

**Marian Woźniak
Michał Chodorek**

Pracownik

- człowiek czy maszyna w systemie pracy

Wydano za zgodą Rektora

O p i n i o d a w c y

prof. dr hab. Oleksandr GUGNIN

prof. dr hab. Izabela JACKOWSKA

R e d a k t o r n a c z e l n y

Wydawnictw Politechniki Rzeszowskiej

prof. dr hab. inż. Leonard ZIEMIAŃSKI

W procesie wydawniczym pominięto etap opracowania językowego
w Oficynie Wydawniczej Politechniki Rzeszowskiej.

Monografię wydrukowano z matryc dostarczonych przez Autorów.

P r z y g o t o w a n i e m a t r y c

Krzysztof KUD

P r o j e k t o k ł a d k i

Joanna MIKUŁA

człowiek

technika

metody pracy

zarządzanie

ISBN 978-83-7934-042-2

e-ISBN 978-83-7934-064-4

Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej
al. Powstańców Warszawy 12, 35-959 Rzeszów

**„Natura ludzka nie jest maszyną
postawioną do wykonywania
wyznaczonej pracy,
lecz drzewem,
które rośnie i rozwija się zgodnie
z dążeniem sił wewnętrznych,
które czynią ją żywą istotą”**

John Stuart Mil

Spis Treści

WSTĘP.....	7
ROZDZIAŁ I Geneza psychologii zarządzania	9
1.1. Podejście do zarządzania w przeszłości	9
1.2. Współczesne koncepcje zarządzania.....	17
ROZDZIAŁ II Inteligencja emocjonalna jako źródło zachowań pracowników	31
2.1. Inteligencja emocjonalna i jej wpływ na losy firmy.....	32
2.2. Inteligencja emocjonalna Lesa Browna.....	35
2.3. Lęk i intuicja jako czynniki weryfikujące wykorzystanie inteligencji emocjonalnej	36
2.4. Konflikt - szansa czy zagrożenie dla firmy	37
2.5. Autorytet jako aspekt kreowania ludzkich zachowań	38
2.6. Wykorzystanie neuronauki w działalności twórczej pracowników.....	40
2.7. Motywacja i wiara w siebie aspektem sukcesu firmy	41
2.8. Kontrakt psychologiczny i asertywność.....	44
2.9. Organizacja wirtualna- futuroizm czy utrata kontaktów międzyludzkich	46
ROZDZIAŁ III Cechy menedżera XXI wieku.....	49
3.1. Osobowość jako wyznacznik cech przywódczych	49
3.2. Przedsiębiorczość i pozycja kobiet w biznesie.....	54
3.3. MENEDŻER a menedżer.....	56
3.4. Lider jako celowy manipulator.....	57
3.5. Temperament cechą każdego pracownika.....	57
3.6. Często pieniądź menedżera	59
3.7. Samokontrola i indywidualny rozwój w kontaktach ze współpracownikami.....	62
3.8. Elastyczność działania pracowników	68
ROZDZIAŁ IV Konflikt – szansa czy zagrożenie dla organizacji.....	71
4.1. Istota konfliktu	71
4.2. Rodzaje i przyczyny konfliktów.....	72
4.3. Wpływ konfliktu na zachowania człowieka.....	74
4.4. Stres, wypalenie zawodowe i pracobolizm	75
4.5. Efektywna komunikacja drogą do sukcesu	82
4.6. Rozwiązanie konfliktu.....	84
ROZDZIAŁ V Proces podejmowania decyzji	91
5.1. Istota podejmowania decyzji	91
5.2. Informacja drogą do skutecznego podejmowania decyzji.....	94

5.3. Działania zakłócające sprawny proces podejmowania decyzji	98
5.4. Innowacja drogą postępowania współczesnego menedżera	104
ROZDZIAŁ VI Współczesne podejście do innowacji	109
6.1. Definicje innowacji	109
6.2. Rodzaje innowacji i jej zasady	110
6.3. Charakterystyka przedsiębiorstwa innowacyjnego	111
6.4. Cechy współczesnego innowatora.....	114
6.5. Ekoinnowacje czyli czas dla ochrony środowiska	119
6.6. Innowacje otwarte czyli dyfuzja innowacji	121
6.7. Innowacje społeczne <i>pro publico bono</i>	123
6.8. Zagrożenia dla innowacji	126
Podsumowanie.....	127
Bibliografia.....	129
Streszczenie	137
Summary	137

WSTĘP

Pojęcie „zarządzanie” jest nierozzerwalnie związane z życiem człowieka i przedsiębiorcy. Podejście do jego istoty zmieniało się w czasie. Było ono zależne od wielu czynników, takich jak: sytuacja polityczna, gospodarcza, myśl techniczna, prowadzone działania wojenne czy epoka.

Obecnie zarządzanie to konkretny element, wyróżniający daną organizację pośród pozostałych¹.

Wiele definicji ogranicza to pojęcie do czterech wymiarów: planowania, organizowania, przewodzenia i kontroli. Wykorzystywanie właściwego mechanizmu kierowania działalnością niejednokrotnie decyduje o sukcesie. Aby osiągnąć cel z pomocą wielu osób konieczne jest sprawne i skuteczne zarządzanie ludźmi i ich działaniami. W przeszłości takie działania były widoczne podczas potyczek wojennych czy budowy piramid².

Pojęcie zarządzania odnosi się do wielu aspektów życia. Ma wpływ na życie prywatne i zawodowe. Wiąże się ono ściśle z potrzebą osiągnięcia określonych korzyści (nie tylko finansowych) dla twórcy.

W rozdziale I przedstawiono ujęcie procesu zarządzania i jej zmiany w czasie. Zaprezentowano rolę pracownika, jaką pełnił w przedsiębiorstwie w poszczególnych nurtach. Zwrócono także uwagę na czynniki determinujące zmiany w postrzeganiu pracownika produkcyjnego. skoncentrowano się na jego potrzebach materialnych i społecznych.

Rozdział II został poświęcony zagadnieniom związanym z kształtowaniem inteligencji emocjonalnej w przedsiębiorstwie. Zalety, wynikające z właściwego sterowania emocjami współpracownika są zauważalne zarówno dla organizacji jak i samego pracownika (pod warunkiem, że działanie ma związek z dobrem firmy i podwładnego). W dalszej części rozdziału przedstawiono grupy czynników, warunkujących utrzymanie lub ograniczanie inteligencji emocjonalnej.

Rozdział III w nawiązaniu do poprzedniego rozdziału koncentruje się na indywidualnych cechach menedżera XXI wieku. Zwrócono uwagę na osobowość, temperament, zdolność do manipulacji jako jednych z najważniejszych czynników, warunkujących skuteczność działań lidera zespołu. Poruszono problem kobiet na stanowiskach kierowniczych oraz ukazano przyczyny dyskryminacji pań jako menedżerów. Uwzględniono również istotę czasu, związanego z procesem podejmowania decyzji rynkowych.

¹P.F. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku. Wyzwania*, MTB Biznes, Warszawa, 2009, s. 17.

²M. Przybyła, *Organizacja i zarządzanie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław, 2003, s. 11.

W rozdziale IV przedstawiono istotę i rodzaje konfliktów w organizacji. Omówiono przyczyny powstawania sytuacji konfliktowych, a także optymalne metody jego rozwiązania. Udowodniono, że negatywna sytuacja może okazać się pozytywnym symptomem do zmian. W dalszej części zaprezentowano potencjalny wpływ sytuacji spornych na zachowania pracowników w postaci nadmiernego stresu, wypalenia zawodowego czy pracobolizmu.

Rozdział V został poświęcony istocie procesu decyzyjnego. Ukazano w nim informację jako podstawowy zasób przedsiębiorstwa XXI wieku, pozwalający na wybór optymalnej decyzji. Dlatego tak ważne jest, by dobór informacji uwzględniał ich aktualność oraz precyzję. Zaprezentowano możliwe zakłócenia decyzyjne, wynikające z ludzkich ograniczeń, a także występujących niepewności. Zwrócono uwagę na silną korelację mentalności menedżera, a jego skłonności do wdrażania innowacji.

W rozdziale VI zaprezentowano podstawowe zagadnienia, związane z innowacjami. Podjęto próbę zdefiniowania pojęcia „przedsiębiorstwa innowacyjnego” oraz scharakteryzowania menedżera zdolnego do stosowania rozwiązań innowacyjnych. W dalszej części rozdziału skoncentrowano się na zagadnieniach związanych z ekoinnowacyjnością, innowacjami otwartymi oraz społecznymi. Poruszono problemy wynikające z wdrażania innowacji, w tym zwrócono uwagę na koszty oraz brak pewności określenia przyszłych rezultatów.

ROZDZIAŁ I

Geneza psychologii zarządzania

Współcześnie, w dobie postępu technologicznego, istnieje nie tylko potrzeba silnego i stabilnego kierowania ludźmi, ale również odpowiedniego dostosowania się do zmian, kreowanych przez otoczenie. Zarządzanie to sztuka właściwego podejmowania odpowiedzialnych decyzji w sytuacjach niepewnych i często niemożliwych do przewidzenia. Przywódca musi posiadać cechy charakteru, pozwalające pokonać przeciwności oraz dopasować się do turbulentnego otoczenia, a nawet sam kreować to otoczenie.

Zarządzanie jako praktyka pozwala w realnych warunkach sprawdzić teoretyczne założenia, pamiętając jednak, że sama wiedza bez praktyki jest bezużyteczna. Sprawdzona wiedza, w przypadku zaistnienia podobnych sytuacji rynkowych, daje możliwość ponownego wykorzystania. Znajomość merytorycznych zagadnień oraz zdolności psychologiczne danej osoby są skuteczne tylko wtedy, gdy zostaną sprawdzone w rzeczywistości. Z punktu widzenia naukowego zarządzanie bada i opisuje konkretny fragment rzeczywistości, prezentując możliwe hipotezy. Ponadto wskazuje teoretyczny mechanizm postępowania. Należy pamiętać, że nauka zarządzania cały czas ewoluuje. Rozwiązania, których efekty przynosiły skutek w XX wieku mogą okazać się nieskuteczne w latach bieżących.

Nauka zarządzania korzysta na naukowym dorobku takich dyscyplin naukowych, jak: psychologia, socjologia, ekonomia, matematyka, cybernetyka, informatyka czy prakseologia. Wskazuje to na interdyscyplinarny charakter zagadnienia.

1.1. Podejście do zarządzania w przeszłości

W przeszłości skuteczny system zarządzania wprowadziła kultura starożytności. Najlepszym tego przykładem jest budowa piramid w Egipcie, stworzenie projektu nawadniania pól czy zigguraty w Mezopotamii. Charakterystyczne postacie tego okresu, które stworzyły podwaliny do dalszego rozwoju to Konfucjusz, SunTzu, Sokrates, Platon, Arystoteles. W okresie tym powstała zasada „złotego środka”, negująca, wskazywany przez Arystotelesa, wybór pomiędzy skrajnymi wariantami. Kolejna, ukazana przez Platona, skupiła się na konieczności podziału ról i funkcji w społeczeństwie³.

W okresie średniowiecza została opracowana przez Machiavellego teoria dążenia do osiągnięcia celu, w myśl zasady „cel uświęca środki”, bez względu

³ L. Korzeniowski, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Difin, Warszawa, 2011, s. 47.

a to, jakie zostaną poniesione. Teoria ta akcentuje, że cechy ludzkie są stałe i można je z łatwością przewidzieć, jeżeli posiada się określoną wiedzę. Zgodnie z ideą renesansu konieczne było odrodzenie nauki i sztuki. W tym czasie skupiono się na cechach charakteru, którymi powinien kierować się skuteczny władca, według A.F. Modrzewskiego. Z kolei ważna dla epoki baroku i podejścia do zarządzania jest idea merkantyizmu. Jednym z głównych jej przedstawicieli jest Jean Baptiste Colbert. W jego ideologii ważny był rozwój przede wszystkim własnego państwa, który powinien skoncentrować się na ochronie rodzimego rynku, dążąc do rozwoju rolnictwa. Motywem przewodnim jego działań były jego słowa „*Siła króla zależy od jego bogactwa*”. Do działań, które poprawiły sytuację ekonomiczną ówczesnej Francji zaliczamy m.in.: zniesienie przywilejów mieszczańskich, nakładanie na towary importowane wysokich podatków, zakładanie manufaktur, czy reformę systemu podatkowego. W przypadku oświecenia dużą uwagę zaczęto przykładac do podziału pracy. Adam Smith w jednym z rozdziałów pracy „*Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*”, opisuje proces produkcji szpilek, w którym skupia uwagę na pracownikach, mających do wykonania konkretną czynność. Rezultatem podziału pracy jest wzrost produkcji przypadającej na 1 pracownika. Mamy tu do czynienia z wyraźnym efektem synergii⁴.

Rozwój techniczny w XIX wieku był jednym z głównych czynników, który spowodował rozwój nauk z zakresu zarządzania. Z historii psychologicznego podejścia do tego procesu istotną rolę odegrały następujące nurty:

- szkoła klasyczna,
- szkoła stosunków międzyludzkich,
- podejście systemowe.

Szkoła klasyczna powstała na przełomie XIX i XX wieku. Jej przedstawicielami są m.in.: Taylor, LeChatelier, Adamiecki, Gant, Ford czy małżeństwo Gilberth. Podstawowym założeniem było traktowanie organizacji jako maszyny działającej według określonego schematu. Z nurtu szkoły klasycznej wyłonił się kierunek naukowego zarządzania oraz nurt administracyjny.

F.W. Taylor uznawany jest za prekursora szkoły klasycznej. Swoje badania poświęcił zwiększaniu wydajności pracy pracowników oraz podziału pracy. Zasady organizacji pracy opisał w pracy „*Scientific management*”. Kierunek naukowego zarządzania bierze swój tytuł od tytułu utworu Taylora. Wkład prekursora w rozwój psychologii zarządzania jest związany z rozpoczęciem naukowego podejścia do organizacji pracy, opracowaniem systemu płacy, powstaniem chronometrażu. Kolejnym obiektem działań ze strony Taylora była próba usprawnienia przebiegu pracy. Z tego powodu przeprowadził on eksperyment,

⁴ Tamże, s. 48

polegający na codziennej kontroli pracy ładowaczy rudy i węgla, zatrudnionych na boczniczy kolejowej. Na tej podstawie zapoczątkował codzienny plan organizacyjny pracy oraz wskazał niezbędne do tego narzędzia. Koniec pracy to kontrola ładowaczy z wykonanej pracy. Przed rozpoczęciem kolejnego dnia pracy pracownik dostawał 2 kartki. Pierwsza z nich zawierała plan bieżącego dnia, a druga stanowiła rozliczenie poprzedniego. Kolor drugiej kartki mógł być biały (właściwe wykonanie zadania) lub żółty (wystąpiły niezgodności). Ustalona liczba kartek żółtych oznaczała zwolnienie pracownika. Eksperyment ten pozwolił uzyskać wzrost wydajności pracy pracowników produkcyjnych⁵.

Następnym działaniem Taylora było podniesienie indywidualnej wydajności pracy, określonej na podstawie tych samych ładowaczy rudy i węgla. Zauważył on, że pracownicy są najbardziej efektywni, jeżeli łopaty, którymi się posługują, ważą 10 kg z odchyleniem plus minus 2 kilogramów. Na tej podstawie wprowadził 15 rodzajów łopat, aby poprawić efekty pracy personelu wykonawczego⁶.

W podejściu Taylora człowiek traktowany jest przedmiotowo, pracownicy słabiej pracujący nie uzyskują dalszego zatrudnienia. Wprowadzenie systemu funkcjonalnego oznacza dysonans pomiędzy poleceniami pracowników wyższego szczebla. Taylor negował jakiegokolwiek próby podejmowania inicjatywy przez pracowników. Ich podstawowym zadaniem było wykonywanie poleceń skutecznie i szybko⁷.

Istotny wpływ na podejście do zarządzania miał Karol Adamiecki. Pracował nad odpowiednim wykorzystaniem czasu pracy zespołu huty stali. Uznał on, że czas odgrywa znaczącą rolę dla procesu produkcyjnego i kosztów. Problemem niskiej wydajności upatrywał on w braku synchronizacji tempa i czasu wykonywanych procesów. Zły cykl procesów powoduje kumulację pracy w wybranych sektorach oraz brak działań w pozostałych. Adamiecki opracował teorię harmonizacji⁸.

Prawo harmonii zakłada dobór elementów, potrzebnych do procesu produkcyjnego, sprawny przepływ elementów pomiędzy kolejne ogniwa cyklu produkcyjnego, likwidację przestojów między stanowiskami oraz określenie czasu potrzebnego do wykonania poszczególnego zadania.

⁵A.A. Szpitter, *Szkoła klasyczna*, [w:] *Koncepcje zarządzania*, pod red. M. Czerska, A.A. Szpitter, Wyd. C. H. Beck, Warszawa, 2010, s. 31-33.

⁶W. Piotrowski, *Organizacje i Zarządzanie- kierunki, koncepcje, punkty widzenia*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, pod red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa, 2007, s. 625.

⁷S. Lachowski, *Droga ważniejsza niż cel*, Wyd. Studio Emka, Warszawa, 2012, s. 166.

⁸Z. Martyniak, *Organizacja i zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza: Drukarnia Antykwa, Kluczbork, 1996, s. 32.

Adamiecki wskazuje na zadania podstawowe, do których należy opracowanie prawidłowych mechanizmów działania i przygotowanie potrzebnych zasobów pracy.

L. La Chatelier to twórca zasady przekory, w której jest mowa o konieczności wprowadzaniu stopniowych zmian do firmy, aby nie wpływało to negatywnie na płynność działań⁹. Właściwe wprowadzanie nowości skutkuje mniejszym prawdopodobieństwem jej odrzucenia. Francuz jest twórcą teorii cyklu organizacyjnego. Jakiegokolwiek działanie służy zaspokojeniu określonej potrzeby. Brak konkretnego celu wykonywanej czynności nie ma najmniejszego sensu. Duża ilość potrzeb generuje kolejne możliwości działania. Im cel bardziej złożony, tym realizacja wymaga silniejszej kooperacji ludzi i przedmiotów. Celowe działanie powinno przebiegać według schematu: określenie celu, określenie środków potrzebnych do realizacji, kumulacja zasobów, realizacja, ocena i kontrola.

Do kolejnego grona przedstawicieli teorii organizacji zalicza się Henry'ego Gantta. Jest on twórcą wykresów, wspomagających proces planowania. Wykresy przedstawiano w formie tabel, na których zostały wpisywane zadania, czas potrzebny na ich realizację, a także jednostki odpowiedzialne za działanie. Wykresy umożliwiały porównanie stopnia realizacji konkretnego zadania do planowanych zamierzeń. Szczegółowa interpretacja wykresów pomagała sprecyzować powody niskiej wydajności pracy, a w konsekwencji szybko reagować na pojawiające się problemy i skutecznie im przeciwdziałać¹⁰.

Kontynuatorem myśli klasycznej był Henry Ford, który wprowadził zautomatyzowaną taśmę produkcyjną. Amerykanin skompilował podział pracy oraz możliwości technologiczne. Na ówczesne czasy było to podejście rewolucyjne w aspekcie prowadzenia biznesu i zmieniło oblicze motoryzacji. Praktyczne wykorzystanie podziału pracy i technologii było szczególnie widoczne przy masowej produkcji czarnego modelu Forda. Było to możliwe poprzez ograniczenie kosztów, dzięki zastosowaniu automatyzacji. Zmiany technologiczne umożliwiły zatrudnienie pracowników, którzy nie musieli posiadać wyspecjalizowanych kwalifikacji. Problem stanowiła jednak monotonia pracy i wynikające z niej problemy psychologiczne pracowników. Ford był rewolucjonistą w podejściu do samego zarządzania. Według niego niepotrzebnym elementem są struktury organizacyjne, a najistotniejszymi elementami skutecznego przedsiębiorstwa są: daleko rozwinięty podział pracy, specjalizacja, stosowanie taśm produkcyjnych i surowa dyscyplina w zarządzaniu¹¹.

⁹ T. Gospodarek, *Modelowanie w naukach o zarządzaniu oparte na metodzie programów badawczych i formalizmie reprezentatywnym*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, 2009, s. 112.

¹⁰ A.A. Szpitter, *op. cit.*, s. 40- 41.

¹¹ J. Kurnal, *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa, 1970, s. 44.

Lilian i Frank Gilberth zajęli się ciekawym zjawiskiem, jakim był pomiar długości rąk oraz analiza ich ruchów. W ten sposób małżeństwo opracowało metodę pomiaru chronocyklograficznego. Technika pomiaru pozwoliła na dokładne ustalenie czasu każdego ruchu, nawet tych najmniejszych, zwanych mikro ruchami. Zastosowanie tej techniki umożliwiło eliminację ruchów zbędnych. Takie działanie pozwoli na wzrost efektywności pracowników. W 1911 roku małżeństwo opracowało elementarne zasady ruchów pracowniczych¹².

