procesie trzystopniowym [12]. Po pierwsze przywódca formułuje wizję, która jest długofalowa i stwarza u zwolenników poczucie powiązania teraźniejszości i lepszej przyszłości. Następnie przekazuje tę wizję zwolennikom poprzez przedstawienie im nowego zbioru wartości a swoim zachowaniem daje im przykład do naśladowania. Kolejny krok to wzbudzenie emocji u swoich zwolenników – przywódca zachowuje się niekonwencjonalnie i odważnie, a przez to pokazuje swoje zaangażowanie i przekonanie do wizji.

Porównując te dwa podejścia do przywództwa można zauważyć, iż teorie te są ze sobą bardzo ściśle związane. W literaturze przedmiotu można znaleźć opinie [12], iż tak naprawdę przywództwo charyzmatyczne i transformacyjne są synonimami, bądź też, że charyzma jest częścią przywództwa transformacyjnego, gdyż ten drugi rodzaj przywództwa nie tylko przedstawia zwolennikom wizję, lecz również dąży do procesu transformacji pracowników, a więc do nauczenia ich umiejętności kwestionowania poglądów oraz przedstawianych im wizji.

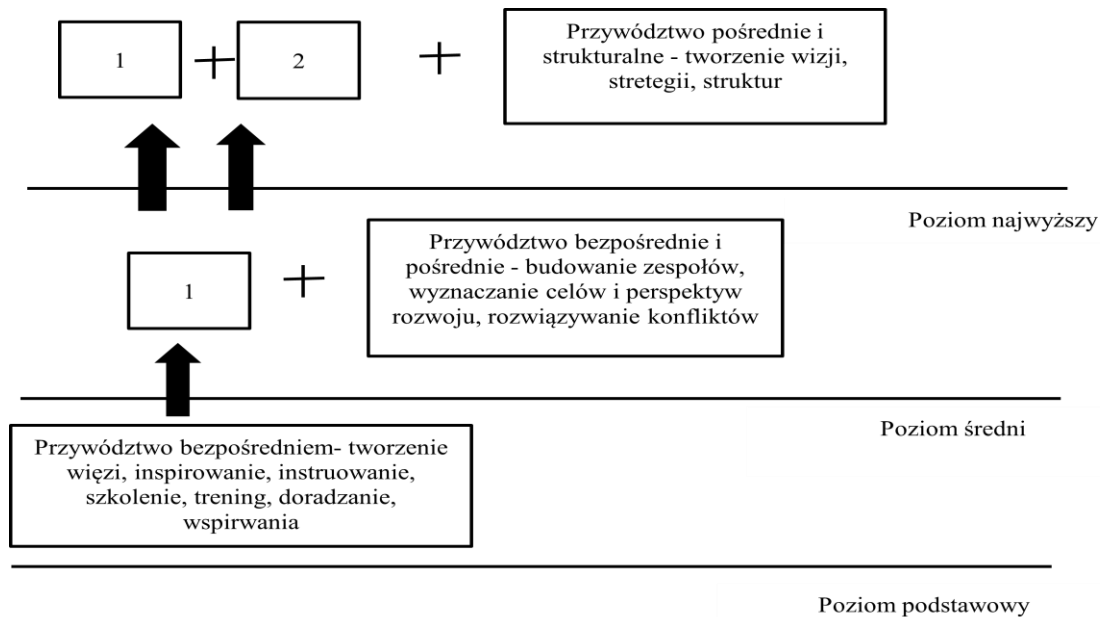
3 RODZAJE ORAZ POZIOMY PRZYWÓDZTWA

Mając na uwadze wymienione teorie przywództwa, można wyodrębnić pięć głównych stylów przywództwa [9]:

- **przywództwo formalne i nieformalne** – wynika z rozróżnienia pomiędzy przywództwem a zarządzaniem i kierowaniem. Przywódca formalny dysponuje władzą z racji pełnienia oficjalnej funkcji w organizacji. Zakres jego wpływu jest określony przez przepisy, regulacje. Przywódca nieformalny dysponuje władzą z racji posiadania cech istotnych z punktu widzenia wartości uznawanych za ważne w danej grupie. Jego przewaga nie musi być rzeczywista, lecz konieczne jest przekonanie grupy, iż przywódca tę przewagę posiada;
- **przywództwo nastawione na ludzi i nastawione na zadania** – odnosi się do teorii sytuacyjnych oraz behawioralnych. Charakter przywództwa jest wypadkową wielu uwarunkowań odnoszących się do osobowości podwładnych, przełożonego, kultury organizacyjnej, czynników zewnętrznych, specyfiki sytuacji, celów organizacji;
- **przywództwo tradycyjne, legalno-racjonalne i charyzmatyczne** – to rodzaje przywództwa gdzie w pierwszym przypadku podwładni akceptują władze danej osoby, w oparciu o tradycję lub dziedziczone prawo. W drugim przypadku przywództwo ma podstawę w obowiązujących aktach prawnych. Natomiast przywództwo charyzmatyczne polega na uznaniu pewnych cech osobowości danego przywódcy jako nadzwyczajnych, nieprzeciętnych;
- **przywództwo autokratyczne, demokratyczne i liberalne** – ten podział uwzględnia sposób, w jaki przywódcy ustalają cele grupowe oraz wywierają na grupie wpływ. Albo przywódca stosuje styl autokratyczny – sam ustala cele, przydziela zadania i egzekwuje ich wykonanie, albo też stosuje styl demokratyczny – tworzy partnerskie relacje z członkami grupy oraz wspólnie z nimi podejmuje decyzje. Może również zastosować styl liberalny polegający na braku ingerencji w wyznaczaniu celów i ocenie aktywności grupy;
- **przywództwo jawne i ukryte** - te rodzaje przywództwa można wyodrębnić, gdy weźmie się pod uwagę odmiennosć składów personalnych, ich kompetencji, zakresu standardów pracy i procedur. W momencie pracy z zespołem wysoko-wykwalifikowanych specjalistów, bądź też w przypadku stosowania w danej organizacji bardzo precyzyjnych standardów, pracownicy pracują

samodzielnie, a więc funkcji przywództwa, takich jak motywowanie, komunikowanie się z podwładnymi, instruowanie i szkolenie nie ma. W takich przypadkach przywództwo ma charakter ukryty i charakteryzuje się jedynie dyskretną koordynacją umiejętności członków zespołu oraz inspirowaniem do ukierunkowania wysiłków.

Z racji tego, że każda organizacja posiada swoje własne, charakterystyczne struktury, a każdy poziom wymaga innego zakresu kontroli, odpowiedzialności i kompetencji, można również wyodrębnić konkretne poziomy przywództwa - niektóre stanowiska wymagają bardzo szerokich zachowań przywódczych a inne wąskich [9]. W zależności od struktury organizacji, oczekuje się więc innego zachowania przywódczego, zależnego od hierarchii. Rysunek 3 przedstawia poziomy przywództwa w organizacji wraz z oczekiwanymi rolami przywódców.



Rys.3 Poziomy przywództwa [9]

Przywództwo naczelnego kierownictwa – wymaga, aby spojrzeć na organizację z perspektywy systemowej, oraz zdolności modyfikowania struktur organizacji. Na tym poziomie przywództwo wymaga się umiejętności dostrzeżenia i zrozumienia wymagań otoczenia względem organizacji a tym samym reagowaniem na trendy zewnętrzne oraz potrzeby struktur zewnętrznych. Przywódcy naczelnego kierownictwa to najczęściej [7]:

- przewodnicy – kreują wizję i kierunek działania;
- architekci - budują grupy interesu;
- pomocnicy – delegują uprawnienia oraz upodmiotowienie pracowników w organizacji.

Przywództwo na szczeblach pośrednich wymaga od przywódcy realizacji założeń polityki kierownictwa naczelnego. Przywódcy na tym poziomie są zatem sprawcami osiągnięcia założonych celów i mają decydujący wpływ na kulturę w organizacji. Przywódcy na tym poziomie spełniają rolę:

- profesjonalistów – rozwijają ekspertyzę organizacji;
- określających – definiują zakres pracy;
- taktyków – tłumaczą strategię organizacji;
- mentorów – pomagają i doradzają;
- spinaczy – koordynują cele firmy oraz współpracę pomiędzy jej jednostkami.