Kolejnym nurtem szkoły klasycznej był nurt administracyjny. Do głównych jego przedstawicieli zalicza się: Henriego Fayola, Maxa Webera, Harringtona Emersona.

W teorii administracyjnej zwracano szczególną uwagę na rolę władzy, praw rządzących w organizacji, które są słuszne i logiczne.

Henri Fayol swoje działania skoncentrował na skategoryzowaniu czynności, mających miejsce w przedsiębiorstwie, gdzie wyszczególnił 6 działów¹³:

- techniczny (wytwarzanie),
- handlowy (przeprowadzanie transakcji),
- finansowy (pozyskiwanie kapitału),
- rachunkowy (bilans, elementy statystyczne i sprawozdawcze),
- ubezpieczeniowy (ochrona mienia),
- administracyjny (działalność władz).

Dodatkowo opracował on 14 reguł zarządzania, w skład których weszły: podział pracy, autorytet, dyscyplina, jedność rozkazodawstwa, podporządkowanie interesów indywidualnych interesom ogółu, wynagrodzenie personelu, centralizacja, hierarchia, ład, stałość personelu, ludzkie podejście w postępowaniu z innymi, inicjatywa, zgranie personelu¹⁴.

Dla Maxa Webera styl administracyjny to „idealny” styl kierowania organizacją. Według niego „biurokratyczna” organizacja charakteryzuje się następującymi cechami¹⁵:

- wieloszczeblowa hierarchia organizacyjna, osoby na wyższym szczeblu są uprzywilejowane w stosunku do osób na niższym,
- podział funkcji i uprawnień pracowników na poszczególnych szczeblach,
- kontakty pomiędzy pracownikami tylko na płaszczyźnie zawodowej,
- merytoryczne kompetencje decydują o stanowisku urzędowym,

¹²J. R. Schermerhorn, *Zarządzanie*, PWE, Warszawa, 2008, s. 350.

¹³J. Kisielnicki, *Zarządzanie*, PWE, Warszawa, 2008, s. 49.

¹⁴J. Bogdanienko, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Tradycja i nowoczesność*, PWE, Warszawa, 2013, s. 17.

¹⁵Z. Martyniak, *Historia myśli organizatorskiej. Wybitni autorzy z zakresu organizacji i zarządzania w pierwszej połowie XX wieku*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Kraków, 2002, s. 126-127.

- każda czynność urzędowa jest dostosowana do przepisów prawa,
 - ustalone z góry wynagrodzenie tylko z pracy urzędowej,
- H. Emerson opracował 12 zasad wydajności dla zarządzania¹⁶:
- jasno sprecyzowany cel,
 - racjonalny sąd,
 - dyscyplina, kara za niedostosowanie się do wymogów,
 - empatia,
 - niezawodna, dokładna sprawozdawczość,
 - określenie czasowe działania,
 - określenie norm i zasad postępowania,
 - dopasowanie się do warunków pracy,
 - opracowanie gotowych schematów postępowania,
 - spisane instrukcje,
 - nagradzanie oraz właściwy system wynagrodzeń.

Zasady zostały opracowane w wyniku zaobserwowanego marnotrawstwa w przemyśle amerykańskim. Dodatkowo Emerson wskazuje konieczność występowania ogniw o charakterze wyłącznie doradczym (nie podejmujących decyzji) dla kadr zarządzających.

Szkoła stosunków międzyludzkich, czyli koncepcja behawioralna, skupia się na zachowaniach człowieka w organizacji oraz sposobach wpływania na niego. Dostrzeżono, że człowiek nie jest maszyną. Posiada on potrzeby społeczne, które chce zaspokoić. Do najsłynniejszych przedstawicieli tego nurtu zalicza się: Eltona Mayo, Mary Follett, Douglasa McGregora, Masłowa, Herzberga.

Z przeprowadzonych badań przez Mayo jasno wynika, że czynniki ekonomiczne nie przyczyniły się do wzrostu wydajności pracowników i poprawy zadowolenia z pracy. Bodziec do działania stanowią zaś: zaspokojenie potrzeb społecznych w miejscu pracy, kontakt interpersonalny z innymi pracownikami, członkostwo w organizacji¹⁷.

Follett to prekursor w podejściu do zarządzania jako osiągnięcia celu za pomocą innych osób. Swoje psychologiczne zainteresowania skierowała w kierunku konfliktów w grupach. Konflikt to normalna rzecz w organizacji, która wpływa na¹⁸:

- sprawność działania, pozwala określić wymagania stron konfliktu i skoncentrować się na nich,
- kompromis, czyli porozumienie pomiędzy stronami konfliktu, powstały na skutek ustępstw,

¹⁶ A. Zakrzewska- Bielawska, *Podstawy Zarządzania*, WoltersKluwer Polska, Warszawa, 2012, s. 95.

¹⁷ J. R. Schermerhorn, *op. cit.*, s. 354.

¹⁸ L. Korzeniowski, *op. cit.*, s.96.

- dominację, oznaczającą przewagę jednej ze stron konfliktu, ograniczając kolejne, niepotrzebne napięcia dla organizacji.

Douglas McGregor wyróżnił 2 modele człowieka w organizacji, określone jako model X i Y.

Według teorii X praca nie jest ważna dla człowieka. Ze strony menedżera konieczny jest ciągły wpływ na pracownika. Ludzie nie mają wewnętrznej motywacji, należy nimi sterować. Teoria Y w sposób odmienny mówi o człowieku. Pracownik chce pracować, jest ambitny, stara się, chce podejmować kolejne wyzwania, bierze na siebie odpowiedzialność. Umiejętności nie są w pełni wykorzystywane przez pracodawców. Teoria X wskazuje na realne kształtowanie postaw pracownika w miejscu pracy. Ważną rolę odgrywa kierownik, który w wielu przypadkach ma kreować twórcze myślenie podwładnych¹⁹.

Abraham Maslow wskazuje na czynnik motywacyjny w działaniu. Opracował piramidę pragnień człowieka, u podstaw której leży fizjologia oraz potrzeby bezpieczeństwa, bez których nie jest możliwe zaspokojenie potrzeb wyższego rzędu. Konieczne jest w dalszej kolejności doznanie przynależności, szacunku oraz samorealizacji (potrzeby wyższego rzędu). Istotna jest rola menedżera, stojącego na straży stanu psycho-fizycznego podwładnych²⁰.

Ważne w tej kwestii jest wyjaśnienie deficytu, pojawiającego się w sytuacji, gdy dochodzi do niezaspokojenia potrzeb. Czynniki otoczenia mogą powodować, że zaspokojona potrzeba w przeszłości powraca jako czynnik motywujący do działania²¹.

Podejście systemowe zostało opracowane przez Ludwiga von Bertalanffy'ego i Norberta Wienera. Traktuje ono organizację jako system otwarty, będący zbiorem połączonych i oddziałujących na siebie i otoczenie elementów²². Głównymi przedstawicielami nurtu są Russel Ackhoff, Daniel Katz, Marcin Bielski, Andrzej Koźmiński²³.

W ramach funkcjonowania podejścia systemowego konieczna jest znajomość podstawowych zasad. Kluczowy element stanowi analizowanie organizacji jako całości. Rozwój podsystemu tworzącego organizację nie oznacza rozwoju całej organizacji. Organizacja jako otwarty system silniej oddziałuje na poszczególne części składowe niż odwrotnie²⁴.

¹⁹ A. Borowska- Pietrzak, *Szkoła humanizacyjna*, [w:] *Koncepcje zarządzania*, pod red. M. Czerska, A.A. Szpitter, Wyd. C. H. Beck, Warszawa, 2010, s. 56.

²⁰ A.H. Maslow, *A theory of humanmotivation*, "Psychological Revie", 1943, vol. 50, nr 4, s. 370-396.

²¹ H. Steimann, G. Schreyog, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław, 2001, s. 259.

²² B. Wawrzyniak, *Zarządzanie zmianami w organizacji*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, pod red. A. Koźmiński, W. Piotrowski, PWN, Warszawa, 1995, s.521.

²³ A. Zakrzewska- Bielawska, *op. cit.*, s.112.

²⁴ *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, pod red. J. Lichtarski, Wyd. AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław, 2001, s. 43-44.

Organizację należy traktować jako całość z uwagi na²⁵:

- dochodzenie do ciągłej wymiany działań z otoczeniem, głównie w postaci surowców, środków finansowych,
- współdziałanie w złożonym otoczeniu, stanowiących zbiór wielu różnych systemów,
- swoistą mieszankę zasobów,
- złożoną, charakterystyczną budowę ,
- zmienność, dopasowanie się do otoczenia.

Głównym nurtem na gruncie szkoły systemowej jest nurt badań operacyjnych, wskazujących na konieczność wykorzystania modeli matematycznych, które pomogą przy rozwiązaniu problemów. Aby wykorzystać dane modele konieczna jest znajomość wartości badanych struktur. Najczęściej wykorzystuje się: modele liniowe, modele nieliniowe, symulacje. Stosowanie konkretnych modeli umożliwia opracowania struktury produkcji, wielkość zapasów oraz wielkość zatrudnienia. W ramach podejścia systemowego funkcjonuje nurt cybernetyczny, którego przedstawicielem jest N. Wiener, opierający się na badaniu procesów sterowania maszyn. W przypadku zarządzania opiera się na interpretacji trzech aspektów: wejście-transformacja-wyjście. Jednostka to forma systemu, która potrafi z surowców i maszyn (wejście) poprzez produkcję (transformacja) wydawać gotowe produkty (wyjście). W tej teorii kładzie się nacisk na entropię, czyli sprecyzowanie stopnia pewności osiągnięcia celu. Pewność ma związek z występowaniem elementów zakłócających, charakteryzujących się zmiennością, różną siłą natężenia. Intensyfikacja zakłóceń postępuje, powodując zmiany w układzie, czyli organizacji. Ważne jest wyizolowanie poszczególnych elementów zakłóceń organizacji, tworzących całość mechanizmu²⁶.

Warunkiem sprawnego funkcjonowania na rynku jest wykorzystywanie efektu synergii. Oznacza to otrzymywanie z wzajemnych relacji konkretnych podsystemów większej efektywności, niż w przypadku odrębnego działania elementów. Zagrożeniem dla poprawności działania jest entropia, prowadząca do osłabienia działania maszyny systemu organizacyjnego. Dlatego tak istotna jest bieżąca kontrola działalności²⁷.

Kolejnym nurtem jest podejście sytuacyjne. Zakłada ono właściwe analizowanie bieżącej sytuacji organizacji. Ocena wyników przeprowadzonej analizy koncentruje się nie tylko na określeniu bezpośrednich przyczyn otrzymanych

²⁵ Z. Mikołajczyk, *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, PWN, Warszawa, 1997, s. 14-18.

²⁶ A.A. Szpitter, *Szkoła systemowa*, M. Czerska „Koncepcje zarządzania”, Wyd. C. H. Beck, Warszawa, 2010, s. 60-63.

²⁷ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa, 2010, s. 56.

rezultatów, ale również na szacowaniu głównych objawów, punktów zapalnych danego stanu rzeczy²⁸.

W przypadku podejmowania decyzji proces nie zatrzymuje się na etapie wyboru jednej, uniwersalnej metody zarządzania, ale dąży się do uelastycznienia stosowanych metod w zależności od konkretnej sytuacji. Poddając ogólnej analizie podejście biurokratyczne Maxa Webera można określić pozytywny skutek, ale tylko i wyłącznie w określonym segmencie i przy sprzyjających warunkach otoczenia. W przypadku zmiennej sytuacji na rynku, podejście biurokratyczne okazuje się nieskuteczne²⁹.

W ekonomii i zarządzaniu nic nie trwa wiecznie. Kolejne okresy charakteryzują się dopasowaniem do zmian rynkowych i społecznych. Wskazuje się dziesięć mega trendów zmieniających się organizacji³⁰:

- zmienność otoczenia,
- „uwolnienie,, gospodarek,
- postępująca globalizacja,
- wzrost konkurencji,
- postęp technologiczny,
- krótki czas życia produktu,
- rozwój sfery wirtualnej,
- zmiany demograficzne,
- zmiana wartości w społeczeństwie,
- zwrócenie uwagi na ochronę środowiska naturalnego.

Analizując wymienione czynniki z perspektywy czasu, należy ocenić ich znaczący wpływ na bieżące zmiany w organizacji pracy. Postępująca globalizacja, a co za tym idzie dynamika rozwoju technologicznego silnie oddziałują na procesy produkcyjne, organizacyjne czy marketingowe i w ostatnich czasach środowiskowe.

1.2. Współczesne koncepcje zarządzania

Współczesne pojmowanie zarządzania, w wielu sytuacjach, różni się od założeń z przeszłości. Bieżące koncepcje starają się nie popełniać błędów minionych epok i jak najlepiej wykorzystywać obecny potencjał. Ważnym bodźcem do rewolucji w podejściu do produkcji i samej psychologii zarządzania są zmiany w procesie produkcyjnym, inne wymagania rynku względem produktu, globalizacja ekonomiczna i kulturowa, zmienność otoczenia. Obecnie uwarun-

²⁸ A. Peszko, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Uczelniane Wydawnictwo Naukowo-Dydaktyczne AGH, Kraków, 2002, s. 28.

²⁹ J. R. Schermerhorn, *op. cit.*, s. 357.

³⁰ *Podstawy organizacji i zarządzania*, pod red. M. Romanowskiej, Difin, Warszawa, 2001, s. 22.

kowania mikro i makroekonomiczne generują nowe pomysły i nowe style w zarządzaniu. Zarządzanie to już nie tylko planowanie, organizowanie, przeprowadzenie, kontrola potencjałem ludzkim i materialnym. Potrzeby rynku determinują wejście tej nauki w inne aspekty działalności jak: zarządzanie zmianą (Reengineering, Benchmarking, Outsourcing, TBM, Outplacement), jakością (TQM), sferą marketingu (orientacja marketingowa). Każda firma z założenia chce realizować cele, do których zalicza się przede wszystkim chęć utrzymania się na rynku, posiadanie płynności finansowej oraz generowanie określonego zysku.

Do współczesnych koncepcji zarządzania zmianą zaliczamy reengineering. To pojęcie zaczerpnięte z nomenklatury technicznej. Koncepcja polega na doskonaleniu już wytworzonego produktu. Cały proces odbywa się poprzez techniczny rozkład produktu na elementy podstawowe i próbę udoskonalenia, poprawy bezpieczeństwa, zwiększenia funkcji użytkowych. To gruntowne prze-programowanie obranej strategii. Tak jak z produktem tak samo można zrobić z działaniem samej organizacji. Konieczny jest podział jednostki na struktury podstawowe i próba udoskonalenia działania każdej z nich. W tej koncepcji zwraca się uwagę na szukanie nowych, lepszych rozwiązań, a nie na wprowadzaniu lekkich, ale sukcesywnych zmian. Najważniejszą rolę odgrywa tutaj najwyższe kierownictwo. W jego gestii ma leżeć skuteczny przebieg dokonywanych zmian. Idea reengineeringu została opracowana, aby³¹:

- skuteczniej zarządzać procesami,
- uzyskiwać wyższą efektywność organizacji,
- spełniać oczekiwania klienta,
- eliminować niedoskonałości w komórkach jednostki,
- tworzyć wartość dodaną firmy,
- wprowadzać do jednostki potrzebne i alternatywne metody zarządzania,
- skutecznie wykorzystywać bieżący potencjał.

Efektom podjętych działań jest skoncentrowanie się na przełomowej poprawie wyników, typu: zmiana ceny, obniżenie kosztów, działania posprzedażowe³².

Benchmarking to współczesna koncepcja zarządzania, opierająca się na założeniu porównywania efektów działania z najlepszymi w branży³³. Współczesna organizacja nie jest w stanie być doskonałą. Nie możliwe jest, aby posiadała wszechstronną wiedzę. Firma nie funkcjonuje na rynku jako pojedynczy element, ale stanowi ogniwo systemu. Ważne jest by uczyć się od innych, lep-

³¹ J. Strumiłło, *Koncepcje: reengineering i benchmarkig*, [w:] *Koncepcje zarządzania*, red. M. Czerska, A.A. Szpitter, CH. Beck, Warszawa, 2010, s. 192.

³² M. Hammer, J. Champy, *Reengineering w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa, 1996, s. 16.

³³ K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa, 1996, s. 36.

szych uczestników tego systemu.. Firma ma być świadoma swojej faktycznej wartości i powinna potrafić porównać osiągnięte wyniki z liderami. Benchmark to wzorzec, punkt odniesienia dla danej jednostki, nie polega jednak na dokładnym odwzorowaniu zachowań innych podmiotów. To nic innego jak ideologia doskonalenia własnych działań, stosując rozwiązania możliwie jak najlepsze w branży³⁴.

Można wyróżnić benchmarking konkurencyjny, gdy wykorzystywane są rozwiązania konkurentów tej samej branży, benchmarking generyczny, gdy odnosi się do pozostałych segmentów rynku oraz benchmarking wewnętrzny dotyczący działań danej jednostki, odnoszący się do porównań podobnych rozwiązań, wykorzystywanych jednak w innych działach organizacji³⁵.

Outsourcing to wydzielenie części struktur jednostki macierzystej i przekazanie do działania podmiotom zewnętrznym. Podstawowym celem jest wzrost jakości części przekazanej przy jednoczesnym ograniczeniu kosztów produkcji oraz zwrócenie szczególnej uwagi na tą część firmy, która została przy właścicielach. Z jednej strony takie działanie przynosi faktyczne korzyści ekonomiczne, powoduje spłaszczenie się struktury organizacyjnej, ale z drugiej prowadzi do zwolnień pracowników części przekazanej. Często zwolnienia dotyczą wysoko wykwalifikowanych informatyków, których zadania spełniają firmy zewnętrzne. Dodatkowo może dojść do przejścia części informacji przez konkurencję.

Stosowanie outsourcingu znacząco ogranicza prowadzenie działalności naukowo-badawczej. Firma skupia się na pozyskiwaniu know-how od dostawców, dla najistotniejszych sektorów działania. Współpraca jednostki i partnera outsourcingowego opiera się na zasadzie kontraktu. Podmiot rezygnuje z pewnej części działania i daje możliwość kontynuowania firmie zewnętrznej³⁶. Potrzeba przeniesienia części zadań firmy poza jej obszar wynika z nieefektywności działania samego podmiotu. Jednostka, która nie zmienia systemu organizacyjnego, w odniesieniu do schematów postępowania, zmuszona jest do outsourcingu. Przynosi to korzyści głównie dla samej firmy³⁷. Z uwagi na korzystne wykorzystanie outsourcingu Harvard Business Review uznał go za największe odkrycie ostatnich 75 lat³⁸.

Zarządzanie oparte na czynniku czasu (Time Based Management) to kolejna koncepcja zarządzania oparta na pięciu głównych filarach³⁹:

³⁴Nowe metody organizacji i zarządzania, pod red. Z. Martyniak, Wyd. AE w Krakowie, Kraków, 1998, s. 52

³⁵M.J. Spendolini, *The benchmarking book*, Amacon, New York, 1992, s. 17.

³⁶W. Błaszczuk, *Metody organizacji i zarządzania*, PWN, Warszawa, 2013, s. 273.

³⁷B. Nogalski, *Outsourcing*, [w:] *Koncepcje zarządzania*, red. M. Czerska, A.A. Szpitter, CH. Beck, Warszawa, 2010, s. 282.

³⁸CH.L Gay, J. Essinger, *Outsourcing strategiczny*, Oficyna Ekonomiczna Kraków, 2002, s. 12.

³⁹K. Zimniewicz, *op. cit.*, s. 66

- koncentracja na czynniku mierzalnego czasu,
- orientacja na skok ilościowy, co oznacza, że powodzenie w działaniu jest możliwe przy podejmowaniu działań na dużą skalę,
- orientacja na proces, powoduje ustabilizowanie procesu produkcyjnego,
- utrzymanie właściwych relacji w środowisku pracy, głównie poprzez unikanie konfliktów, nieudomówień,
- koncentracja na pracy zespołowej, opiera się na współpracy wielu ludzi dając efektywne wykorzystanie posiadanych zasobów.

Niezwyczajnie istotne w dobie zmienności otoczenia i kolejnych nowinek technologicznych jest skuteczne zarządzanie czasem, a jego marnotrawstwo świadczy o braku umiejętności menedżerskich oraz gwarantuje nieefektywne wykorzystanie zasobów.

Aby skutecznie zarządzać czasem konieczne jest stosowanie następujących etapów działania⁴⁰:

- praca wstępna, polegająca na powołaniu sztabu planistycznego, analizie rynku, włącznie z zastosowaniem benchmarkingu, oraz opracowaniu celów,
- analiza systemu, oceniająca bieżącą sytuację,
- prezentacja możliwych rozwiązań, nowe podejście do rozwiązań,
- wdrożenie systemów opracowanych przez sztab zarządzający, informowanie o zmianach pozostałych członków organizacji, rozwiązywanie powstałych problemów w czasie wdrażania,
- ocena wdrożonych systemów.

Wymienione działania dotyczą procesów w firmie. Należy zwrócić uwagę na skrócenie czasu ich realizacji co umożliwia uzyskanie faktycznych korzyści, wynikających ze skutecznego działania i pozytywnych opinii klientów. Naukowcy dostrzegają w tej metodzie nawiązanie do prekursora metod klasycznych- Taylora.

Outplacement to koncepcja łagodnych odejść pracowniczych. Oczywiście rzeczą jest, że moment zakończenia pracy jest etapem trudnym, przede wszystkim dla zwalnianego pracownika. Powoduje to problemy finansowe oraz psychiczne. Jednak dla sfery wizerunkowej przedsiębiorcy ważne jest własne zachowanie w tej sytuacji. O tym, że we współczesnych czasach wizerunek firmy w oczach potencjalnych klientów jest sprawą istotną, nie należy nikogo przekonywać.

Outplacement to metoda minimalizowania negatywnych skutków zwolnienia pracownika dla niego samego, a także pracodawcy⁴¹. Według tego nurtu kierownik powinien, oprócz wypłaty stosownej odprawy finansowej, pomóc odnaleźć się na rynku. Najczęściej wykorzystywanymi formami są tu: wskazanie

⁴⁰ W. Błaszczuk, *op. cit.*, s. 275.

⁴¹ J. Berg- Peer, *Outplacement w praktyce*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2004, s. 18

szkoleń, przekwalifikowanie się, pomoc przy zatrudnieniu w innej firmie, możliwe wsparcie przy założeniu własnej firmy. To zupełnie nowe podejście psychologiczne. W nurtach początku XX wieku nie mogło być mowy o jakiegokolwiek pomocy pracownikowi z uwagi na przedmiotowe traktowanie pracownika.

Ważnym współcześnie obszarem staje się zarządzanie jakością. Dla konsumentów wysoka jakość stanowi czynnik decydujący o zakupie, to jedno z głównych determinantów oceny marki.

Jakość to pewien stopień doskonałości w odniesieniu do danego przedmiotu, oznaczający wyróżnik analizowanych dóbr i usług⁴².

Charakterystycznym przykładem koncentracji na zagadnieniach, związanych z jakością jest Edward Deming. Opracował on schemat sprawnego podejmowania decyzji, który nie został przyjęty entuzjastycznie w USA. Działalność jednostki ma działać na podstawie mechanizmu⁴³:

- planowanie, każde działanie nie może być przypadkowe,
- wykonanie, dochodzi do wykonania zamierzonego działania,
- sprawdzenie, wynika z porównania wyniku końcowego z założeniami początkowymi,
- korygowanie, powstałe błędy muszą być poprawione na etapie wykrycia.

Jedną z tej koncepcji zarządzania jest TQM (Total Quality Management), odnosząca się do zarządzania jakością. Koncepcja ta wynika z różnic pomiędzy wyrobami w obszarze danej branży. W trakcie podejmowania decyzji zakupowych klient zadaje sobie pięć podstawowych pytań, odnoszących się do jakości nabywanego produktu⁴⁴:

- do czego służy dany produkt? Przede wszystkim zwraca się uwagę na podstawowe wymagania techniczne, które ma on spełniać,
- czy faktycznie dany produkt jest tym, którego dana osoba się spodziewała? Na tym etapie następuje weryfikacja czy dane techniczne, określone przez producenta są faktycznie zawarte w produkcie,
- czy produkt spełnia oczekiwania konsumenta? Chodzi tu o zweryfikowanie czy dany produkt charakteryzuje się trwałością i niezawodnością, które oczekuje klient,
- ile kosztuje produkt? Wysoka cena powinna być przypisana do produktów, które istotnie w pełni zaspokajają potrzebę konsumenta i warte są określonej sumy pieniędzy. Problem pojawia się w sytuacji, gdy klient zostaje wprowadzony w błąd i za wysoką cenę nabywa towar wykonany z surowców niskiej jakości, niezapewniający w sposób dostateczny bezpieczeństwo i komfort użytkowania,

⁴² R. Kolman, *Inżynieria jakości*, PWE Warszawa, 1992. s. 12

⁴³ S. Crainer, *Modern management*, Management Press, Praha, 2000, s. 145.

⁴⁴ B. Kożuch, *Nauka o Organizacji*, Wyd. CeDeWu, Warszawa, 2011, s. 159-160.

- kiedy będzie dostarczony produkt? Usługa posprzedażowa niejednokrotnie decyduje o poziomie zadowolenia klienta. Punktualne dostarczenie produktu i ewentualny sprawny montaż może stanowić o przewadze konkurencyjnej w branży.

Przy TQM stosuje się pojęcie jakości totalnej. Dotyczy ona zarządzania jakością w odniesieniu do jakości projektowanej, jakości wykonania, jakości wymaganej przez klienta.

Na temat organizacji zarządzania mieli wiele do powiedzenia naukowcy z Japonii. Z tego kraju wywodzą się takie metody zarządzania i organizacji pracy jak: leanmanagement, just in time, kaizen,

Lean Management należy do najstarszych metod zarządzania zmianami, gdyż powstała w latach 50. XX wieku. Schemat opiera się na następujących założeniach⁴⁵:

- spłaszczenie struktury organizacyjnej,
- ograniczenie centralizacji i formalizacji,
- zasób ludzki uznaje się jako najważniejszy. Na tej podstawie wskazane jest ciągle doskonalenie umiejętności pracowników,
- włączenie do procesu wytwarzania i rozwoju samych klientów i partnerów biznesowych,
- proces produkcyjny opiera się na ścisłej współpracy pracowników.

W przypadku lean management może pojawić się „nuda”, czyli zjawisko polegające na koncentracji firmy wyłącznie na zysku, zapominając często o wewnętrznych procesach doskonalenia. Firmy skupiając się na własnym zysku, zapominają niestety o korzyściach dla klienta⁴⁶.

Do przedsiębiorstwa należy wprowadzać nowoczesne koncepcje zarządzania. Wymaga to jednak podjęcia określonych kroków związanych z⁴⁷:

- potrzebą zrozumienia w jakim celu wprowadzane są zmiany,
- możliwością podnoszenia klasyfikacji zawodowych,
- zaspokajaniem potrzeb społecznych,
- możliwością współdecydowania o losach firmy,
- stwarzaniem właściwych warunków pracy.

Zaprezentowane czynniki odnoszą się do podświadomości. Konieczne jest kreowanie właściwych warunków pracy, rozwoju, aby skutecznie realizować powierzone zadania.

Just in Time (dokładnie na czas) to metoda ograniczająca wielkość zapasów do minimum. Idea koncepcji JiT opiera się na wykonaniu produktu dokładnie w czasie, kiedy potrzebny jest organizacji do dalszej obróbki czy sprze-

⁴⁵ B. Nogalski, *Lean Management*, [w:] *Koncepcje zarządzania*, pod red. M. Czerska, A.A. Szpitter, CH. Beck, Warszawa, 2010, s. 300.

⁴⁶ B. Nogalski, M. Hałaczkiwicz, J. Witt, *Restrukturyzacja, procesowa w zarządzaniu małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, TNOIK, Bydgoszcz, 1999, s. 7-10.

⁴⁷ *Podstawy ...*, pod red. J. Lichtarski, , Wyd. AE , Wrocław, 1997, s. 229.

daży. Zapasy surowców są dostarczane dokładnie wtedy do jednostki, gdy faktycznie są one potrzebne do użycia. Takie działanie pozwala na minimalizację kosztów, wynikających z magazynowania surowców, ewentualnych kosztów związanych z utylizacją nieużytych surowców oraz uniknięcie obniżenia jakości. Wdrożenie koncepcji wymaga silnego zaangażowania kierownictwa, reorganizację stanowisk produkcyjnych, konieczności utrzymania urządzeń w ciągłej sprawności. Z logicznego punktu widzenia takie rozwiązanie jest trudne do wprowadzenia, przykładowo ze względów nieoczekiwanych przerw w dostawach surowców, wynikających z przyczyn atmosferycznych czy komunikacyjnych. W obecnych realiach istnieje konieczność utrzymania określonej ilości zapasów w przypadku niespodziewanych sytuacji losowych⁴⁸.

Kaizen (z japońskiego zmiana na lepsze) oznacza poprawę i ciągły proces samodoskonalenia. Organizacja jest czymś niedokończonym, niekompletnym, dlatego należy dążyć do poprawy, pozytywnych zmian, szukania metod i środków, faktycznie zmieniający stan. Zmiany powinny być niewielkie, ale stopniowe i sukcesywnie wprowadzane. Najwyższe kierownictwo ma koncentrować siły na stabilne zmiany długookresowe. Ciągłe doskonalenie umożliwia korygowanie błędów w działaniach operacyjnych, poprawę stopnia zaangażowania do pracy, wzbudzanie w każdym pracowniku przynależności do firmy, testowanie nowych metod działania czy poprawę jakości oferowanych usług i produkowanych dóbr⁴⁹. Pracownicy najlepiej wiedzą jak funkcjonuje ich organizacja i na tej podstawie w ich gestii ma leżeć udoskonalenie pracy.

Kolejną grupę współczesnych form zarządzania stanowi zarządzanie marketingowe.

W obecnych czasach nie jest ważne czy dana firma jest w stanie wyprodukować produkt. Kluczową kwestię odgrywa możliwość i poziom jego sprzedaży, co decyduje o sukcesie i przewadze konkurencyjnej. Konieczne jest zatem poznanie potrzeb potencjalnych nabywców. Umiejętność znajomości ludzkiej psychiki umożliwia dostarczenie na rynek towaru poszukiwanego przez konsumenta. Niejednokrotnie producent powinien także kreować potrzeby klienta i wzbudzać jego pragnienia w tym zakresie. Społeczeństwo posiadając dużo informacji, często nie jest w stanie samodzielnie podjąć odpowiednią decyzję. Sprzedawca może wskazać brakujące ogniwo „szczęścia konsumenta”.

Przez wiele lat następowały zmiany w podejściu do działań marketingowych. Na tej podstawie wyróżniono⁵⁰:

- Orientację produkcyjną, związaną z rozwojem technicznym oraz zmianami w podejściu do zarządzania w II połowie XIX wieku. Zmiany technologiczne umożliwiły produkcję masową, obniżając koszty wy-

⁴⁸ B. Kożuch, *op. cit.*, s. 163.

⁴⁹ S. Lachiewicz, M. Matejun, *Problemy współczesnej praktyki zarządzania*, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź, 2007, s. 190-192.

⁵⁰ L. Korzeniowski, *op. cit.*, s. 111- 113.

tworzenia. Możliwe było zaspokajanie, jedynie w sposób niedostateczny, potrzeb podstawowych społeczeństwa. Sytuację na rynku dóbr i usług kreował producent, ponieważ popyt przewyższał podaż.

- Orientację produktową, gdzie pośród wielu dostępnych towarów dla klienta liczyły się tylko te, które posiadały jak najwięcej funkcji, były innowacyjne, nowoczesne, funkcjonalne, potrafiły lepiej zaspokoić daną potrzebę. Zwracało się uwagę na elementy dodatkowe produktu, jak: opakowanie, model, cena.
- Orientację sprzedażową, akcentującą stronę producenta. Kluczowe znaczenie zaczyna mieć reklama, promocja, marketing. Sprzedawcy poszukują nowych metod dystrybucji. Znaczne różnice pomiędzy rynkiem konsumenta, a producenta zacierają się na korzyść pierwszej strony. W 1920 roku w USA otworzono pierwszą hurtownię typu Cash and Carry. W tym okresie rozwija się polityka marki, czyli silne oddziaływanie na nabywców, którzy będą w przyszłości rozpoznawali daną markę i wyrażali pozytywne opinie. Dla zarządzania orientacja sprzedażowa oznaczała skoncentrowanie działań na skutecznej dystrybucji i opanowanie metod skutecznej sprzedaży. Uświadomiono sobie, że klient ma główny wpływ na rynek, jest jego kreatorem i motorem napędowym. Świadczy to o przejściu do orientacji marketingowej.
- Orientację marketingową, w której na silny rozwój nowego podejścia miał wpływ dynamiczny rozwój produkcji, w krajach wysoko rozwiniętych po drugiej wojnie światowej. Początkowe problemy wynikały z dużej interakcji pomiędzy branżami, które mają ze sobą niewiele wspólnego. Dalszy rozwój związany był z innowacjami oraz tworzeniem firm o zasięgu globalnym, które umożliwiły przepływ towarów i siły roboczej. Koniecznym działaniem było nie tylko zaspokajanie bieżących potrzeb społeczeństwa, ale ich wzbudzanie. Coraz większe środki jednostki przekazują na badania rynkowe, ułatwiające podejmowanie decyzji.

Współcześnie, z punktu widzenia marketingowego, należy zadowalać w pełni partnerów handlowych (klientów, dostawców, władze). Konsumentom mają mieć to, czego pragną i potrzebują. Wiadome jest, że należy pamiętać o zysku, który będzie generowała współpraca z klientem. Nie wolno zapominać o konieczności kreowania wizerunku, gdyż klienci często nie pamiętają o 1000 sztukach udanego wyrobu, ale o tej 1001 niewłaściwej i na jej podstawie wizerunek producenta może ulec zmianie na gorsze.

Learning organization (organizacja oparta na wiedzy) to zachowanie, w którym organizacja, chcąc utrzymać się na rynku, musi dopasowywać się do zmian w otoczeniu. Współcześnie wiedza czy doświadczenie odgrywają mniejszą rolę w drodze do sukcesu. Ważna jest szybkość wykorzystywania nadarzających się okazji. Na tej podstawie konieczne jest ciągłe uczenie się i szukanie innowacyjności.

Organizacja oparta na wiedzy jest konkurencyjna z uwagi na⁵¹:

- Nieszablonowe podejście do spraw związanych z organizacją. Rozwiązywanie bieżących problemów ma wykraczać poza przyjęte i stosowane standardy. Ma to być designerskie podejście do sprawy. Pracownicy muszą być odpowiednio przygotowani do tego typu działań, konieczne są szkolenia z zakresu metod rozwiązywania problemów czy współczesnych metod analizy danych.
- Eksperymentowanie z wprowadzonymi ideologiami, metodami rozwiązywania problemu. Wprowadzanie nowych rozwiązań daje możliwość zdobywania doświadczenia. W przypadku niepowodzeń doświadczenie jest nauką na przyszłość, a sukces danego eksperymentu stanowi element rozwoju jednostki. Najwyższe kierownictwo ma wzbudzać w szeregach pracowników chęć podjęcia ryzyka i innowacyjne spojrzenie na badany aspekt działania.
- Nauka od innych. Jednostka, która chce osiągnąć sukces rynkowy musi stosować możliwie najskuteczniejsze metody radzenia sobie w określonych sytuacjach. Należy otworzyć się na otoczenie, gdzie pomocnym może okazać się benchmarking.
- Sposób komunikacji w firmie. Wszyscy pracownicy muszą być poinformowani o tym, co ważnego dzieje się w obrębie ich miejsca pracy, jakie są sukcesy, co w ostatnim czasie udało się osiągnąć. Firmy wykorzystują tutaj pisemne raporty, szkolenia a przede wszystkim Internet. Daje to możliwość większego mentalnego przywiązania pracownika do jednostki.

Pracownik to najcenniejszy zasób każdej firmy. Od jego motywacji i zaangażowania zależy w dużym stopniu sukces właściciela. Zapewnienie właściwych warunków pracy w zakładzie pracy to standard. Niejednokrotnie okazuje się, że to jeszcze nie wystarczy, aby pracownik mógł być bardziej wydajny i zadowolony z pracy.

Racjonalnym rozwiązaniem okazuje się telepraca, czyli efektywne wykonywanie działań przez podwładnego poza miejscem pracy, co jest możliwe przy stosowaniu dostępnych technologii. Jest to rozwiązanie wygodne i praktyczne dla każdej ze stron. W zależności od stosowanej formy telepracy pracownik może wykonywać zadania w sprzyjającym klimacie, co powoduje, że nie ma kolizji czasowej pomiędzy koniecznością wykonania spraw prywatnych, a zadaniami w pracy. Pracodawca uzyskuje wyższą produktywność podwładnych oraz ogranicza koszty wynikające z utrzymania stanowiska pracy. Z drugiej strony zatrudniony ma większy zakres obowiązków, a brak bezpośredniego kontaktu ze współpracownikami może obniżyć jego wydajność. Brak kontaktu z miejscem pracy powoduje spadek mentalnego przywiązania do firmy. Ważną rolę w tym procesie odgrywa właściciel, który powinien odpowiednio dobierać pracowni-

⁵¹ M. Przybyła, *op. cit.*, s. 424-428.

ków do podjęcia telepracy, mając na uwadze osobiste umiejętności każdego z nich⁵².

Od strony technicznej mogą pojawić się problemy dotyczące naprawy uszkodzonego komputera czy faksu. Pracodawca żąda wykonania zadania, ale nie będzie ponosił kosztów ewentualnych napraw i przeglądów.

O organizacjach wirtualnych mówi się, że to widmo, które prawnie funkcjonuje, ale widocznie nie istnieje. Współczesne wirtualne „widma” charakteryzują się następującymi cechami⁵³:

- brak widocznej, materialnej struktury. Działalność jest prowadzona na zasadzie małych pomieszczeń,
- główny kontakt współpracowników odbywa się za pomocą środków teleinformatycznych, nie ma potrzeby bezpośredniej komunikacji,
- praca zdalna sprawia, że zespoły pracownicze mogą być dobierane z osób z różnych stron świata, a współpraca nie wymaga bezpośredniego kontaktu. Dzięki stosowanej technologii ograniczane są koszty stałe,
- brak wyznaczonych granic działania. W organizacjach wirtualnych nie ma ostrego oddzielenia firm. Występuje silna sieć powiązań między dostawcami,
- elastyczność, tworzenie organizacji wirtualnych może wynikać z realizacji konkretnego zadania. W momencie zrealizowania pracy dochodzi najczęściej do rozwiązania współpracy pomiędzy stronami.

Należy pamiętać, że organizacje wirtualne skupiają w swoich szeregach specjalistów z danej dziedziny, którzy chcą współpracować ze sobą, aby osiągać własne cele. Koordynatorem działań firmy staje się integrator, który dokonuje obsługi klientów. Pozostałe podmioty wykonują zadania zlecone. Integratorem jest podmiot, z którym kontaktuje się konsument. Współpraca z odbiorcą wymaga nawiązania współpracy koordynatora z konkretnym specjalistą i dopiero dochodzi do realizacji zlecenia.

Koncepcja organizacji wirtualnej definiowana jest jako strategiczna odpowiedź, na dynamiczne zróżnicowanie i niepewność procesów przedsiębiorstwa⁵⁴.

Ważną, z punktu widzenia komunikacji z rynkiem, jest koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu. Polega na dobrowolnym i celowym polepszaniu poziomu życia ludzi, w trosce o dobro środowiska naturalnego. Firma może, ale oczywiście nie musi, oddziaływać w „dodatkowy” sposób na społeczeństwo. Działania w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu, nie powinny ograniczać się do oferowania dóbr i usług, a jednostka angażuje się w różnego rodzaju

⁵² S. Lachiewicz, M. Matejun, *op.cit.*, s. 354- 358.

⁵³ M. Warner, M. Witzel, *Zarządzanie organizacją wirtualną*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2005, s. 14-15.

⁵⁴ N. Venkatraman, J.C. Henderson, *Real Strategies for virtualorganizing*, „Sloan Management Review”, 1998, vol40, no. 1. s. 34.

kampanie propagujące wartości społeczne i ekologiczne dla społeczeństwa i środowiska. Tego typu działania mają na celu poprawę wizerunku podmiotu w oczach społeczeństwa, którego przełożeniem są wyniki finansowe, wzbudzanie lojalność w oczach klientów i inwestorów⁵⁵.

Raport „*Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*” charakteryzuje pojęcie odpowiedzialnego biznesu, według którego jest to⁵⁶:

- generowanie zysku, a dodatkowo kształtowanie właściwych relacji z otoczeniem,
- prowadzenie działalności w sposób zgodny z normami etycznymi,
- realizowanie strategii aktywnego działania społecznego,
- odpowiedzialność za konsumentów, społeczeństwo, środowisko naturalne,
- produkowanie dóbr i świadczenie usług zgodnie z normami bezpieczeństwa środowiska naturalnego.