Przywódcy najniższego szczebla - wykorzystują mechanizmy obecne w organizacji oraz obowiązujące przepisy do wywierania wpływu na pracowników w kwestiach organizacyjnych. Tacy przywódcy są wykonawcami a ich podstawowe role to [7]:

- wykonawcy – ustalają kierunek działania;
- budowniczości zespołów – tworzą i rozwijają zespoły;

- trenerzy - ulepszają działania;
- osoby wzmacniające – dostrzegają i nagradzają działania podwładnych.

4 KOMPETENCJE PRZYWÓDCÓW I SPOSOBY ODDZIAŁYWANIA

Aby efektywnie przewodzić, każdy przywódca musi posiadać odpowiednie kompetencje, umiejętności, które zagwarantują mu skuteczność w działaniach kierowniczych. Można ująć to terminem potencjału przywódczego, który rozumie się jako „*zdolność do działań przywódczych*” [9]. Na potencjał przywódczy składają następujące elementy:

- **cechy osobowości** – można rozpatrywać je jako organizację właściwości psychologicznych, za pomocą których można wyjaśnić czyny dokonane przez daną jednostkę, jak i również przewidywać jej zachowania i szanse na realizację jej działań w układach fizycznych i społecznych. Do komponentów cech osobowości w kontekście przywództwa zalicza się m.in. zdolności, motyw, inteligencję, system wartości (stosunek do siebie, do innych, aspiracje, stopień samokontroli, otwartość, odpowiedzialność, skłonność do ryzyka);
- **wiedza** – jest to zbiór wiadomości o świecie, jaki człowiek wykorzystuje do rozwoju. Jest przejmowana od innych jednostek jako gotowy zbiór informacji, teorii naukowych lub też jest nabywana podczas przejmowania zasad moralnych, zasad religijnych, zwyczajów czy też stereotypów. Wiedza spełnia cztery podstawowe funkcje:
 - poznawczą – porządkuje i pozwala zrozumieć zjawiska i przedmioty oraz związki i zależności pomiędzy nimi;
 - generatywną – interpretuje informacje oraz tworzy teorie, hipotezy, wizję i plany na przyszłość;
 - motywacyjną – pozwala na podstawie otrzymania sprzecznych informacji aktywować zachowania oraz wzbogacać posiadaną wiedzę;
 - instrumentalną – wykorzystuje zdobytą wiedzę w praktyce;
- **dyspozycje zdrowotne** – przywódcy z racji ról, jakie odgrywają w organizacjach powinni charakteryzować się dobrym samopoczuciem fizycznym, psychicznym oraz społecznym. Oznakami zdrowia fizycznego są odporność organizmu, sprawność wszystkich układów i narządów; zdrowie psychiczne przejawia się w poziomie integracji osobowości, jaka wyrażana jest poczuciem zadowolenia oraz zdolnością do ciągłego rozwoju; zdrowie społeczne natomiast dotyczy stopnia harmonii w relacjach między jednostką i społecznością a przejawia się dobrym samopoczuciem danej jednostki w swojej roli społecznej oraz dobrym samopoczuciem innych jednostek w jego obecności;
- **kluczowe umiejętności** – są to umiejętności niezbędne do osiągnięcia dobrych wyników. Umiejętności te można podzielić na umiejętności osobiste intrapersonalne oraz interpersonalne [14]. Do podstawowych umiejętności intrapersonalnych zalicza się:
 - **rozwijanie samoświadomości** – dotyczy samorozwoju, umiejętności identyfikowania swoich mocnych i słabych stron, ustalania własnych priorytetów oraz wartości moralnych oraz ukierunkowania się na zmiany i uczenie się;
 - **twórcze rozwiązywanie problemów** – kreatywne i racjonalne myślenie, twórcze podejście, umiejętność zmiany nawyków myślowych, a także umiejętność kreowania innowacyjnego klimatu dla innych;
 - **kierowanie stresem** – umiejętność ta, to między innymi radzenie sobie ze stresem, identyfikowaniu stresorów oraz ich eliminacja, redukowaniu stresu, odpowiednie ustalenie realnych celów własnych oraz organizacji przy zastosowaniu prawidłowego zarządzania czasem oraz organizacji tego czasu.

Do umiejętności interpersonalnych zalicza się [14]:

 - **ustanowienie wspierającej komunikacji** – jest to umiejętne słuchanie i mówienie, udzielanie porad oraz doskonalenie innych;
 - **zdobywanie władzy i wpływu** – tutaj zaliczyć można umiejętność identyfikowania źródeł wpływu, wykorzystanie władzy, jako czynnika wpływu na innych, nie nadużywanie władzy, oraz identyfikowanie i kształtowanie poza-formalnych źródeł władzy;

- **motywowanie innych** – jest to umiejętność zwiększania wydajności organizacji poprzez wykorzystanie potencjału ludzkiego. Dzieje się to przez identyfikację potrzeb pracowników oraz umiejętność skutecznego nagradzania działań;
- **skuteczne delegowanie** – jest to właściwy podział zadań, przekazanie zadań oraz nadzór i ocena realizacji;
- **kierowanie konfliktami** – identyfikowanie źródeł konfliktu, umiejętność radzenia sobie z emocjami w trakcie konfliktu, postawą asertywną, eliminacja konfliktów zbędnych oraz stymulowanie konfliktów, które zapobiegają stagnacji oraz niskiej wydajności pracowników.

Skuteczni przywódcy posiadają autorytet moralny, dzięki któremu mogą kształtować i budować odpowiednie relacje międzyludzkie. Aby jednak budować te relacje i więzi tworzące wartość, przywódca musi dysponować wiarygodnością [4], którą nazywa się wpływem. Wpływ ten polega na wzbudzaniu w pracownikach woli aktywności, dodatkowych inicjatyw, wiary w swoje działania, ich skutki oraz pełnego zaangażowania w pracę. Siła oddziaływania przywódców oraz zakres wpływu przywódcy można scharakteryzować poprzez pięć czynników, które składają się na jego wiarygodność a są to: integralność, użyteczność, życzliwość, wzajemność, podtrzymywanie relacji [4]. Te pięć czynników ma kluczowy wpływ na efektywność oddziaływania przywódcy w organizacji.

- **integralność** – aby przywództwo w organizacji było skuteczne przywódca musi być uczciwy. Integralność można więc określić jako zgodność myśli, słów i czynów, a uznanie w tym wymiarze wśród pracowników zdobywa osoba tylko o w pełni naturalnej osobowości. Pracownicy muszą wiedzieć, iż przywódca jest wobec nich szczerzy a jego motywacje i intencje są transparentne;
- **użyteczność** – ten komponent jest jednym z najważniejszych czynników wywierania wpływu, gdyż u jego podstaw leży założenie, iż pracownicy muszą dostrzegać i wierzyć w użyteczność swoich relacji z organizacją. Użyteczność jest częścią dialogu, jaki przywódca powinien skutecznie prowadzić z pracownikami, aby dostosować cele organizacji do celów jej wszystkich interesariuszy. Pracownicy powinni być przekonani, iż relacje pomiędzy nimi a przywódcą odpowiadają ich potrzebom a interakcje pomiędzy nimi są ukierunkowane na ich cele;
- **życzliwość** – interakcje pomiędzy przywódcą a pracownikami powinny odznaczać się odpowiednim poziomem zadowolenia po obydwu stronach oraz powinny pobudzać pracowników do działania. Interakcje z przywódcą powinny zatem stanowić źródło zadowolenia;
- **wzajemność** – oznacza się ona znajdowaniem wspólnych punktów odniesienia pomiędzy przywódcą a pracownikami, a to owocuje przy obustronnym poczuciu ukierunkowania odnajdywaniem korzyści z relacji. Ważnym komponentem tego czynnika jest budowanie przejrzystości w relacjach z pracownikami, oraz dialogu, dzięki któremu możliwe jest wnoszenie własnego wkładu w formie koncepcji i pomysłów przez pracowników;
- **podtrzymywanie relacji** – utrzymywanie więzi umożliwia sprawne funkcjonowanie pomiędzy pracownikami a przywódcą. Wchodzenie w interakcje z pracownikami zachęca do zaangażowania się w sprawy organizacji. W momencie, gdy pracownicy widzą i odczuwają zainteresowanie przywódcy ich osobą, dochodzą do wniosku, że ich relacje są naturalne, niewymuszone, przywódca czerpie przyjemność z tych relacji, a więc oni, jako pracownicy, stanowią dla firmy dużą wartość.