Proces globalizacji spowodował nie tylko przepływ kultur, dóbr czy nowych wzorców zachowań pomiędzy kontynentami, ale i wzrost konkurencji, co powoduje potrzebę zmian w formach zarządzania. Konieczne jest skupienie się na nowym podejściu do procesów inwestycyjnych oraz na wzroście znaczenia potencjału intelektualnego, zmianach w strukturach organizacyjnych oraz wzroście społecznej odpowiedzialności biznesu. Odpowiedzią na potrzeby są często sieciowe struktury organizacyjne, czyli w szerokim znaczeniu zbiór porozrzuconych podmiotów, należących do jednej grupy. W wąskim ujęciu to zbiór autonomicznych podmiotów z danej branży, połączonych ze sobą relacjami intensywnej współpracy

W ramach systemów sieciowych zostały opracowane zasady myślenia sieciowego⁵⁷:

- zasada całości i części, gdzie system jest elementem całości. System jako całość to zbiór wielu elementów oddzielonych od siebie otoczeniem, które na nie wpływa,
- zasada sieciowości, gdzie pomiędzy systemami dochodzi do relacji wielu sprzężeń zwrotnych, kreujących rozwój lub spadek stabilności systemu,
- zasada otwartości, gdzie relacje zachodzą nie tylko pomiędzy samymi systemami, a określone więzy dotyczą systemów i otoczenia z nim związanego,
- zasada złożoności. System jest na tyle nieprzewidywalny, że nie zawsze możliwe jest prognozowanie sytuacji w przyszłości,

⁵⁵ S. Lachiewicz, M. Matejun, *op. cit.*, s. 197.

⁵⁶ B. Rok, *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa, 2004, s. 19.

⁵⁷ T. Dryl, *Organizacja sieciowa*, M. Czerska „*Koncepcje zarządzania*”, Wyd. C. H. Beck, Warszawa, 2010, s. 248.

- zasada porządku, gdzie każdy system ma działać według jasno określonych reguł. Zasady mogą dotyczyć funkcjonowania samego systemu lub możliwości powiązań,
- zasada prowadzenia, czyli możliwość samokontroli,
- zasada rozwoju, gdzie systemy mają określony cel funkcjonowania. Pod wpływem nowych czynników cele i metody funkcjonowania mogą jednak ewoluować.

Tworzenie sprawnie działającej sieci należy rozpocząć od centralizacji, tzn. stworzenie systemu umożliwiającego tworzenie sieci. Początkowa współpraca musi być szczególnie nadzorowana, aby już na wstępnym procesie wyeliminować prawdopodobne błędy. Następnie konieczne jest przejście do decentralizacji, która z biegiem rozwoju systemu sprowadzi się do utworzenia struktur macierzowych. Po tych etapach dochodzi do kreowania znacznych struktur sieciowych, opartych na zasadzie partnerstwa. W ramach skutecznej współpracy w ramach sieci, wskazana jest biurokratyzacja systemu, z uwagi na właściwą regulację procesów. Współpraca na tle finansowym możliwa jest poprzez realizację transakcji finansowych. Ważny jest wymiar operacyjny, odnoszący się do polityki ustalania cen czy promocji. W sferze kulturowej istotna jest dbałość o przestrzeganie norm przez członków, charakteryzujących się tymi samymi poglądami religijnymi. W ramach danej sieci wszystkie podmioty powinny mieć również taki sam dostęp do informacji.

Kolejną grupę koncentracji podmiotów stanowią klastry. To współpraca przemysłowa podmiotów na danym terenie, skupiona na konkurencyjności przy współdziałaniu z innymi podmiotami gospodarczymi, instytucjami naukowymi, ośrodkami wsparcia biznesu. Do podstawowych efektów współpracy w ramach klastra zalicza się⁵⁸:

- komercyjne; obniżenie kosztów działalności, poszerzenie rynków zbytu, wzrost zamówień na towary i usługi, dostępność kapitałowa, poszerzenie oferty,
- pozaekonomiczne; przepływ wiedzy, poprawa elastyczności działania, poprawa oblicza marketingowego, nabywanie nowych doświadczeń biznesowych, poprawa innowacyjności.

Alians strategiczny (z francuskiego *alliance*) oznacza porozumienie i koalicję. Aby określić dany sojusz strategicznym należy pamiętać, żeby kooperacja firm zmieniała sytuację rynkową danej jednostki. Najczęściej dochodzi do tego poprzez eliminację konkurenta czy wzmocnienie przewagi konkurencyjnej⁵⁹. To taka forma współpracy partnerów, w której każda strona w pełni nie kontroluje

⁵⁸ J. Staszewska, *Klastry perspektywą dla przedsiębiorców na polskim rynku turystycznym*, Difin, Warszawa, 2009, s. 47.

⁵⁹ Ł. Bryl, *Alianse strategiczne jako współczesna koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] *Współczesne metody zarządzania w praktyce gospodarczej*, pod red. M. Matejun, M. Szczepańczyk, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź, 2009, s. 135-136.

wspólnych działań. Alians gwarantuje swobodę działania stron w sferach, które nie stanowią dziedziny porozumienia. Głównym celem zawierania tego typu umów jest próba minimalizacji działania silnej konkurencji rynkowej. Ponadto ważna jest poprawa pozycji konkurencyjnej i ograniczenie ryzyka działalności⁶⁰.

Najistotniejszymi korzyściami, wynikającymi z funkcjonowania firmy w ramach aliansów strategicznych są⁶¹:

- korzyści skali, wynikające z kumulacji kompetencji partnerów,
- wykorzystanie efektu synergii,
- ograniczenie ryzyka działalności,
- korzyści, wynikające z wymiany technologii,
- poprawa konkurencyjności.

Franchising to udzielenie przez firmę o pewnej pozycji rynkowej prawa do możliwości użytkowania z marki czy technologii innemu podmiotowi. To metoda do wzmocnienia pozycji rynkowej, za którą firma (franczyzodawca) nie ponosi kosztów (pod warunkiem skutecznego wykorzystania przez franczyzobiorcę). Polega ona na tym, że franczyzodawca pozwala na prowadzenie działalności gospodarczej franczyzobiorcom. Na podstawie sporządzonej umowy franczyzodawca uzyskuje określone wynagrodzenie, a franczyzobiorca może w swojej działalności korzystać z *know-how*, znaku towarowego, metod zarządzania. Dla franczyzodawcy to bezpieczna forma promocji określonej marki, poprzez systematyczne zwiększenie ilości punktów sprzedaży⁶².

⁶⁰T. Dryl, *op. cit.*, s. 257-258.

⁶¹ Z. Malara, *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce*, PWN, Warszawa, 2007, s. 41

⁶² A. Czubala, A. Jonas, T. Smoleń, J.W. Wiktor, *Marketing usług*, Wolter Kluwers Polska, Warszawa, 2012, s. 250.

ROZDZIAŁ II

Inteligencja emocjonalna jako źródło zachowań pracowników

Podstawowym elementem życia każdego człowieka są emocje. To potężna siła warunkująca życie człowieka. Według profesora P.G. Zimbardo, charakteryzowana jest jako „(...)złożony zespół zmian cielesnych i psychicznych, obejmujących pobudzenie fizjologiczne, uczucia, procesy poznawcze i reakcje behawioralne wykonane w odpowiedzi na sytuację postrzeganą jako ważna dla danej osoby”⁶³. Naukowiec wskazuje na zależność fizyczną i psychiczną organizmu jako powiązanych ze sobą struktur. Jakiegokolwiek zmiany środowiska zewnętrznego i wewnętrznego oznaczają ustalone reakcje obronne. Omawiając zagadnienia związane z uczuciami, elementarną sprawą jest charakterystyka takich procesów jak afekt i nastrój. Według profesora S.P. Robbinsa, afekt oznacza „szeroką gamę uczuć, doświadczanych przez ludzi”⁶⁴. Natomiast nastrój to „uczucie mniej intensywne niż emocje, pozbawione bodźca kontekstualnego”⁶⁵. W przypadku zarządzania jednostką opisane aspekty są jednymi z kluczowych parametrów osobowości menedżera jak i właściwego funkcjonowania firmy. Umiejętne radzenie sobie z emocjami daje człowiekowi i organizacji konkretne korzyści, do których należy zaliczyć⁶⁶:

- motywację do dalszego działania, wzbudzanie dodatkowych pokładów energii na realizację zadań,
- kreowanie kontaktów interpersonalnych, utrzymywanie właściwych relacji społecznych ze współpracownikami,
- ukierunkowanie na zdarzenia ważne dla człowieka, koncentracja na najważniejszych aspektach prywatnych i zawodowych,
- porządkowanie doświadczeń, z uwagi na możliwość właściwego postrzegania i reagowania na zmiany otoczenia,
- poprawę efektywności pracy, skupienie na konkretnej czynności wpływa na jakość wykonania,
- kreowanie uczuć, w zależności od sytuacji siła perswazji okazuje się skutecznym narzędziem sukcesu.

Decyzje podejmowane pod wpływem silnych emocji mogą okazać się błędem. We współczesnym podejściu do biznesu umiejętne kontrolowanie emocji pozwala uzyskać wyraźną różnicę konkurencyjną. Poprzez podświadome działania emocjonalne skuteczniejsze staje się wykorzystanie posiadanej wiedzy,

⁶³P.G. Zimbardo, *Psychologia i życie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa, 2004, s. 473.

⁶⁴S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa, 1998, s. 80

⁶⁵Tamże.

⁶⁶P.G. Zimbardo, op. cit., s. 477.

umiejętności czy nabytego przez lata doświadczenia. Nieumiejętne radzenie sobie z własnymi emocjami jest często zauważalne na giełdach papierów wartościowych. Dla niedoświadczonych inwestorów i traderów, impuls czy przesłanka powoduje nagłe, nieprzemyślane działanie. Zasób zdobytej wiedzy z zakresu rynków finansowych przy braku „zimnej krwi” w podejmowaniu decyzji, przynosi zazwyczaj konkretne straty.

2.1. Inteligencja emocjonalna i jej wpływ na losy firmy

Z emocjami ściśle wiąże się inteligencja emocjonalna, pod którą kryje się sztuka opanowania i umiejętnego wykorzystania własnych emocji. Ważna jest również umiejętność rozszyfrowania uczuć innych, dzięki czemu możliwy jest świadomy wpływ na zachowania drugiej strony⁶⁷.

Prekursorem znaczenia inteligencji emocjonalnej jest światowej sławy psycholog D. Goleman. Na podstawie przeprowadzonych przez niego badań wynika, że osoby, które miały wybitne osiągnięcia w szkole nie zawsze w dorosłym życiu osiągały sukces zawodowy, gdyż badanie IQ służy tylko ocenie zdolności naukowych, nie życiowych. Paradoksalnie sukces szkolny czy akademicki nie zawsze przekłada się na sukces zawodowy. Na taki stan rzeczy ma właśnie wpływ inteligencja emocjonalna. Goleman wyróżnił 5 kompetencji osobowościowych człowieka⁶⁸:

- samoświadomość, to umiejętność obiektywnego określenia własnego stanu uczuć w konkretnej sytuacji,
- samoregulacja, polega na właściwej kontroli własnych odczuć,
- motywacja, oznacza działanie według własnych potrzeb pomimo określonych przeciwności,
- empatia, to próba odczytania emocji innych osób, ocena sytuacji z punktu widzenia drugiej strony,
- umiejętności społeczne, to zdolność do umiejętnego panowania nad emocjami własnymi oraz innych osób w celu podtrzymania efektywnych kontaktów personalnych.

W przypadku dzisiejszych organizacji konieczna jest próba neutralizowania negatywnego oddziaływania emocji na podejmowanie decyzji. Pomocne w tym może okazać się ciągły rozwój umiejętności przywódczych firmy.

W artykule magazynu Fortune, T.Neff wskazuje, że *„Firmy nie szukają dyktatorów, królów, ani cesarzy. Zamiast kogoś, kto wydaje rozkazy, chcą ko-*

⁶⁷ K. Kmiotek, T. Piecuch, *Zachowania organizacyjne*, Wyd. Difin, Warszawa, 2012, s. 72.

⁶⁸ D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Media Rodzina, Poznań, 2009, s. 440.

goś, kto posiada subtelne umiejętności zadawania pytań, które zmuszą zespół do myślenia i poszukiwania odpowiedzi”⁶⁹.

Na tej podstawie należy wskazać kolejny aspekt inteligencji emocjonalnej we współczesnym biznesie. Turbulentność otoczenia, konieczność elastycznego i kreatywnego działania generuje potrzebę utrzymania właściwych relacji z otoczeniem, a współczesny biznes to ludzie, bez których nie można skutecznie realizować zadań. Liczy się pomysłowość, innowacyjność, twórcze myślenie osób, związanych z firmą. Terror i próby wymuszenia określonych zachowań nie są dzisiaj drogą do sukcesu.

Inteligencja emocjonalna jest również zauważalna w przypadku awansów pracowników. Osoba, która przez lata wykonywała standardowe zadania, rutynowo wykonywała swój przydział obowiązków nagle musi odnaleźć się w nowej rzeczywistości. Dochodzi do momentu, w którym nieodzownym elementem codzienności staje się nadzorowanie działań kolegów. W tego typu przypadkach dochodzi do emocjonalnego radzenia sobie z nową sytuacją. W działaniu pomaga inteligencja emocjonalna, której można się nauczyć⁷⁰. Ten proces i jego przebieg jest uzależniony od indywidualnych predyspozycji osobowościowych. Uzasadniona jest zatem zmiana nastawienia, gdzie wyniki firmy, indywidualny sukces, wizja powrotu do szczybla niższego rzędu powinny być odpowiednimi stymulatorami do działania.

Konieczność osiągania celów indywidualnych, chęć bycia najlepszym w tym co się robi, często ograniczana jest przez bieżący chaos czy działanie organizacji. Profesor R. E. Thyer uzasadnia istnienie 4 elementarnych energii emocjonalnych⁷¹:

- Napięcie plus energia to stan związany ze stresem. Funkcjonuje przekonanie o swojej wysokiej energii fizycznej przy szybkim tempie pracy. Człowiek koncentruje się na wykonaniu zadania, bez bieżącej kontroli poprawności. Często dochodzi do zaniedbywania własnych fizycznych i psychicznych potrzeb. Taki stan w dłuższej perspektywie oznacza wypalenie zawodowe i ogólnoustrojowe wyczerpanie.
- Napięcie plus zmęczenie to stan w którym istotnym parametrem oceny zachowania jest ogólne zmęczenie organizmu, brak poczucia własnej wartości i chęci do dalszego działania. W trakcie pracy można ograniczać negatywny wpływ czynnika poprzez przerwę, ćwiczenia fizyczne, słuchanie muzyki.
- Spokój plus energia to optymalny stan człowieka. W takiej sytuacji efektywność wykonywanych zadań jest najwyższa. Pozytywne nasta-

⁶⁹ G. Colvin, *Catch a Rising Star*, [w:] *Fortune*, 2006, Nowy York, s.50.

⁷⁰ R.S. Nadler, *Inteligencja emocjonalna w biznesie*, Helion, Gliwice, 2011, s. 46-47.

⁷¹ R.K. Cooper, *Inteligencja emocjonalna w organizacji i zarządzaniu*, Studio Emka, Warszawa, 2000, s. 66-68.

wienie do świata, pewność siebie, opanowanie psychiczne, racjonalne pobudzenie to klucz do sukcesu.

- Spokój plus zmęczenie charakteryzuje się niskim poziomem napięcia i energii. To stan wewnętrznego spokoju i wyciszenia. W tym stanie dochodzi do wydajnego odpoczynku, w którym czujemy się zrelaksowani.

Przedstawione energie emocjonalne występują naprzemiennie. Wpływ otoczenia, osobowość, osobiste przeżycia warunkują dominację i intensywność jednego z nich. Najlepszym dla funkcjonowania samego człowieka jak i organizacji jest poczucie spokoju plus energii oraz spokoju plus zmęczenia. Dzięki wewnętrznym unikalnym predyspozycjom emocjonalnym, możemy sterować indywidualną energią do działania. Wybór optymalnego środka decyduje o powodzeniu lub porażce w działaniu.

Inteligencja książkowa nie jest zła, lecz wystarcza do pewnego momentu życia, jest wyłącznie skutecznym narzędziem zdobywania wyróżnień w szkole. W przypadku biznesu wiedza merytoryczna jest potrzebna do zrozumienia pewnych mechanizmów, rządzących otoczeniem, a biznes to coś znacznie więcej. Rozwój własny i współpracowników jest uzależniony od dwóch fundamentalnych elementów: inteligencji kognitywnej, związanej z nabywanym doświadczeniem oraz inteligencji emocjonalnej, która umożliwia kreowanie właściwych relacji ze współpracownikami. Kompilacja wymienionych sfer warunkuje efekt synergii, a znacząca przewaga jednej ze stron może powodować występowanie zaburzeń społecznych.

Inteligencja emocjonalna jest sztuką, której można uczyć się przez lata. Nauka ta stanowi złożony proces. Pierwszy etap polega na nazwaniu własnych emocji w konkretnej sytuacji. Samoświadomość jest podstawowym czynnikiem warunkującym skuteczne kształtowanie emocji. Określenie emocji pozytywnych i negatywnych w odniesieniu do zdarzenia daje sygnał do określenia nastawienia do danej sytuacji czy osoby. Kolejny krok stanowi redukcja lub całkowita eliminacja dyskomfortu w trakcie sytuacji nieprzyjemnej. Przy tej okazji można kształtować pozytywne nastawienie do rzeczywistości, a zdobyta umiejętność pozwala na właściwe kształtowanie celów organizacji. W ostatnim kroku można już umiejętnie sterować własnymi emocjami poprzez świadomą regulację emocjonalną⁷². Zaprezentowany schemat może z teoretycznego punktu widzenia wyglądać dość prosto, jednakże realia rynkowe wskazują, że w wielu sytuacjach bywa inaczej. Proza codziennego życia, stres, sytuacje nadzwyczajne powodują okazję do wykazania braku kontroli emocjonalnej.

⁷² R. Kozielski, *Biznes nowych możliwości*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, 2012, s. 154-155.

2.2. Inteligencja emocjonalna Lesa Browna

Umiejętność radzenia sobie z emocjami jest istotna z punktu widzenia porażki i krytyki, a jednocześnie to nieodzowny element sukcesu. Światowej klasy mówca i motywator Les Brown mówił: *„nie pozwól, by czyjaś opinia na twój temat stała się twoją rzeczywistością”*. Umiejętność radzenia sobie w trudnych życiowych i biznesowych chwilach umożliwia zbudowanie psychicznej odporności. Charakterystycznym przykładem wykreowania osobowości i charakteru na podstawie poważnych trudności okresu dziecięcego i dojrzewania jest wymieniony autor takich książek *„Live your dream”*, *„It’s not over you win”*. W trakcie wywiadu udzielonego podczas National Achievers Congress⁷³ w RPA w 2013 roku, wskazuje on i przypomina najtrudniejsze momenty życia. Z powagą wspomina czasy śmierci najbliższej osoby, choroby, jaką jest rak prostaty, problemów z nauką, głodu, braku pieniędzy na regulowanie rachunków. Wskazuje ponadto na cechy, które pozwalają przetrwać trudny okres. Ciężka praca, wizja przyszłości oraz pozytywne nastawienie dają możliwość wyjścia z problemów. Wskazuje, by na pewne problemy patrzeć z perspektywy, aby nie stracić własnej rzeczywistości. Sprawy zdrowotne, śmierć bliskiej osoby, brak środków finansowych na podstawowe artykuły żywnościowe stanowią najważniejszy problem. W przypadku biznesu problemy są elementem przejściowym. Dłuższy okres wypowiedzi poświęcony jest kreowaniu celu. Realna wizja przyszłości daje możliwość faktycznego osiągnięcia zamierzeń. Trzeba pamiętać, że stan obecny w pełni nie wykorzystuje potencjału, który posiada dana osoba. Podstawową sprawą jest znajomość jasno sprecyzowanego celu, bo jest on motywatorem zmian. Oczywiście sama wiara w sukces nie daje pożądaných rezultatów, gdyż potrzebne są właściwe narzędzia i środki, które mogą pomóc w realizacji celu.

Les Brown wskazuje trzy najważniejsze elementy, które umożliwiają osiągnięcie zamierzonego celu. Podstawową sprawą jest mentalne nastawienie na cel, który ma być osiągnięty, odporność umożliwiająca radzenie sobie w trudnych sytuacjach i pozwalająca szukać skutecznych metod rozwiązywania problemów, a także grono wspierających ludzi. Dzisiejszy świat w dużym stopniu charakteryzuje się negatywnym nastawieniem, na zasadzie motta bajkowego ukazanego przez niebieskiego Smerfa Marudę *„to się na pewno nie uda...”*. Otaczanie się i współpraca z ludźmi negatywnymi nie jest właściwe. Należy być na tyle skoncentrowanym na realizacji celu, aby nie myśleć o negatywnych opiniach in-

⁷³National Achievers Congress to kongres poświęcony tematyce biznesowej na którym sławni biznesmeni prezentują własną wiedzę i zdobyte doświadczenie. Wybitnymi postaciami ostatniej edycji NAC byli Robert Kiyosaki, Les Brown, Andy Harrington i Blair Singer.

nych. Współpraca z ludźmi „pozytywnymi” daje możliwość rozwoju i budowania mocnej osobowości.