Przywódca, który jest w stanie oddziaływać na swoich pracowników za pomocą wyżej wymienionych pięciu czynników będzie w stanie stworzyć w organizacji więzi, które zbudują społeczność potrafiącą tworzyć wartość. Od działań przywódcy zależą wyniki organizacji, co może albo stymulować pracowników albo ich powstrzymać. Kluczowy aspekt przywództwa to umiejętność wywierania wpływu w taki sposób, aby podwładni przejawiali chęć do podejmowania dodatkowych inicjatyw [8]. Dzieje się to za pomocą identyfikowania potrzeb pracowników oraz stworzeniu relacji, które są uczciwe, życzliwe, wzajemnie i łatwe do podtrzymania.

ZAKOŃCZENIE

Umiejętne zarządzanie konfliktami w organizacji i przedsiębiorstwie logistycznym jest w obecnych czasach czynnikiem mającym kluczowy wpływ na działalność organizacji. Z racji braku możliwości

uniknięcia wystąpienia konfliktów, firmy i przedsiębiorstwa powinny posiadać wiedzę dotyczącą sytuacji konfliktowych, kształcić swoich pracowników na ich temat oraz zatrudniać osoby, które będą potrafiły je rozwiązywać. Osobami takimi mogą a nawet powinni być przywódcy, gdyż tam gdzie występują przywódcy, ludzie pracują efektywniej. Ten fakt znacznie zmniejsza prawdopodobieństwo wystąpienia konfliktu, mogącego negatywnie wpłynąć na działalność organizacji czy przedsiębiorstwa logistycznego. Dodatkowo przywódcy przy jednoczesnym realizowaniu celów organizacji, pomagają realizować osobiste cele jej pracowników. Zachowanie pracowników oraz sposób wykonywania przez nich powierzonych obowiązków w ogromnej mierze zależy od tego dla kogo pracują i czy osoby nimi zarządzające potrafią wydobyć z nich cały drzemiący w nich potencjał.

Dzięki analizie literaturowej w artykule udowodniono, że obecność przywódcy w organizacji ma istotny wpływ na efektywność pracowników a oddziaływanie przywódcy na firmę pomaga rozwiązać jej konflikty poprzez niedopuszczanie do ich eskalacji, a nawet zapobieganie ich wystąpieniu. Skuteczność przywódcy w zarządzaniu konfliktem zależy od jego dyspozycji psychicznych oraz inteligencji emocjonalnej.

Podsumowując:

- jedną z najważniejszych umiejętności niezbędnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem logistycznym jest umiejętność przywódcza polegająca na korzystnym dla firmy zarządzaniu ludźmi,
- przywódca ma autorytet osobisty, a nie formalny, wynikający z posiadanych przez niego cech, podpartych wiedzą i umiejętnościami,
- przywódca musi dysponować wiarygodnością, którą nazywa się wpływem - warunkiem sukcesu menedżera i przywódcy jest zrozumienie i świadomość różnicy pomiędzy władzą a wpływem,
- od działań przywódcy zależą wyniki organizacji, przywódca musi posiadać pewne cechy wrodzone podparte wyuczonymi umiejętnościami zarządzania grupą ludzi,
- kluczowy aspekt przywództwa w przedsiębiorstwie logistycznym to umiejętność wywierania takiego wpływu na pracowników, by podwładni sami przejawiali chęć do podejmowania dodatkowych inicjatyw.