Życie jest na tyle nieprzewidywalne, że człowiek nie jest w stanie uświadomić sobie tego. W przypadku niepowodzeń czy okresu prosperity jedna sytuacja, jeden telefon diametralnie zmienia sytuację. Należy pamiętać o koncentracji na celu z uwagi na krótki czas życia i mieć świadomość, że problemy dotyczą każdego człowieka. Istotne jest w jaki sposób osoba jest w stanie przejść mentalnie daną sytuację. Przeszkody dają okazję do tego, aby odbić się od negatywnej sytuacji oraz wyciągnąć z niej wnioski. Najgorszą możliwością jest poddanie się, brak walki w trudnej chwili.

Na tej podstawie należy podkreślić dominację inteligencji emocjonalnej. Umiejętne sterowanie własnymi emocjami, zwłaszcza w trudnej sytuacji, jest potwierdzeniem mentalnej odporności.

2.3. Lęk i intuicja jako czynniki weryfikujące wykorzystanie inteligencji emocjonalnej

W skutecznym „oswojeniu” własnych emocji, kluczową sprawą okazuje się eliminacja wewnętrznych blokad hamujących rozwój. Jednym z psychicznych hamulców jest lęk. Freud w książce „Wstęp do psychoanalizy”, rozgranicza lęk nerwicowy i realny. Realny to *„reakcja na postrzeżenie niebezpieczeństwa zewnętrznego, tzn. szkodliwości oczekiwanej i przewidywanej, że jest związany z odruchem zmierzającym do ucieczki i trzeba nań spoglądać jako na uzewnętrznienie popędu samozachowawczego”*⁷⁴. Nerwicowy ma związek z problemami zdrowotnymi. Firmy nie mogą się jednak bać działania. Oczywiście jest, że podejmowanie decyzji kluczowych dla jednostki musi być związane z obawami, wynikającymi z przyjęcia nowego systemu działania. Ważne w tym aspekcie jest zachowanie odpowiedniej ostrożności i przede wszystkim racjonalności. Emocje negatywne, jak strach, niepewność, działają deprymująco na zarządzających. Podjęcie decyzji pod wpływem silnych odczuć może zaważyć znacząco na dalszym funkcjonowaniu podmiotu. Niejednokrotnie lęk działa zachowawczo na człowieka, powodując brak działania z jego strony. Skuteczne radzenie sobie z tym elementem powoduje otwarcie na otoczenie, możliwość pełnego wykorzystanie potencjału. Obecnie dla wielu podmiotów ważne jest wykorzystanie rozwiązań innowacyjnych. Podjęcie decyzji o wprowadzeniu nowości wymaga zmian w organizacji jednostki, w każdej płaszczyźnie. O potrzebie inteligencji emocjonalnej w biznesie pisze również P. Drucker, stwierdzając: *„w czasach burzliwych przedsiębiorstwem trzeba zarządzać tak, by mogło wytrzymać nagłe ciosy i zarazem wykorzystywać nagłe, nieoczekiwane szanse. Co oznacza, że w czasach burzliwych trzeba radzić sobie z problemami*

⁷⁴ Z. Freud, *Wstęp do psychoanalizy*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa, 1984, s. 384.

o zasadniczym znaczeniu, i to radzić sobie dobrze”⁷⁵. Ekonomista wskazuje na nieprzewidywalność współczesnego biznesu. Na tej podstawie właściwe jest wykorzystanie zdolności emocjonalnych, aby skutecznie „*radzić sobie z problemami o zasadniczym znaczeniu*”.

W wielu sytuacjach merytoryczna wiedza i doświadczenie nie przynosi oczekiwanego rezultatu. W trakcie podejmowania decyzji menedżer ma przeżycie, że rezultat podjętych działań będzie inny i często ma rację. Jednak psychiczne przesłanki są ignorowane, czego wynikiem jest popełniony błąd. W wyniku nabywanego przez lata doświadczenia wpływ przeczucia jest silniejszy. Sytuacje analogiczne w przeszłości, doświadczenia innych osób pokazują, że stosując zasady logiki nie osiągamy spodziewanego wyniku. Intuicja, czyli wewnętrzna analiza sytuacji, przeważnie nie idzie w parze z prezentowanymi danymi liczbowymi. W biznesie przeczucie wykorzystywane jest do oceny osoby. Posiadanie odpowiednich kwalifikacji na dane stanowisko, ukończone kursy, nie wystarczają do objęcia danego stanowiska pracy, gdyż często może brakować cech dodatkowych, tego „czegoś” co pozwala objąć to stanowisko.

Kreowanie w umyśle przeczucia jest sygnałem podświadomości o nadchodzącym zdarzeniu. Intuicja jest elementem, który buduje następujące zdolności⁷⁶:

- świadomość emocjonalną, czyli określenie wpływu emocji na rezultat działań,
- poprawną samoocenę, co oznacza właściwą analizę własnych mocnych i słabych stron, określenia szans i potencjalnych zagrożeń,
- wiarę w siebie, czyli przekonanie o słuszności własnych przekonań i czynów.

2.4 Konflikt - szansa czy zagrożenie dla firmy

Ogniwem, które może pomóc w zrozumieniu i wpływaniu na odczucia innych jest niezgoda. Konflikt, który potencjalnie nie służy rozwojowi firmy, burzy uporządkowany system, zakłóca kreatywne myślenie daje jednocześnie szansę do poznania ludzkich emocji i przyczyn ich powstania.

Dla menedżera konflikt umożliwia⁷⁷:

- poznanie hierarchii potrzeb ludzkich, a tym samym możliwość umiętnego ich wykorzystania,
- określenie przyczyn niskiej efektywności pracowników,

⁷⁵ P. Drucker, *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków, 1995, s. 15.

⁷⁶ D. Goleman, *op. cit.*, s. 86.

⁷⁷ R. Cooper, *op. cit.*, s. 168-169

- budowanie wzajemnych relacji,
- wprowadzenie zmian, usprawnień, nowatorskich rozwiązań,
- uczenie się organizacji,
- oszczędność czasu, w związku z kłótniami, z kreowaniem błędnych założeń, wzajemną walką,
- skupienie się na konkretnych działaniach.

Konflikt, który działa pobudzająco i stymulująco na organizację określany jest mianem funkcjonalnego. Nie wolno unikać nieporozumień, a ich rozwiązania powinny przynosić określony skutek. Przede wszystkim chodzi o komfort wykonywanej pracy, a tym samym poprawę wyników firmy.

Kontrola emocji często decyduje o wyborze skutecznych metod w procesie podejmowania decyzji. Samokontrola emocjonalna to zdolność psychologiczna menedżera do opanowania nagłych, negatywnych odczuć. To sytuacja, w której człowiek ma kontrolę nad przyływem emocji, a nie emocje nad nim, to umiejętność działania pod naciskiem otoczenia. Istotne jest utrzymanie właściwego stanu przez długi czas⁷⁸. Badania wskazują, że osoby, które potrafią racjonalnie dysponować emocjami, osiągają lepsze rezultaty oraz są lepiej postrzegane przez otoczenie niż osoby nastawione emocjonalnie.

Z drugiej strony konieczne jest nie tyle opanowanie emocji nagłych, co konieczność pobudzenia dodatkowych, aby móc wykonać określone zadanie i cele. Negatywne emocje również są źródłem dodatkowej energii. Strach, stres, lęk mogą być źródłem dodatkowej siły⁷⁹.

2.5. Autorytet jako aspekt kreowania ludzkich zachowań

Umiejętność wpływania na innych jest korzystna z punktu widzenia kadry zarządzającej. Proces ten skuteczniczą mogą dodatkowe atrybuty, jak tytuły naukowe, osiągnięcia. Dla przeciętnego pracownika kontakt z osobą wykształconą, sławną stanowi element wzorcowy. Osoba, która ma uznanie, autorytet wśród otoczenia skuteczniej wpływa na ludzi.

Analizując kwestię, związaną z autorytetem nie sposób pominąć naukowego eksperymentu, przeprowadzonego w ubiegłym stuleciu.

Eksperyment przeprowadzony przez S. Milgrama, miał za zadanie ocenić wpływ autorytetu na zachowania ludzi. Celem badania było oszacowanie oddziaływania kary na umiejętność zapamiętywania. Uczestnik badania odgrywał rolę nauczyciela, który sprawdzał postępy naukowe ucznia. Jeżeli ten popełniał błąd,

⁷⁸ R. S. Nadler, *op. cit.*, s. 112

⁷⁹ D. Goleman, *op. cit.*, s. 120-121

podając niewłaściwy wyraz rażony był wstrząsom elektrycznym o wzmocnionej sile. Uczeń celowo niepoprawnie odpowiada i zostaje ukarany. Początkowe wstrząsy są bolesne, ale bezpieczne. Niestety udzielanie kolejnych niepoprawnych odpowiedzi trwa. Za każdym razem siła prądu jest wyższa. Kolejne dawki, serwowane przez nauczyciela powodują jęki i ogromny ból. W kolejnych wersjach eksperymentu nauczyciel wiedział przed rozpoczęciem, że uczeń ma problemy z sercem. Obecność mężczyzny w białym kitlu i jego prośba o kontynuowanie badania powodowała, że nauczyciel nie przerywał eksperymentu. Jednak nie wiedział, że badanie to celowa mistyfikacja. Nie było żadnego rażenia prądem, a uczeń udawał ból. Cała idea testu była skupiona wobec badacza w białym ubraniu, który koordynował próbę i nie pozwolił przerwać testu. Wpływ tej osoby był na tyle silny, że ochotnicy nie potrafili się sprzeciwić osobie, którą uznawali za profesora⁸⁰. Wyniki testu były przerażające również dla samego pomysłodawcy. W pierwotnej wersji testu aż 65% „nauczycieli” nie przerwało eksperymentu. Znajomość możliwości wcześniejszego wycofania się była komunikowana na początku badań. Przedstawiony przykład uświadamia jak wybitne jednostki mogą bez najmniejszej trudności wpływać na innych. Jak silne pole oddziaływania na otoczenie potrafi wyrzucić dana jednostka, nazywana autorytetem. To ponadprzeciętne umysłowo osoby, które swoim sprytem, przebiegłością, znajomością ludzkich zachowań i potrzeb, mimo często nieznaczącej postury fizycznej, świadomie kreowali ludzkie zachowania. W historii takich przykładów było wiele. Najbardziej charyzmatycznymi autorytetami swoich czasów byli Napoleon Bonaparte czy Adolf Hitler.

Zdolność do oceny i analizy uczuć innych osób jest ściśle związana z relacjami pomiędzy członkami organizacji. Im dłużej menedżer współpracuje z daną grupą pracowników, tym efektywniej jest w stanie wykorzystać jej potencjał. Umiejętne wykorzystanie zdolności pracowników leży w samym umyśle skutecznego menedżera. Obserwacje współpracowników w różnych sytuacjach są podstawą do oceny ich przydatności w organizacji. W zależności od poziomu wykształcenia personelu, odbiór i celowa manipulacja będzie przynosić różny stopień skuteczności. Zwyczajowo pracownicy o niskim poziomie wykształcenia, charakteryzują się większą uległością na działanie kadry zarządzającej. W dużej mierze ma to związek z sytuacją ekonomiczną pracownika, który szukając bezpiecznego źródła finansowego nie będzie w stanie bronić się przed wpływem przełożonego (oczywiście do pewnego stopnia). Menedżerowie stosują również prowokacje, sprawdzające lojalność podwładnego. Kluczową rolę przy inteligencji emocjonalnej odgrywa sztuka dopasowania się do bieżących warunków. Osoba, która posiada zdolności kontroli emocji nie obwinia siebie za sprawy na które nie ma wpływu. Ciągłe umartwianie się, mesjanizm nie jest wskazany, zarówno w biznesie jak i w życiu prywatnym. Waż-

⁸⁰ R. Cialdini, „Wywieranie wpływu na innych” Wyd. GWP, Gdańsk, 2004, s. 186-189

ne jest silne poczucie wiary w cel, który ma być osiągnięty. Należy walczyć o sukces, jeżeli jeszcze są ku temu przesłanki.

Psycholog z Uniwersytetu Pensylwania przeprowadził badania na grupie agentów ubezpieczeniowych na podstawie których, aż 75% rezygnowało po trzech latach pracy. Zauważono, iż agenci pozytywnie nastawieni do realizacji zadań mieli wyższy poziom sprzedaży polis, niż w przypadku pracowników negatywnie usposobionych⁸¹. Analiza wskazuje na istotny czynnik w działaniu, jakim jest pozytywne nastawienie do świata. Pracownik optymistycznie usposobiony do zadania, jakie ma wykonać będzie wykazywał zaangażowanie i chęć wykonania. Dlatego tak ważnym czynnikiem jest oddziaływanie na personel w taki sposób, aby skutecznie pobudzać do kreatywnego myślenia i działania.

2.6. Wykorzystanie neuronauki w działalności twórczej pracowników

W zrozumieniu zachowania innych ludzi z pomocą przychodzą medyczne rozwiązania. Neuronauka pozwala zrozumieć w jaki sposób pobudzać kreatywne myślenie oraz efektywnie nagradzać pracowników, jak ważne są emocje przy wyborze metod decyzyjnych. Stosunkowo młoda nauka, jaka jest neuronauka, umożliwia szcharakteryzowanie zdolności mózgu. Jednym z odkryć był fakt ciągłej pracy narządu. Nie ma w tym nic nadzwyczajnego, ale wykorzystanie tej wiedzy ma ogromne znaczenie. W momencie braku koncentracji na właściwym zadaniu, mózg nadal pracuje, tworząc tzw. sieć domyślną. Organ w dużym stopniu skoncentrowany jest na przetwarzaniu wiedzy już zdobytej, a nie tylko nowości. Na tej podstawie warto wykorzystać potencjał mózgu, który nie jest skoncentrowany na konkretnym celu. Umożliwi to twórcze myślenie i kreowanie kolejnych rozwiązań innowacyjnych. Z tego rozwiązania korzysta obecnie wiele firm (np. Google, Brighthouse). Pracownicy tych firm mają określony czas na koncentrowanie się nad sprawami „luźnymi” w trakcie godzin pracy. Ma to powodować poprawę skuteczności myślenia innowacyjnego, możliwość odreagowania, poczucie samozadowolenia i pobudzać do działania⁸².

Najpopularniejszą formą skutecznego oddziaływania na ludzkie emocje jest motywacja. Jest to psychiczny stan człowieka, kreujący pożądane zachowania. Z kolei proces motywowania to celowe oddziaływanie otoczenia zewnętrznego

⁸¹ R. Cooper, *op. cit.*, s. 189-190.

⁸² A. Waytz, M. Mason, *Czego możemy się dowiedzieć na temat zarządzania dzięki nowemu podejściu do neuronauki*, [w:] *Harvard Business Review Polska*, Kwiecień 2014, Warszawa, s. 121-122.

nego na sposób zachowania danej jednostki lub grupy osób, poprzez przygotowanie właściwych narzędzi i środków aby osiągnąć oczekiwany rezultat⁸³. Sama motywacja nie decyduje o sukcesie wykonania zadania. Wpływ na to mają również zasoby, warunki, preferencje intelektualne, wiedza merytoryczna. Kompilacja wymienionych komponentów w dużej mierze przesądza o powodzeniu biznesu⁸⁴.

2.7. Motywacja i wiara w siebie aspektem sukcesu firmy

Motywacja w przypadku przedsiębiorstwa należy do miękkich elementów zarządzania. Podstawowym problemem jest skupienie uwagi pracowników na problemach firmy i ukierunkowanie działań człowieka na zgodne z jej wymaganiami. Tu duże pole do popisu ma kadra zarządzająca, która stosując określone środki, uzyskuje to co faktycznie w danym momencie jest potrzebne.

Działanie współczesnej firmy opiera się na zasadzie kooperacji pracowników z kadrami kierowniczą. Należy mieć na uwadze wpływ motywacji wewnętrznej na funkcjonowanie współpracownika. Realizacja celów jest skuteczna w momencie przygotowania właściwych narzędzi i systemu, zgodnych z potrzebami pracownika. Przy analizowaniu procesu motywowania należy uwzględnić jego niepewność, co do skuteczności⁸⁵.

Przy opracowywaniu systemu motywowania w organizacji, należy pamiętać o strategii przedsiębiorstwa. W tym przypadku system nagradzania, stanowiący jeden z elementów motywacyjnych, traktowany jest jako element realizowania celu firmy. Oznacza to dopasowanie właściwego systemu wynagradzania do danej strategii. Jeżeli jest to konieczne należy z biegiem czasu odpowiednio korygować działania motywacyjne⁸⁶.

Współczesne wymagania rynku i globalizacja, zmieniły podejście do procesu zarządzania, a tym samym systemu motywacyjnego. Działanie w turbulentnym otoczeniu determinuje zmianę struktur organizacyjnych na płaskie lub wirtualne. Wskazana jest zatem elastyczność płacowa i rotacja zatrudnienia.

W przypadku elastyczności płacowej nie może dojść do ogólnego ustalania widełek płacowych. Każda organizacja jest bowiem inna i działa w różnych

⁸³ S. Borkowska, *System motywowania w przedsiębiorstwie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa, 1985, s. 11.

⁸⁴ J.A.F. Stoner, R.E. Frejman, V. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa, 1997, s. 427.

⁸⁵ K. Kmiołek, T. Piecuch, *op. cit.*, s. 149.

⁸⁶ W. Kopertyńska, *Zewnętrzne i wewnętrzne uwarunkowania systemu płac w przedsiębiorstwie*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu, nr 886, Wrocław 2001, s. 12

segmentach gospodarki. System płac powinien być wyznaczany w oparciu o osiągnięty wynik z działalności⁸⁷.

Elastyczność zatrudnienia opiera się na zdecentralizowaniu struktur organizacyjnych, ograniczeniu zatrudnienia, zwiększeniu ilości umów krótkoterminowych, otwierając drogę do większej kreatywności pracowników⁸⁸.

Motywacja to nie tylko sfera wewnętrzna człowieka. To również szereg bodźców pochodzących ze środowiska zewnętrznego, takich jak rodzina, przyjaciele, miejsce pracy, sytuacja rynkowa.

Wiadomą sprawą jest również negatywne oddziaływanie procesu motywacyjnego na zachowanie. W firmie przejawia się to najczęściej próbą uniknięcia kar za brak wyników. Ma to związek z obawą utraty miejsca pracy czy indywidualnych przywilejów. Istotną kwestią jest poprawa motywacji poprzez prezentowanie własnych oczekiwań wobec przyszłych celów i pożądanych zachowań ludzi. Kolejnym etapem jest uświadomienie sobie jak ważne jest wykonanie określonego celu. Wewnętrzne przekonanie o konieczności działania, generuje silną potrzebę wykonania zadania. Pomocnym elementem okazuje się wewnętrzna wizja celu. Należy widzieć szczegółowo jak będzie wyglądać przyszłość, oraz mieć poczucie, jakby cel został wykonany.

Warto zwrócić uwagę na własną autentyczność, gdyż w sytuacji, gdy przekazywana jest informacja, do której przekonania nie ma sam mówca, to nie można uznać faktu za wiarygodny. Silne przekonanie w to, co się przekazuje drugiej stronie i w samego siebie, daje poczucie pewności.

Wiara we własne możliwości jest szczególnie ważna z pozycji menedżera. Emanując pewnością siebie jest się w stanie kontrolować zachowania innych. Charyzmą i zaangażowaniem można podejmować kolejne inicjatywy i twarżo je realizować. Na podstawie badań przeprowadzonych na grupie 112 początkujących księgowych okazało się, że osoby, które wierzą w siebie były efektywniejszymi pracownikami w porównaniu do osób, nieposiadających tego przekonania⁸⁹. Pewność siebie to dodatkowy czynnik przewagi umysłowej nad odbiorcą. Polega to na obawie przeciwstawienia się osobie pewnej siebie. Należy jednak pamiętać, że zbyt wysoki poziom oznacza kompletną porażkę w sytuacji, gdy cel nie zostanie osiągnięty. Niejednokrotnie osoba, która była przekonana o swojej wiarygodności traci dodatkowo autorytet oraz przy najbliższej realizacji kolejnego celu nie będzie najlepszym przykładem skutecznie prowadzonych zadań.

Tak jak muskulaturę fizyczną, tak też inteligencję emocjonalną należy odpowiednio ćwiczyć. Podstawowym i jednym z najważniejszych modeli ćwicze-

⁸⁷ M. Juchnowicz, *Strategie motywacyjne u progu XXI wieku*, [w:] *Strategia personalna firmy*, pod red. M. Juchnowicz, Wyd. Difin, Warszawa, 2000 s. 130.

⁸⁸ W.M. Grudzewski, I. Hejduk, „Kierunki rozwoju zarządzania, a globalizacja,, , „*Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa*” 2002, nr 1, s. 3-8.

⁸⁹ R.S. Nadler, *op. cit.*, s. 137-138.

niowych jest nabywane doświadczenie. Analogiczne sytuacje z przeszłości pozwalają na popełnianie lub unikanie błędów, nawet tych związanych z ludzką psychiką. Jest to trudne, zwłaszcza w sytuacji, gdy w sprawy zawodowe włączony jest wątek uczuciowy. Na tej podstawie efektywną praktyką jest niwelowanie zależności prywatnych w miejscu pracy.

Konieczność podejmowania wysiłku odnośnie własnej sfery emocjonalnej, ma oddziaływać na poprawę homeostazy, wydajności i dalszy rozwój zawodowy.

Skuteczną metodą poprawy inteligencji emocjonalnej jest stosowanie technik medytacyjnych. Niemiecka fundacja Stiftung Warentest pozytywnie ocenia wpływ stosowania medytacji, połączonych z mantrą, na poprawę stanu układu krwionośnego. Stosowanie tej techniki jest stosunkowo proste z uwagi na brak konieczności silnego skupienia i czasochłonności ćwiczeń. W przypadku inteligencji emocjonalnej nie jest ważne wskazanie i przyjęcie aksjomatów. Podstawowym celem jest osiąganie stopnia pełnego odprężenia i koncentracji, co w praktycznym wykorzystaniu rzutuje na postawę w społeczeństwie. Należy zwrócić szczególną uwagę na właściwe kształtowanie negatywnych emocji. Właściwy trening emocjonalny umożliwia efektywne radzenie sobie z tą sferą. Emocje dotyczą każdej dziedziny życia, odczuwane są emocje pozytywne i negatywne. Z tego punktu widzenia należy być świadomym kształtowania emocji, jako głównej reguły umysłowej⁹⁰.

Zasadne jest kształtowanie właściwych postaw osobowościowych zwłaszcza w środowisku menedżera. Skuteczny lider podświadomie warunkuje swoje zachowania od otoczenia, ponieważ każdy kontakt w gronie współpracowników pozwala na szybką i precyzyjną ocenę zachowań, opartą o obecne emocje.

Do skutecznych technik relaksacyjnych należy trening autogenny. Istotą metody jest stosowanie autosugestii, czyli postrzegania danego zadania jako już wykonanego lub wielokrotne powtarzanie własnych przekonań odnośnie danego problemu. Takie zachowanie pozwala na rozluźnienie emocjonalne, poprawę samopoczucia, pobudza do działania, izoluje negatywne czynniki najbliższego otoczenia. Metoda ta, jak każda inna, nie stanowi idealnego rozwiązania problemu. W dużej mierze pozwala jednak dostosować się do bieżących zmian oraz umiejętnie kształtować własne emocje⁹¹. Progresywne rozluźnianie mięśni to kolejna technika relaksacyjna, polegająca na cyklicznym napinaniu i rozluźnianiu określonych partii ciała. Stosowane ćwiczenia pozwalają odprężyć i zrelaksować mięśnie, a w efekcie przygotować je do kolejnych obciążeń⁹².

⁹⁰ P. Schmidt, *Trening inteligencji emocjonalnej*, Wyd. Amber, Warszawa, 2000, s. 12-13.

⁹¹ B. Strycharska-Gać, *Złe emocje pod kontrolą*, WSiP, Warszawa, 2008, s. 25,27.

⁹² D. Colbert, *Biblia leczy stres*, Wyd. M, Kraków, 2008, s. 57.

Warto pamiętać, że wprowadzanie technik inteligencji emocjonalnej jest odbierane prze środowisko jako element niestosowny, a krytyka w tej kwestii należy do częstych zachowań.

Znajomość potrzeb innych osób stanowi istotny czynnik przy podejmowaniu decyzji o charakterze strategicznym. Ważna jest umiejętność skutecznego wykorzystania emocji własnych i innych osób w realizacji przedsięwzięć. Poza tym sukces bieżącego biznesu jest ściśle związany z psychologicznymi aspektami pracy. Umiejętna ocena i wykorzystanie emocji dla dobra firmy, gwarantuje poprawę wyników ekonomicznych jednostki oraz daje pewność kadrze zarządzającej o odpowiednim przywiązaniu i poświęceniu pracowników.

2.8. Kontrakt psychologiczny i asertywność

Mówiąc o inteligencji emocjonalnej i jej wpływie na funkcjonowanie firmy, nie sposób pominąć istotnego aspektu, jakim jest kontrakt psychologiczny. W głównej mierze odnosi się on do kształtowania relacji personalnych w firmie. Odpowiednie postawy pracowników wiążą się z kreowaniem subiektywnego i niepisanego zestawu zobowiązań i praw, występujących pomiędzy pracownikiem a pracodawcą⁹³. W opisie ważne jest określenie „niepisany zestaw”, gdyż w trakcie stosunku pracy pomiędzy personelem pracowniczym wywiązują się określone relacje służbowe. Mechanizm specyficznych zachowań jest na tyle znany obu stronom kontaktu, że nie wymagają sformalizowania. Nie wolno utożsamiać kontaktu psychologicznego, z umową o pracę.

Kontrakt psychologiczny jest kształtowany poprzez próbę zrozumienia społecznych i materialnych potrzeb pracownika, oraz oczekiwań pracodawcy względem wykonywanych obowiązków przez podwładnego. Pracownicy najczęściej oczekują zadań zgodnych z ich ambicjami i możliwościami wykonania, uczciwego traktowania w postaci odpowiedniego wynagrodzenia, zaspokajania ambicjonalnych potrzeb, zabezpieczenia socjalnego, możliwości rozwoju kariery zawodowej i właściwych warunków pracy. Współcześni pracodawcy wymagają skutecznej realizacji powierzonych zadań, kreatywności, kompetencji, poświęcenia w wykonywane zadania, lojalności względem firmy, zaangażowania, kształtowania pozytywnego wizerunku w oczach potencjalnych partnerów⁹⁴.

Do procesu układania się kontraktu dochodzi już w trakcie pierwszego zetknięcia stron. Każdy późniejszy kontakt wnosi kolejne elementy. Relacje

⁹³ K. Adamska, *Kontrakt psychologiczny w organizacji- Kwestionariusz Kontraktu Psychologicznego*, [w:] *Psychologia społeczna*, nr 3 (18), Gdańsk, 2011, s. 267.

⁹⁴ M. Armstrong, *Zarządzanie ludźmi*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań, 2007, s. 39-40.

i stopień oczekiwań będzie się zmieniał w zależności od długości pracy w danej organizacji. Należy pamiętać, że oczekiwania pomiędzy stronami zależne są od indywidualnych potrzeb i oczekiwań. Na tej podstawie należy utożsamiać wielość kontraktów psychologicznych w pracy⁹⁵. W przypadku pracowników produkcyjnych kontrakt psychologiczny będzie ograniczał się do zaspokajania podstawowych potrzeb personelu, tzn. zasłużonego wynagrodzenia, zaplecza socjalno- bytowego, oraz zapewnienia właściwych warunków pracy. W przypadku młodego, ambitnego personelu kierownictwa, główny menedżer będzie oczekiwał postawy pełnego zaangażowania w pracę, konkretnych wyników ekonomicznych podległych pracowników. Personel, oprócz walorów ekonomicznych będzie odczuwał potrzeby samorealizacji, spełnienia potrzeb ambicjonalnych, a często zwiększenia zakresu odpowiedzialności. Dodatkowo należy zauważyć, że w przypadku menedżerów najniższego szczebla, mowa jest już o zaufaniu personalnym tworzącym stały kontrakt emocjonalny.

Istotnym krokiem w kształtowaniu inteligencji emocjonalnej jest asertywność, definiowana jako sztuka umiejętnego wyrażania swojego zdania bez wywierania nacisku na drugą stronę. Nie polega ona na zmianie zachowań drugiej strony, ale na takim przekazaniu swojego zdania, aby było w sposób jednoznaczny zakomunikowane. W życiu codziennym asertywność jest klasyfikowana tylko jako umiejętność odmawiania na określone propozycje. Znaczenie pojęcia w tym ujęciu jest za wąskie. W szerokim ujęciu oprócz mówienia „nie”, oznacza również umiejętnie wyrażanie próśb, w stylu poproszenie o zwrot pożyczonej w przeszłości rzeczy. Kolejne znaczenie dotyczy stosownego wyrażania uczuć. Wiele osób czuje lęk przed mówieniem o osiągnięciach lub robi to w sposób wskazujący na jej dominację. Asertywność odnosi się również do umiejętności rozpoczęcia, kontynuowania i konstruktywnego zakończenia rozmowy⁹⁶. W zależności od przyjętego celu istnieje konieczność utrzymania właściwych relacji i uzyskania konkretnych informacji od kontrahenta. Zwłaszcza na gruncie zawodowym skuteczna asertywność jest elementem bardzo wskazanym. Menedżer to osoba, która w sposób szczególny musi mieć silnie wykształconą właściwość asertywności. Współcześni liderzy swoich biznesów, nie tracą czasu na zastanawianie się czy dany dostawca będzie współpracował czy warto zatrudnić danego pracownika. Podjęta decyzja powinna uwzględniać tylko aspekty merytoryczne z troską o dobro firmy. Liczy się stanowcza postawa, gdyż jakiegokolwiek próby uległości kończą się porażką.

⁹⁵ Macko M. (2009), *Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej a zachowania pracowników*, Praca doktorska, Instytut Naukowy UAM w Poznaniu, kps, przechowywany w Bibliotece w Uniwersytecie Adama Mickiewicza w Poznaniu, Rozdz. 1, *Nowy kontrakt psychologiczny z organizacją*, s. 22.

⁹⁶ M. Grębski, *Jak wytrzymać z ludźmi*, WSIP, Warszawa, 2009, s. 62-63.

Pracownicy w kontaktach ze współpracownikami okazują jedną z czterech postaw⁹⁷:

- uległość, osoby godzą się na każde warunki, nawet na te, które godzą w jej dobre imię, są sprzeczne z przekonaniami. Osoby uległe charakteryzują się pełnym poddaniem się drugiej strony. Rezygnują z własnych ambicji, celów na rzecz współpracownika. Wynika to z niskiej samooceny, ze strachu przed opinią drugiej strony,
- agresja, wynikająca z samego charakteru człowieka. W kontakcie z otoczeniem nie reagują na potrzeby innych, starają się dominować. Postawa agresywna stanowi odpowiedź na długotrwały okres ciągłego poddania. Reakcja wynika z silnej frustracji, spotęgowanej kumulacją negatywnych emocji i dodatkowych przeżyć,
- manipulacja, związana z potrzebą dopasowania się do otoczenia. W zależności od ewentualnej kary czy nagrody osoba zmienia punkt widzenia na daną sytuację,
- postawa asertywna, w kontaktach międzyludzkich wstępne założenie ma związek z równością stron. Dochodzi do poszanowania zdania drugiej osoby wraz z utrzymaniem własnych poglądów.

Omówione rodzaje reakcji w kontaktach personalnych sprawdzają się w relacjach stron równych sobie. Wielu pracowników nie miałoby odwagi oznajmić menedżerowi co tak naprawdę o nim myślą, ponieważ zdają sobie sprawę z konsekwencji takiego zachowania. Asertywność w tym przypadku jest ograniczona i nie wskazana. W przekazaniu komunikatu skutecznym narzędziem może okazać się umiejętna siła perswazji. Współcześnie, w zależności od atmosfery panującej w przedsiębiorstwie, kreuje się zachowania, opierające się na relatywnych partnerskich układach, w pełnym zrozumieniu i poszanowaniu opinii stron. Zwłaszcza jest to widoczne, gdy różnica wieku menedżera i poddanych jest nieznaczna.

2.9. Organizacja wirtualna- futuroizm czy utrata kontaktów międzyludzkich

W nowoczesnym ujęciu istotnym elementem staje się wirtualna inteligencja emocjonalna. To zdolność psychicznego i społecznego przystosowania się do wirtualnych kontaktów międzyludzkich. Rozwój technologii umożliwia realizowanie projektów bez konieczności fizycznego kontaktu członków zespołu projektowego. Rozwój Internetu, usług sieciowych, całego zaplecza technicznego spowodował zmiany w formie prowadzenia działalności gospodarczej.

⁹⁷ K. Rowińska, *Kobieta niezależna*, Złote myśli, Gliwice, 2013, s. 123- 131.

Wirtualne zarządzanie charakteryzuje się wysokim poziomem elastyczności, oraz wielorakim wykorzystaniem dla osiągnięcia zysków przez firmę.

Twórcą pojęcia jest Rossi de Mio, który wskazuje zależność pomiędzy funkcjonowaniem zespołów projektowych, a wirtualną inteligencją emocjonalną. Wynika z tego, że „zespoły wirtualne świadome są emocji oraz zdolne są do ich regulowania zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz osoby. Regulacja ta zachodzi poprzez kanały wirtualne i w wirtualnej przestrzeni”⁹⁸.

Wardell prezentuje osiem podstawowych zasad skutecznego zarządzania zespołami wirtualnymi⁹⁹:

- główny nacisk jest położony na taki dobór członków zespołu, aby nie wpłynął on negatywnie na właściwe kształtowanie zachowań społecznych oraz efektywne zarządzanie powstałym zespołem,
- określenie głównego celu działania teamu usprawnia pracę zespołu, wskazuje kierunek podejmowanych działań,
- określenie narzędzi, stanowiących przedmiot działania zespołu,
- zwrócenie uwagi na komunikację. Należy wyeliminować izolację członków zespołu,
- współpraca z podmiotami z zewnątrz firmy, które mogą wspomóc zespół umiejętnościami oraz efektywniej wykonać zadanie,
- wypracowane wynagradzanie należy się indywidualnie każdemu członkowi teamu projektu, ale uzależnione jest od osiągniętego rezultatu,
- bieżąca kontrola zespołu pod względem konfliktów i skuteczne zapobieganie im,
- uczenie się na ewentualnych błędach, wyciąganie stosownych wniosków na przyszłość.

Przedstawione wytyczne powinny być realizowane w firmie koordynującej pracę zespołu. Dla niedoświadczonych pracowników brak fizycznego kontaktu ze współpracownikami może odbić się negatywnie na stanie psychicznym danej osoby. W sprawnym funkcjonowaniu zespołów projektowych, a tym samym w kształtowaniu właściwej inteligencji wirtualnej mogą występować poważne zakłócenia, do których zalicza się¹⁰⁰:

- niepewność, w komunikacji wirtualnej dochodzi do częściowej utraty informacji. Łąca telefoniczne przekazują tylko 37% częstotliwości głosu ludzkiego. Powoduje to częściowe zniekształcenia emocji przekazywanych w komunikacie,

⁹⁸R.R de Mio, *On Defining Virtual Emotional Intelligence*, [w:] Materiały z Konferencji ECIS, Gdańsk, 06.06.2002, s. 1129.

⁹⁹ Ch. Wardell, „*The Art of Managing Virtual Teams: Eight Key Lessons*”, „*Harvard Management Update*”, listopad 1998, vol. 3, nr. 11, s. 4-5.

¹⁰⁰ M. Workman, W. Kahnweiler, W. Bommer, „*The Effects of Cognitive Style and Media Richness on Commitment to Telework and Virtual Teams*”, *Journal of Vocational Behavior*, 2003, nr 63, s. 199-219.

- utrudnioną możliwość do zawierania kontaktów nieformalnych pomiędzy pracownikami. Oznacza to poczucie pewnej izolacji i przedmiotowości w traktowaniu. Dlatego projekty wirtualne powinny być realizowane przez osoby o silnej samokontroli i skoncentrowanych zadaniowo,
- ograniczenie modelowania społecznego. W kontaktach bezpośrednich dochodzi mimowolnie do ciągłej analizy zachowań drugiej strony. Mimika twarzy, postaw ciała, charakterystyczne gesty wzbudzają określone emocje. Po upływie czasu może dojść do interakcji pomiędzy pracownikami w postaci zaufania, emocjonalnego wsparcia. W przypadku kontaktu wirtualnego, poprzez częściowo wizualny kontakt ze współpracownikiem, nie jest możliwa kompleksowa ocena zachowania. Na tej podstawie nie może dochodzić do prób kształtowania relacji społecznych, z uwagi na brak interakcji bezpośredniej.

Współcześnie to *virtual management* jest jednym z elementów, stanowiących o przewadze konkurencyjnej firm, ponieważ efektywnie korzysta z dostępnych zasobów technologicznych, dzięki czemu może lepiej i skuteczniej dopasowywać się do bieżących potrzeb rynkowych. Kolejnym pozytywnym aspektem jest możliwość współpracy z partnerami z całego globu, a przez to pozyskiwać kolejne rynki dla przedsiębiorstwa i systematyczny rozwój¹⁰¹. Sytuacja będzie się zmieniać w kierunku dalszej informatyzacji. Dużym wyzwaniem dla liderów firm będzie właściwe wykorzystanie nowego potencjału dla rozwoju firmy, a tym samym umiejętność kształtowania postaw pracowników i kształtowania własnej inteligencji emocjonalnej.

Istnieją metody skutecznego oddziaływania na zachowania współpracowników. Najpopularniejszym środkiem jest bodziec materialny, ale w głównym stopniu dotyczy to pracowników fizycznych. W przypadku pracowników umysłowych pieniądze to nie wszystko. Takim osobom konieczne jest zapewnienie dodatkowych symptomów emocjonalnych, w postaci wykorzystania własnej innowacyjności, spieranie indywidualnych projektów. Rozwój technologii to nowe podejście do kształtowania zachowań pracowników. Wirtualna inteligencja emocjonalna to stosunkowo młoda dziedzina, ale z uwagi na postęp technologiczny, odgrywa coraz większą rolę w firmach. Rolą menedżera jest właściwy dobór personelu do projektów wirtualnych, monitorowanie zachowań pracownika i reakcja w sytuacji niekorzystnej dla podwładnego, ale i samej firmy. Problem ten na razie nie dotyczy lub w nieznacznym stopniu małych i średnich firm, ale z biegiem lat potrzeba skutecznego oddziaływania będzie widoczna w tej sferze.

¹⁰¹J.J. Murphy, *Virtual Management – A New Business Organization Paradigm*, <http://www.calumcoburn.co.uk/articles/virtual-management>, (dostęp.24.05.2014r.).

ROZDZIAŁ III

Cechy menedżera XXI wieku

3.1. Osobowość jako wyznacznik cech przywódczych

Współczesne prowadzenie biznesu wymaga ciągłej kontroli i nadzorowania wpływu wielu czynników, mających znaczenie dla jej funkcjonowania. Głównym organem decyzyjnym pozostaje nadal najwyższy szczebel kierownictwa. Współczesny biznes jest skupiony na kooperacji z pracownikami, ale jednak głównym ogniwem przy podejmowaniu decyzji jest menedżer. Indywidualne jego cechy decydują o kierunku rozwoju firmy. System rynkowy wymaga zarówno merytorycznych jak i miękkich umiejętności. Samo kierowanie dynamicznie rozwijającą jednostką, świadczy o niestandardowych umiejętnościach. Najbogatsi ludzie świata posiadają dodatkowe zdolności w kierowaniu zasobami. Charyzmatycznym przykładem jest Sir. Richard Branson, właściciel ponad 400 firm marki Virgin. Działanie w wielu branżach świadczy o niezwykłej inteligencji i intuicji Bransona, a dywersyfikacja na tak szeroką skalę wydaje się, że nie może być skuteczna, a jednak jest. Można zatem zadać pytania: Gdzie kryje się sekret wielkich tego świata? Jakie decyzje powodują taki sukces biznesowy?

Odpowiedzi mogą być różne i zależne od wielu czynników. Jednym z podstawowych elementów jest osobowość. To indywidualny atrybut każdego człowieka, decydujący o jego nastawieniu do innych ludzi i rzeczy. Atrybut, który z biegiem czasu poddawany jest modyfikacjom¹⁰². Dla F. Zimbardo to „*złożony zbiór własności psychicznych, które wpływają na charakterystyczne wzorce zachowania jednostki, niezmiennie czasowo i sytuacyjnie*”¹⁰³. Uzupełniając przedstawioną definicję należy uwzględnić środowisko danej osoby w okresie dzieciństwa. Zupełnie inną osobowość w dorosłym życiu mają osoby, które wychowywały się w domu dziecka, a zupełnie inną ludzie, dorastający w świecie biznesu poprzez kontakty z bogatymi rodzicami. Bagaż doświadczeń pozwala inaczej reagować na nowe sytuacje w życiu dorosłym. Traumatyczne sytuacje z okresu dziecięcego powodują wielokrotnie wzmocnienie osobowości danej osoby. Psychika uodporniona w taki sposób jest mniej podatna na zmiany w późniejszych latach.

Z osobowością i sukcesem w biznesie wiąże się również niestandardowe podejście do rozwiązywania problemów. Steve Jobs powiedział: „*Myślę, że jak zrobisz coś, co okaże się całkiem niezłe, to powinieneś zrobić coś innego, równie*

¹⁰² K. Kmiotek, T. Piecuch, *Zachowania organizacyjne*, Difin, Warszawa, 2012, s. 65.