Streszczenie

W artykule omówiono istotę przywództwa i jego rolę w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa logistycznego. Przedstawiono poszczególne teorie przywództwa: teorie cech, teorie behawioralne, sytuacyjne, oraz współczesne poglądy na przywództwo. Teorie przywództwa omówione poniżej prezentują najważniejsze elementy dotyczące skutecznego przywództwa i odpowiadają na pytanie czy człowiek rodzi się przywódcą, czy też może się nim stać w trakcie swojego życia. Teorie te również starają się zdefiniować oraz scharakteryzować samego przywódcę oraz opisać sposób jego oddziaływania. W dalszej części artykułu sklasyfikowano rodzaje oraz poziomy przywództwa, występujące w przedsiębiorstwach logistycznych. Ostatni podrozdział przedstawia kompetencje przywódcze oraz sposoby, w jaki przywódca oddziałuje na swoich zwolenników.

Leadership and its role in the functioning of the company - theoretical background

Abstract

The article discusses the essence of leadership and its role in the functioning of the logistics enterprise. It also presents the various theories of leadership: theories, characteristics, theories of behavioral, situational, and contemporary views on leadership. Theories of leadership discussed below represent the most important elements for effective leadership and answer the question whether a person is born a leader or it can become in the course of his life. These theories also try to define and characterize the leader and describe how its impact. Later in the article classified the types and levels of leadership, occurring in logistics companies. The last section shows leadership competencies and the ways in which the leader of the effect on his followers.

BIBLIOGRAFIA

1. Armstrong M., Jak być lepszym menedżerem, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997.

2. Encyklopedia socjologii, t.3, Oficyna Naukowa, Warszawa 2000.
3. Feder B., Kiedy lider staje się przywódcą, pod redakcją naukową K. Kasianiuk, Lider, Manager, Oportunista – współczesne koncepcje przywództwa, Collegium Civitas, Warszawa 2008
4. Gibb C.A., Leadership. Modern psychology, Penguin Books 1970.
5. Griffin R.W., Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 2004.
6. Holstein-Beck M., Jak być menedżerem?, Centrum Informacji Menadżera, Warszawa 1996.
7. Jasiukiewicz M., Oczachowski M., Soroka J.M., Menedżer – przywódca w organizacji gospodarczej, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007.
8. Juszczak S., Badania ilościowe w naukach społecznych, Śląska Wyższa Szkoła Zarządzania im. gen. Jerzego Ziętka w Katowicach, Katowice 2005.
9. Kanarski L., Przywództwo we współczesnych organizacjach, Elipsa, Warszawa 2005.
10. Owen J., Zarządzanie. Czego nie uczą w szkołach biznesu, PWE, Warszawa 2003.
11. Poczowski A., Sylwetka menedżera personalnego wobec nowych wyzwań, Menedżer na progu XXI wieku, red. S. Borkowska, P. Bohdziewicz, Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, Łódź 1998.
12. Robbins S., Judge T., *Zachowania w organizacjach*, PWE, Warszawa 2012.
13. Sztompka P., Socjologia. Analiza społeczeństwa, Znak, Kraków 2002.
14. Tokar J., Samodoskonalenie menadżerów – rozwój kompetencji przywódczych, Difin, Warszawa 2013.
15. Więcek-Janka E., Zmiany i konflikty w organizacji, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2006.
16. Zakrzewski B., Zakrzewska D., *Przedsiębiorstwo produkcyjne i procesy realizowane w sferze produkcji* „Logistyka” nr 3/2014, Instytut Logistyki i Magazynowania w Poznaniu, ss. 6965-6976.
17. Zakrzewski B., Zakrzewska D., *Rola zaopatrzenia i metodyka wyboru dostawcy w działalności przedsiębiorstw przemysłowych* w: „Logistyka” nr 3/2014, Instytut Logistyki i Magazynowania w Poznaniu, ss. 6977-6999.