¹⁰³ P.G. Zimbardo, *Psychologia i życie*, PWN, Warszawa, 2009, s. 519.

wielkiego, zamiast rozwodzić się nad tym zbyt długo. Po prostu zastanów się, co dalej”. To jeden z licznych cytatów twórcy firmy Apple.

Jeżeli cały czas powiela się rozwiązania, które nie wnoszą nic nowego to sukcesu nie da się osiągnąć. Ważne jest indywidualne, nowe lub zmodyfikowane podejście do wielu spraw. Jednym z nowatorskich rozwiązań było wprowadzenie przez Henrego Forda taśmowej produkcji, co zrewolucjonizowało całą gospodarkę i było napędem do dalszych zmian.

W przypadku osobowości konieczne jest skupienie się na trzech istotnych aspektach, traktujących osobowość¹⁰⁴:

- jako wewnętrzną klasyfikację wartości,
- jako mechanizm stabilnych własności psychicznych,
- jako przyczynę celowych zachowań człowieka wśród otoczenia.

Próbę wyjaśnienia działania osobowości podejmowały takie nurty jak psychoanaliza, behawioryzm, społeczne uczenie się czy teoria cech. Każda z teorii nieco inaczej odbierała mechanizm procesu.

Naukowcy V.S. Flowers i C.L. Hughes opracowali siedem typów osobowości¹⁰⁵:

- typ reaktywny, charakteryzuje się odczuwaniem głównie potrzeb fizjologicznych. Jest to typ człowieka ograniczonego umysłowo,
- typ plemienny, cechuje ludzi, którzy preferują wykonywanie prac prostych, z góry ustalonych przez najwyższe władze. To ludzie, którym trzeba mówić co mają robić, można nimi skutecznie sterować,
- typ egocentryczny, to człowiek posiadający swój schemat działania. Na wydawane polecenia reaguje lekceważąco. Nie chce być sterowany, charakteryzuje się indywidualnością i nieszablonowym podejściem do spraw,
- typ konformistyczny, cechuje się stabilnością emocjonalną. Ceni jasno sprecyzowane zasady współpracy oraz równe traktowanie pracowników. Zna wartość pracy i jest świadomy dominującej pozycji kadry zarządzającej. Ma swoje zdanie i wynikające z tego tytułu problemy z osobami, które mają inne obiekty,
- typ manipulacyjny, charakteryzuje się kreatywnością. Praca dla niego ma być wyzwaniem, ponieważ w ten sposób może się rozwijać. Poszukuje nowych metod pracy, nie lubi stabilności i próżni wokół siebie,
- typ socjocentryczny, osoby z taką osobowością preferują współpracę z innymi. Właściwe relacje z członkami firmy są dla takiej osoby najważniejsze. Pozytywnych relacji nie powinna zaburzać rywalizacja o korzyści ekonomiczne,

¹⁰⁴ W. J. Paluchowski, *Osobowość a działanie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich PAN, Warszawa, 1981, s. 32.

¹⁰⁵ B. Miłucha, A. Potocki, *Humanizacja organizacji pracy*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków, 1998, s. 84-85.

- typ egzystencjalny, skupia się na realizacji własnych ambicji i dalszym rozwoju. Zadania trudne, niecodzienne traktuje jak sprawdzian umiejętności. Sam dobiera środki do rozwiązywania spraw.

R. Blake i J. Mouton opracowali siatkę kierowniczą, która styl kierowania uzależniała od intensyfikacji takich czynników, jak troska o ludzi i produkcję. Na tej podstawie wyróżnili¹⁰⁶:

- kierowanie zubożone, cechuje się niskim poziomem opieki o produkcję i ludzi. Działanie ogranicza się do wykonywania czynności na tyle, ile jest to potrzebne do utrzymania stanowiska,
- kierowanie zadaniowe, koncentruje się głównie na realizacji postawionych celów. Czynnik ludzki jest elementem wykonawczym,
- kierowanie zrównoważone, to optymalny model zarządzania. Zlecone zadania wykonywane są zgodnie z wymogami, przy zachowaniu dostatecznie wysokiego stopnia zadowolenia podwładnych,
- kierowanie klubowe, skoncentrowane na czynniku ludzkim. Najważniejszy jest pracownik i jego zadowolenie i wygoda z pracy. Cele zawodowe nie mają tak dużego znaczenia dla wyników firmy,
- kierowanie zespołowe, związane jest z silnym zaangażowaniem ludzi w realizację zadań. Występuje silna korelacja pomiędzy wewnętrznymi motywatorami pracowników, a celem firmy. Wytwarza to poczucie bezpieczeństwa i wzajemnego zaufania wśród pracowników.

Kładąc nacisk na konkretne elementy lider w odmienny sposób podchodził do reagowania na otoczenie.

Dla P. Druckera istotnymi cechami charakteru, które musi posiadać każdy menedżer to asertywność, kreatywność oraz przedsiębiorczość.

Przedsiębiorczość, będącą specyficzną cechą ludzkiego działania, można określić jako:¹⁰⁷

- zdolność do bycia entuzjastą
- zdolność do działania, przejawianie własnej inicjatywy,
- umiejętność podejmowania decyzji,
- umiejętność podejmowania ryzyka.

Nie wystarczy dobry pomysł, przedsiębiorca potrafi go zrealizować i obronić w brutalnym świecie konkurencji. Jest to szczególnie ważne, gdyż wiele osób rozpoczyna działalność gospodarczą z entuzjazmem, ale w czasie jej realizacji uchodzi im powietrze i nie potrafią doprowadzić jej do końca. Jak pisał T. Kotarbiński „nie ten mistrz, co zaczął, lecz ten, co skończył”¹⁰⁸. Kim zatem jest przedsiębiorca? To ktoś, kto na własne ryzyko podejmuje działalność gospo-

¹⁰⁶ J. Bogdanienko, W. Piotrowski, *Zarządzanie tradycja i nowoczesność*, PWE, Warszawa, 2013, s. 360.

¹⁰⁷ M. Raich, J. Klimek, *Sztuka przedsiębiorczości*. Wyd. R.A.F. SCRIBA, Racibórz 1996. s. 21

¹⁰⁸ M. Raich, J. Klimek, *Sztuka...*, op. cit. s. 26.

darczą, tworząc nowe wartości, w celu wypracowania zysku i wywalczenia swojego miejsca na rynku. Można to odnieść do ptaków lecących w stadzie. Dlaczego ptaki latają w stadach? Ponieważ, kiedy podążają za przywódcą, ułatwiają sobie lot. Przywódca pokonuje opór wiatru i podążające za nim ptaki mogą lecieć znacznie bardziej wydajnie. Gdyby dzikie gęsi nie tworzyły w locie klucza, nie miałyby wystarczającej ilości energii, aby dotrzeć do celu swojej długiej wędrówki. Przedsiębiorcy, którzy boją się podejmować ryzyko, są przekonani, że mogą zastosować podobną strategię. Sądzą oni, że warto poczekać, aż lider zaproponuje przełomowe rozwiązanie i następnie je skopiować, korzystając z faktu, że lider przełamał już opór wiatru.¹⁰⁹

Skuteczny przedsiębiorca powinien posiadać pomysł na biznes, umieć zdobyć środki finansowe na jego rozkręcenie, nie powinien bać się ryzyka, powinien być elastyczny, silny psychicznie, zorganizowany, komunikatywny, i co bardzo ważne otwarty na wszelkie nowości. Człowiek przedsiębiorczy, jak stwierdza M. Raich¹¹⁰, nie czeka na szansę, on sam ją tworzy. Ale także dzięki wiedzy, umiejętności i logice myślenia zauważa i wykorzystuje zaistniałe okazje. Tym bardziej, że okazje te cały czas „przechodzą obok”, ale tylko osoba przedsiębiorcza zauważy je i będzie potrafiła wykorzystać.

Przedsiębiorcy, a może lepiej kandydaci na przedsiębiorców, często starają się ograniczać ryzyko i zostają naśladowcami oryginalnych rozwiązań, oryginalnych osobowości. Ale czy to jest reguła na sukces? H. Melville twierdzi, że „lepiej ponieść klęskę, próbując być oryginalnym, niż odnieść sukces, imitując”. W obecnym świecie jednostka ma nieograniczoną swobodę wyboru. Stajemy przed wyborem: czy naśladować innych, czy stworzyć swoją własną przyszłość? Nie imituj – bądź innowacyjny. Indywidualny wybór jest Świętym Gralem sił rynku, a wolny rynek to najpotężniejsza religia naszych czasów¹¹¹, mimo, iż można mieć zastrzeżenia co do jego realnej skuteczności i dosłownej rzeczywistości. Wielkie korporacje manipulują i sterują rynkiem, bardzo często „niewidzialna” ręka rynku jest wyraźnie widoczna.

Istotnym zadaniem nie jest doskonalenie tego, co znane, co sprawdzone, ale opracowanie nieznanego produktu lub rozwiązania, nowego w ujęciu kosmicznym, czyli takiego, który po raz pierwszy ukazał się na rynku, lub ujęciu tradycyjnym, czyli ulepszenie już istniejącego produktu. Oznacza to, że przedsiębiorcy muszą umieć patrzeć w przyszłość. Nie muszą być doskonali, ale cierpliwi. A. Einstein kiedyś powiedział, że swój sukces zawdzięcza wcale nie do-

¹⁰⁹ S. Godin, *Fioletowa krowa. Zmień się i bądź rozpoznawalny*. Wyd. Helion, Gliwice 2005, s.74

¹¹⁰ M. Raich, J. Klimek, *Sztuka przedsiębiorczości*. Wyd. R.A.F. SCRIBA, Racibórz 1996, s. 3

¹¹¹ J. Ridderstrale, K.A. Nordstrom, *Karaoke capitalism. Zarządzanie dla ludzkości*. Wyd. Helion, Gliwice 2006, s.23

skonałości, ale właśnie cierpliwości, stwierdzając, że „to wcale nie tak, że jestem taki bystry, po prostu poświęcam problemom więcej czasu”.¹¹²

Warto pamiętać, że menedżer musi mieć wynik ze swej pracy, bez względu, gdzie przyszło mu pracować¹¹³. Wynika to przede wszystkim z funkcji kierowniczych i celu tworzenia organizacji. Efektywne funkcjonowanie służy uzyskiwaniu określonych profitów ekonomicznych czy realizowaniu zadań zleconych przez organy administracji rządowej. Zarówno komercyjna działalność jak i non profit, ze swej natury ma być skuteczna i wzbudzać określone zmiany w społeczeństwie. Skuteczność zatem stanowi kluczowy jej element.

Obowiązki menedżera nie ograniczają się do standardowego kierowania jednostką. To postać, która swoim przykładem ma wyznaczać kierunek działania i pożądaných zmian. Powinna być skoncentrowana na¹¹⁴:

- ciągłym doskonaleniu,
- innowacyjności,
- inteligencji emocjonalnej,
- poszukiwaniu w otoczeniu szans do działania,
- kreowaniu właściwych relacji z otoczeniem.

Próbę wyselekcjonowania najważniejszych cech własnych skutecznych menedżerów, dokonał zespół analiz kadrowych firmy Google. Na podstawie ankiet pracowniczych i wyników menedżerów wyizolowano osiem głównych determinantów sukcesu liderów. Skuteczny menedżer jest dobrym coachem, co oznacza, że wywiązuje się z przydzielonych zadań, potrafi delegować uprawnienia zadaniowe, wpływa na dobrą atmosferę panującą w zespole, koncentruje się na osiągniętych wynikach, dba o wizerunek firmy. W dalszej kolejności wymienia się sprawowanie funkcji wstępnego psychologa, doradztwo, pomoc, wsparcie mentalne pracownika w trudnych momentach. Istotna jest również dbałość o własny i grupowy rozwój zawodowy. Sukces pracownika jest sukcesem menedżera. Lider wie, po co ma wykonywać daną pracę, zna wizję i konkretny cel działania oraz potrafi ją przekazać współpracownikom w taki sposób, aby odczuwali potrzebę realizacji. Ostatnią wskazaną cechą jest merytoryczna wiedza z konkretnej dziedziny¹¹⁵. Wiedza jest istotnym elementem umiejętności menedżerskich. Współcześnie nie wystarczy sama postawa efektywności. Należy doszukiwać się u potencjalnych liderów subiektywnych cech, odróżniających ich od osób przeciętnych. Istotne są posiadane kompetencje. Konieczne jest uświadomienie sobie czy dana osoba skłonna jest pracować pod presją czasu, wyniku, oczekiwań innych osób. Jaki jest stan inteligencji emocjonalnej poten-

¹¹²J. Ridderstrale, K.A. Nordstrom, *Karaoke...*, op. cit., s.163 .

¹¹³P. F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, Akademia Ekonomiczna, Kraków, 2004 ,s. 13.

¹¹⁴P. Wachowiak, *Profesjonalny menedżer*, Difin, Warszawa, 2001, s.14.

¹¹⁵D. A . Garvin, *Jak inżynierowie Google docenili zarządzanie*, [w:] Harvard Business Review, maj 2014, Warszawa, s. 52.

cialnego przywódcy? W jaki sposób przyswajanie wiedzy jest najskuteczniejsze¹¹⁶?

Podstawową sprawą wydaje się znajomość celu działania, gdyż funkcjonowanie bez konkretnego jest nieefektywne i nieskuteczne. Niemożliwe jest porównanie początkowych zamierzeń z efektem końcowym. Skuteczny menedżer prezentuje cele firmy pracownikom. Ma to wzbudzać potrzebę wpływu na realizację celu przez pracownika, a tym samym pozwala na mentalne przywiązanie się do firmy. Dalszym komponentem jest wzbudzanie zaufania załogi, a praca w pozytywnymi i zaufanymi osobami generuje wzrost poziomu efektywności zespołu. Wzbudzenie pozytywnych uczuć dla pracodawcy oznacza poprawę wyników ekonomicznych, wzrost samozadowolenia, pobudza do kreowania kolejnych inicjatyw. Pracownikom poprawia komfort z wykonywanej pracy, pozwala utożsamiać się z celami organizacji, wzbudza kreatywność i umożliwia dalszy rozwój kariery.

Kolejnym czynnikiem charakteryzującym lidera zespołu jest uświadomienie pracownikowi, że jest ważnym ogniwem dla firmy. Personel powinien czuć, że faktycznie wnosi coś istotnego dla jednostki¹¹⁷. W takiej sytuacji morale kadry pracowniczej znacznie wzrastają.

3.2. Przedsiębiorczość i pozycja kobiet w biznesie

Nie można zapomnieć o przedsiębiorczości, jako parametrze psychologicznym poszczególnych osób. W Polsce momentem przełomowym do rozważań nad tematyką przedsiębiorczości był okres przemian gospodarczych pod koniec lat 80. XX wieku. Początek nowego systemu ekonomicznego pobudził wśród wielu Polaków okazje do prowadzenia własnej działalności. Jak okazało się po czasie, nie wszyscy w równym stopniu wykorzystali szansę i poradzili sobie z nową sytuacją. Omówiony okres jest najlepszą definicją przedsiębiorczości w „polskim wydaniu”.

Przedsiębiorczość w tym ujęciu oznacza wykorzystywanie pojawiających się potencjalnych szans do rozwoju inicjatywy. Swoim zakresem zawiera między innymi identyfikację i charakterystykę potencjalnej szansy do realizacji własnych celów. Dotyczy to procesów produkcji, metod sprzedaży, mechanizmu zaspokajania potrzeb potencjalnych klientów¹¹⁸.

Przedsiębiorczość jest obiektem badań wielu ekonomistów i ośrodków naukowych. To nadal niepoznana w pełni dziedzina ludzkiej natury. W miarę jak naukowe nowości wzbogacają wiedzę z zakresu funkcjonowania mózgu, tak

¹¹⁶ P. F. Drucker, *Zawód menedżer*, M T Biznes, Warszawa, 2004, s. 292 .

¹¹⁷ S. R. Nadler, *Inteligencja emocjonalna w biznesie*, Helion, Gliwice, 2011, s. 175-176.

¹¹⁸ B. Glinka, M. Kostera, *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*, WoltersKluwer Polska, Warszawa, 2012, s. 558.

naukowcy i przedsiębiorcy prezentują kolejne zagadnienia z tematyki przedsiębiorczości. Podejście do przedsiębiorczości, tak jak podejście do zarządzania, zmieniało się w czasie. Te pojęcia na tyle silnie ze sobą korelują, że wielu nieodświadczonych adeptów nauk ekonomicznych utożsamia je ze sobą, co stanowi zasadniczy błąd.

Wyróżniamy następujące rodzaje przedsiębiorczości¹¹⁹:

- garażowa, oparta na innowacyjnej koncepcji i pasji przedsiębiorców. Ograniczenie stanowią środki finansowe na realizację,
- pasjonatów, wynika bezpośrednio z zainteresowań twórców,
- intelektualna, jest związana z kreowaniem materialnych elementów wykorzystując niematerialne zasoby ludzkie,
- społeczna, jest skierowana w stronę poprawy funkcjonowania społeczeństwa,
- przedsiębiorczość kobiet, dotyczy aktywnej ich działalności, która nadal jest marginalizowana. Panie ze swej natury inaczej pojmują działania biznesowe, z uwagi na skupienie się nie tylko na sferze materialnej.

W przypadku kobiet, problemem jest nadal funkcjonujący stereotyp gorszej pozycji w firmie. Rozgraniczanie uprawnień tylko z powodu płci jest nieuzasadnione. Wybór kobiety na menedżera jest decyzją tak samą racjonalną jak wybór mężczyzny. Brak widoczności kobiet na najwyższych szczeblach zarządzania, utwierdza przekonanie o braku zdolności przywódczych. Aby zniwelować dysproporcję pomiędzy kobietami a mężczyznami, proponuje się zastosowanie następujących kroków¹²⁰:

- przedstawienie pracownikom obu płci, gdzie leży sedno stosowania uprzedzeń względem kobiet,
- kreowanie przyjaznego otoczenia do rozwoju kobiet, jako menedżerów,
- pobudzanie w świadomości kobiety poczucia przewodzenia.

Statystyki pokazują, że tylko 4% firm z „Listy 500” magazynu Fortune prowadzi kobiety, a prezesi firm Arcos, Dorados i Deloitte wskazują, że występuje w nich na mechanizm układu kontaktów. Wynika to z częstotliwości przebywania w gronie mężczyzn w trakcie spotkań zawodowych, prywatnych meetingów¹²¹. Taka sytuacja jest oznaką bezpieczeństwa, a ingerencja kobiety w takich obszarach nie jest, póki co, mile widziana. Znane są jednak przykłady kobiet sukcesu, które są menedżerkami korporacji. Należy pamiętać, że droga ich na szczyt była dłuższa i bardziej skomplikowana, niż w przypadku mężczyzn.

¹¹⁹ J. Bogdanienko, W. Piotrowski, *op. cit.*, s. 65-67.

¹²⁰ H. Ibarra, R. Ely, D. Kolb, *Niewidzialne bariery w drodze na szczyt*, [w:] *Harvard Business Review Polska*, Luty 2014, Warszawa, s. 43.

¹²¹ B. Groysberg, K. Connolly, *Wybitni liderzy pielęgnują różnorodność*, [w:] *Harvard Business Review Polska*, Luty 2014, Warszawa, s. 53.

3.3. MENEDŻER a menedżer

Predyspozycje menedżera i pracownika szeregowego zasadniczo nie odbiegają od siebie. Gdzie tkwi zatem różnica pomiędzy mentalnością pracownika fizycznego, a menedżera? Psychologowie upatrują zróżnicowanie w inteligencji, ukazującej pewne predyspozycje, stanowiące model zachowania¹²². Na tej podstawie osoba inteligenta jest w stanie działać twórczo, kreatywnie, sprawnie i skutecznie korzystać z posiadanych zasobów. Ważne jest także podkreślenie możliwości kreowania nowych zasobów, idei, które dają odmienne spojrzenie na dany obszar.

Amerykański psycholog R. Starnberg utożsamia inteligencję jako system analizy informacji. Na tej podstawie wyodrębnił trzy elementarne składniki systemu¹²³:

- element odpowiedzialny za kumulowanie wiedzy,
- składniki działania i metod radzenia sobie z problemami,
- elementy metapoznawcze, określające dobór strategii i bieżącą kontrolę postępów.

Podstawowym problemem w zgłębieniu wiedzy z zakresu osobowości jest próba ujęcia przywództwa jako mechanizmu działania współczesnej firmy. Samo pojęcie odnosi się do sposobów wpływania na innych, poprzez określone środki. Podstawowym założeniem jest rozszerzenie definicji standardowego kierownika od wydawania poleceń, o dodatkowe przymioty osobowościowe, które wskazują na przydatność danej osoby jako przywódcy. Należy traktować ideę lidera firmy jako człowieka, który będzie autorytetem dla współpracowników, mentorem i motywatorem do osiągnięcia konkretnych celów. W historii mieliśmy do czynienia z charyzmatycznymi przywódcami, do których zaliczano przykładowo Stalina, Napoleona Bonaparte, Aleksandra Wielkiego. Wymienione postacie swoim zachowaniem i osiągnięciami wzbudzali skrajne emocje wśród specjalistów. Niestandardowe, niejednolite oceny powodują, że nie można sprowadzać charakterystyk przywódców do kategorii opisu przeciętnego człowieka. Sposób myślenia w kluczowych sytuacjach, przywiązanie współpracowników, mechanizm codziennego działania, kreatywność, postawa wobec ryzyka i zagrożeń, jest dowodem na nieprzeciętne umiejętności osoby, która może nosić miano przywódcy. Różnice pomiędzy osobami przywódcy, a menedżerami związane są z realizacją zadań, zależnościami czy predyspozycjami osobowościowymi. Lider przedstawia współpracownikom plany długookresowe, i wpływa na ich zachowania w celu realizacji ustalonego celu. Z kolei osoba szefa może wynikać z relacji formalnych, przypisanych władzy oraz po-

¹²² P. G. Zimbardo, *op. cit.*, s. 522.

¹²³ B. R. Kuc, J. M. Moczydłowska, *Zachowania organizacyjne*, Difin, Warszawa, 2009, s. 33.

winna mieć związek z efektywną realizacją celu, bieżącą kontrolą i ewentualną korektą zastosowanych rozwiązań. Standardowy zarządca skupia się na planowaniu, organizowaniu, kierowaniu i kontroli działań jednostki. Wielcy liderzy wyłamują się z szablonowego podejścia do rozwiązań problemów. Ponadprzeciętny przywódca korzysta z innowacji, nie zadowolają go utarte, znane, schematyczne, przewidujące działania¹²⁴.

3.4. Lider jako celowy manipulator

Często działania lidera utożsamiane są z próbą manipulowania ludźmi. Każdy kontakt czy rozmowa, jest swoistego rodzaju próbą wymuszenia określonego zachowania rozmówcy. Podejrzenia ze strony pracowników są oczywistym aspektem i wynikają z ludzkiej mentalności¹²⁵. Nikt nie jest w stanie uniknąć manipulowania przez otoczenie. Z każdej strony człowiek jest otaczany informacjami, które mają wywierać określony wpływ jego zachowań. Standardowym przykładem jest reklama telewizyjna, która dzięki stosowaniu określonych środków, kreuje potrzeby zakupowe widzów, a tym samym koncentruje się na wzroście sprzedaży. To standardowe działanie rynkowe.

Wyniki osoby zarządzającej firmą muszą być weryfikowane ze stawianymi wymaganiami. Podstawową zasadą jest skuteczność prowadzonych działań. Element ten dotyczy każdej profesji, zarówno komercyjnego przedsiębiorstwa, szpitala, uczelni wyższej, służb mundurowych, sportu¹²⁶.

Przykładem jest J. Guardiola, który w latach 2008- 2012, będąc szkoleniowcem drużyny FC Barcelona, wywalczył wiele pucharów, tytułów najlepszej drużyny kraju, Europy i Świata, zdobył miano dobrego trenera i menedżera.

O tego typu ludziach należy mówić, iż są skutecznymi menedżerami. Praca trenera sportowego oceniana jest na podstawie osiągniętych sukcesów. Swoimi metodami szkoleniowymi, ciężką pracą z gwiazdami piłkarskiego świata, profesjonalnemu podejściu do wykonywanego rzemiosła Guardiola stworzył idealny mechanizm zwycięstwa, kreując takich piłkarzy jak Lionel Messi. Guardiola jako menedżer pragnął od swojego teamu porządku i dyscypliny, zaangażowania w grę całego zespołu i potrzeby gry „z sercem”, oraz wiary w menedżera i końcowy sukces. Te zasady sukcesu, można z całą pewnością przenieść na grunt sukcesu przedsiębiorstwa.

3.5. Temperament cechą każdego pracownika

Na osiągane wyniki ma wpływ również temperament, ściśle związany z inteligencją emocjonalną. Psycholog J. Strelau, definiuje temperament jako

¹²⁴ J. Bogdanienko, W. Piotrowski, *op. cit.*, s.336 -337.

¹²⁵ N. Peeling *„Błyskotliwy menedżer*, PWE, 2010,s. 19 .

¹²⁶ P. F. Drucker, *op. cit.*, s. 15.

„względnie, stałe cechy organizmu, pierwotnie biologicznie zdeterminowane. Przejawiają się one w formalnych cechach zachowania, sprowadzając się do poziomu energetycznego i charakterystyki czasowej reakcji”¹²⁷.

Psychologowie od dawna zajmują się tą dziedziną ludzkiej podświadomości. Jednym z charakterystycznych ujęć problemu temperamentu jest typologia Kretschmera, według której istnieje współzależność pomiędzy fizyczną budową ciała, a występowaniem określonych chorób psychicznych. Na podstawie szczegółowych badań struktury ciała naukowiec wyizolował cztery typy ludzkiej budowy ciała¹²⁸:

- leptosomatyk, to człowiek o szczupłej budowie ciała, pociągłej twarzy, długim nosie. Psychologowie takie osoby nazywają astenikami,
- pyknyk, to przeciwieństwo astenika. Osoba ta charakteryzuje się średnim wzrostem, krótką szyją, okrągłą głową. Najczęściej są to jednostki otyłe,
- atletyk, to wysportowany, umięśniony człowiek, zwinny, szybki, barczysty,
- dysplastyk, opisywany jest jako człowiek o nieregularnej budowie ciała, ponadprzeciętnym wzroście czy jednostka zdeformowana fizycznie.

Na tej podstawie scharakteryzował leptosomatyków jako najbardziej podatnych na schizofrenię. Pyknicy mają większą skłonność do zapadania na psychozę maniakalno-depresyjną. Do każdego typu ciała przydzielili określone modele psychiczne, zwane temperamentem.

Naukowcy wyróżniają następujące typy temperamentu:

- schizotypik, osoba przejawiają skłonność do schizofrenii. To jednostki zamknięte w sobie, nie chcą udzielać się społecznie, mają swój ograniczony świat, myślą abstrakcyjnie,
- cyklotypik, osoba podatna na psychozę maniakalno-depresyjną. Człowiek mający tego typu temperament jest jednostką otwartą, towarzyską, to społecznik, nie mający problemów z nawiązywaniem kontaktów,
- iksotypik, osoba przejawiająca skłonność do padaczki. Charakteryzuje się spokojem, stara się podchodzić do życia z ostrożnością i rozważą, nie jest elastyczny emocjonalnie.

Znajomość temperamentu własnych pracowników daje szansę na skuteczne kierowanie ich zachowaniem, pobudza ich kreatywność, umożliwia tworzenia właściwych relacji wewnątrz organizacji.

¹²⁷ J. Strelau, *Temperament, osobowość, działanie*, PWN, Warszawa, 1985, s. 266.

¹²⁸ J. Strelau, *Temperament i inteligencja*, PWN, Warszawa, 1992, s. 11-14.

3.6. Czas to pieniądz menedżera

Efektywny menedżer ma charakteryzować się umiejętnym gospodarowaniem czasem. We współczesnym zarządzaniu przedsiębiorstwem należy uwzględnić ważność czasu jako zasobu. To jeden z czynników, którego nie da się zmienić, wydłużyć, skrócić, zmienić jego strukturę. Pod względem biologicznym każdy człowiek jest zależny od cyklu dobowego i odpowiednio reaguje na zmianę pory dnia czy nocy¹²⁹. W tym przypadku nie ma możliwości opracowania krzywej krańcowej, gdyż wiele czynności uzależnionych jest od czasu ich wykonania. W zależności od określonych wielkości ekonomicznych czasu nie da się zmienić.

Można stwierdzić, że człowiek został wadliwie zaprojektowany przez naturę i ma poważne problemy z zarządzaniem zasobem, jakim jest czas¹³⁰. W dużej mierze ma to związek z możliwym rozproszeniem emocjonalnym. Czynniki środowiskowe odgrywają znaczącą rolę w efektywnym wykorzystaniu czasu. W codziennych sytuacjach, podczas wykonywania czynności sprawiających przyjemność i zadowolenie kontrola czasu jest ograniczona poprzez skupienie się na wykonywanej czynności. Z kolei w trakcie wykonywania prac koniecznych, nużących, czas działa na niekorzyść, ponieważ osoba ma przeświadczenie, iż czas upływa wolniej i trudno jest koncentrować się na danym zadaniu.

W przypadku działania firmy, czas należy do grupy czynników krytycznych. Bieżące wymagania rynku zmuszają menedżerów do perfekcyjnego zarządzania posiadanymi zasobami. Potrzeba wykonania usługi na określony termin, spotkania biznesowe, wymagania prawne wymuszają właściwe zachowania ze strony najwyższych władz. Specjaliści wskazują na możliwość radzenia sobie z wymaganiami czasowymi.

Cel działania jest ogniwnem sukcesu, a wykonywanie jakichkolwiek kroków, czynności bez konkretnego zamysłu nie ma sensu. Marnotrawstwo czasu to najmniej efektywny sposób wykorzystania zasobów. Oczywiście jest to, że w miarę upływu czasu, aktualizowanie celów jest standardowym zabiegiem¹³¹.

Czas w przypadku działalności gospodarczej ma związek z wieloma jej aspektami¹³²:

- celowości, odnosi się do strategicznych celów funkcjonowania firmy,
- podmiotowości, ma związek z organami odpowiedzialnymi za zarządzanie czasem,

¹²⁹ *Praktyka kierowania*, pod red. D.M. Steward, PWE, Warszawa, 2002, s. 26.

¹³⁰ P. F. Drucker, *op. cit.*, s. 49.

¹³¹ *Praktyka ...*, pod red. D.M. Steward, PWE, Warszawa, 2002, s. 28.

¹³² A. Stabryła, *Analiza i projektowanie systemów zarządzania przedsiębiorstwem*, MFi-les, Warszawa 2010, s. 389.

- struktury, dotyczy odniesienia systemu zarządzania w strukturze firmy,
- jest instrumentem, wskazującym narzędzia i mechanizmy, mające wpływ na zarządzanie czasem pracy w jednostce.

P. Drucker wskazuje na czynniki, które pozwalają właściwie wykorzystać czas. Przede wszystkim należy skoncentrować się na zadaniach, które faktycznie menedżer musi wykonać. Ma on przeprowadzić selekcję realizowanych zadań i w miarę konieczności dokonać delegowania zadań pomiędzy pracowników. Efektywny przywódca musi odpowiedzieć na pytanie „*Co by było, gdyby tego nie robił?*”¹³³. Menedżer jest w stanie sam doprowadzić do poprawy efektywności działania. Nie chodzi tu o wykorzystywanie współpracowników, tylko o wpływ na właściwe funkcjonowanie jednostki. Właściciel, który wykonuje pracę za innych, nie może skutecznie koordynować działania firmy. Obszerna dywersyfikacja zadań nie jest wskazana. Dlatego tym bardziej ważna jest współpraca z personelem zaufanym i odpowiedzialnym.

Konieczność koncentracji na zadaniach najważniejszych ma wynikać z przydziału obowiązków, jakie pełnią poszczególni członkowie. Organizacja jako zorganizowany, sprawny organizm nie może pozwolić sobie na marnotrawstwo zasobów materialnych i niematerialnych. W dłuższej perspektywie czasowej zakłóca to skuteczność działania i konieczność wprowadzania niepotrzebnych zmian. Najwyższe kierownictwo realizując przyjętą politykę ustala jej mechanizm, w oparciu o ramy czasowe, konieczne do wykonania. Przyjęta strategia zarządzania czasem w firmie, swoim zakresem powinna obejmować¹³⁴:

- ogólną strategię firmy,
- możliwe zmiany w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym,
- system celów jednostki,
- oczekiwania zainteresowanych stron, odnośnie organizacji czasu pracy,
- metody wdrożenia przyjętych zastosowań,
- możliwe sprowadzenie pomocniczych struktur, skoncentrowanych na zarządzaniu czasem firmy.

Wymienione elementy będą silnie oddziaływać na efektywność wykorzystania czasu w jednostce.

W optymalnym przystosowaniu firmy do wpływającego czasu, ważne jest zarejestrowanie budżetu czasu, rozdysponowanie i skomasowanie czasu¹³⁵.

Przyjęcie wstępnego planu działania jest związane z czasem, a wszelkie działania mają określone terminy, które muszą być zachowane. Kolejnym krokiem jest rozłożenie czasu na wykonanie konkretnych zadań, gdzie ważną sprawą jest zachowanie rygoru czasowego, w celu skutecznej realizacji zadania. Konieczne

¹³³ P. F. Drucker, *op. cit.*, s. 60-61.

¹³⁴ A. Stabryła, *op. cit.*, s. 387-388.

¹³⁵ P. F. Drucker, *op. cit.*, s. 47.

jest wskazanie ewentualnego ogniska marnotrawstwa. Pełna świadomość w tym zakresie pozwala na dokonanie szczegółowych korekt.

Umiejętność zarządzania czasem jest istotnym parametrem, decydującym o powodzeniu lub porażce w biznesie, szczególnie w odniesieniu do¹³⁶:

- płynności zarządzania,
- utrzymania płynności finansowej,
- kształtowaniu właściwych relacji z klientami, dostawcami,
- wprowadzania innowacji.

Technikami wspomagającymi skuteczne określenie źródła problemu jest stosowanie diagramu Ishikawy (zwanego diagramem rybiej ości), arkuszy kontrolnych, diagramu Pareto, diagramów rozproszenia czy kart kontrolnych¹³⁷. Wymienione elementy determinują skuteczną i krótką do wykonania w czasie analizę podstawowych problemów w działalności firmy. Stosowanie takich metod pozwala szybko reagować na niekorzystne zmiany i oznacza, że menedżer jest świadomy wpływu negatywnych czynników, i potrafi dokonać ich identyfikacji i eliminacji.

Kontakty interpersonalne zmieniają się wraz ze szczeblem kierownictwa. Na tej podstawie należy uświadomić sobie, że nie na każdym szczeblu kierownictwa będą przeważały takie same cechy lidera. W przypadku kierownictwa strategicznego kontakt personalny ogranicza się jedynie do grona najbliższych współpracowników. Wynika to z zakresu obowiązków i koncentracji na istocie zadania. Przeciętny brygadzysta ma kontakt z pracownikami wykonawczymi, dlatego konieczne są rozwinięte zdolności interpersonalne. Bezpośrednia współpraca koncentruje się na monitorowaniu wykonania prac czy pobudzaniu kreatywności w grupie. Ze względu na różnorodność sytuacji, konieczna jest elastyczność i szybkość reakcji na zmiany¹³⁸.

Inaczej sprawa wygląda w przypadku wykorzystania czasu w kontaktach z ludźmi. Wstępna i szybka ocena człowieka powoduje zaburzenia w relacjach międzyludzkich. Prezentuje tylko nieznaczną część osobowości w konkretnej sytuacji. Specyficznym przykładem zarządzania czasem w kontaktach międzyludzkich był szef General Motors A. P. Sloan. Jakikolwiek decyzje personalne nie mogły być podjęte od razu. Człowiek nie może być traktowany przedmiotowo i wymaga więcej uwagi z punktu widzenia złożoności psychicznej. Sloan dokonywał wstępnej oceny, i dopiero po upływie czasu podejmował właściwe decyzję osobowe. Mówił „(...)zakładam po prostu, że pierwsze nazwisko, na

¹³⁶ A. Stabryła, *op. cit.*, s. 390.

¹³⁷ R. Batko, *Zarządzanie jakością w urzędzie Gminy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009, s. 52.

¹³⁸ D. P. Schultz, S.E. Schultz, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, PWN, Warszawa, 2002, s. 259-260.

jakie wpadnę, może być pomyłką, więc zanim coś zrobię, parę razy powtarzam cały proces namysłu i analizy”¹³⁹.

Wypowiedź szefa korporacji wskazuje na ostrożne podejście do kontaktów personalnych w firmie. Współcześnie sprawa wygląda inaczej. Do spraw związanych z rekrutacją pracowników, przydzielone są odpowiednie komórki organizacyjne. Cały kontakt ograniczony jest do rozmowy kwalifikacyjnej, na której o powodzeniu decydują kwalifikacje, predyspozycje interpersonalne oraz umiejętność odpowiedniej manipulacji.

3.7. Samokontrola i indywidualny rozwój w kontaktach ze współpracownikami

Mającą znaczenie na osobowość skutecznego menedżera cechą jest samodoskonalenie oraz kreowanie własnej kariery.

Proces samowzrostu utożsamiany jest z ciągłym szkoleniem, podnoszeniem własnych kwalifikacji, na podstawie nabytego w ciągu lat doświadczenia¹⁴⁰. Taka postawa przynosi określone korzyści dla samego menedżera, jak i całej organizacji. Przede wszystkim przywódcy, którzy poddają się nurtowi samodoskonalenia, są w stanie przyjmować na siebie coraz ambitniejsze zadania i skutecznie je realizować, a tym samym pobudzać i skutecznie wprowadzać rozwiązania innowacyjne, usprawniające działanie podmiotu. Kolejnym aspektem jest wzrost odporności na stres zawodowy. Osoby, które stają się efektywniejsze, swobodniej przezwyciężają wewnętrzne bariery. Strach, który tkwił w podświadomości jako blokada, w danym momencie stanowi bodziec do działania. Warto pamiętać, że postawa wewnętrznego doskonalenia wzmacnia rywalizację pomiędzy współpracownikami. Personel starając się doskonalić własne umiejętności, osiąga znacznie lepsze rezultaty w działaniu¹⁴¹.

Kolejnym punktem rozważań na temat najważniejszych cech skutecznego menedżera jest odpowiedzialność. Podejście do tego zagadnienia zmieniało się w czasie. W przeszłości jakakolwiek wina, słuszną czy niesłuszną, przenoszona była na pracownika. Błędy popełnione przez kierownictwo bez problemu można było zrzucić na podwładnego. Współczesne czasy pokazują, że tendencja zmienia się na korzyść pracowników. Wzrost wartości człowieka w organizacji oznacza przede wszystkim partnerski stosunek władz. Oczywiście rzeczą jest jednak w dalszym ciągu, że każdy powinien płacić za swoje błędy. Menedżerowie są rozliczani za osiągnięte rezultaty. Ponoszą indywidualną odpowiedzial-

¹³⁹ P. F. Drucker, *op. cit.*, s. 56.

¹⁴⁰ D. Woźnicka, E. F. Lewandowska, *Funkcjonowanie przedsiębiorstwa*, WSIP, Warszawa, 2004, s.14.

¹⁴¹ *Praktyka...*, pod red. D.M. Steward, PWE, Warszawa, 2002, s. 24.

ność za wykonaną pracę, niezależnie od tego czym zajmuje się firma¹⁴². Podstawowym wyznacznikiem był, jest i będzie wynik. Zakładając, że nie dochodzi do sytuacji nadzwyczajnych, na które nie ma wpływu, to brak widocznych rezultatów oznacza najczęściej rotację personalne.

Istotnym czynnikiem, warunkującym skuteczne działanie jest podejście psychologiczne do współpracownika. Chodzi o stosowanie metod wywierania wpływu na drugą osobę. Jednym z nowoczesnych biznesowych narzędzi interpersonalnych jest coaching. W działalności stosowany jest w celu poprawy wyników ekonomicznych podmiotu, i usprawnieniu komunikacji w relacjach przełożony-podwładny. Współpraca z ludźmi nie opiera się tylko na wydawaniu konkretnych poleceń i koordynowaniu poprawności realizacji prac, a na wzbudzaniu kreatywności i ograniczonej, ale pewnej samodzielności w działaniu. W przypadku nieprawidłowości pracownik ma spróbować autonomicznie pokonać przeszkodę¹⁴³. Analizując wymienioną formę należy uwzględnić ograniczenie czasu na zbędne rzeczy. Menedżer może skupić się na kreowaniu środków, potrzebnych do realizacji zadań. Nie jest konieczne ciągłe nadzorowanie działań pracowników i przekazywania dalszych instrukcji. Kolejną zaletą jest poprawa efektywności personelu. Poczucie zaufania stanowi ważny czynnik motywacyjny do dalszego działania, niezależnie od różnych przekrojów osobowościowych podwładnych. Pewne grupy oczekują wydania konkretnych poleceń ze strony najwyższego kierownictwa. Wzbudzanie przez szefa poczucia samodzielności dla tych osób nie jest dobrym rozwiązaniem, z uwagi na brak pewności w ich działaniu.

Zainteresowanie indywidualnymi cechami menedżera, doprowadziło do znaczących wniosków. Początkowe badania dowodziły o wrodzonych cechach przywództwa. Funkcjonuje grupa osób, która nie musi uczyć się dodatkowych umiejętności, jest na tyle ukształtowana, że skutecznie może prowadzić wszelkiego typu działalność. W oparciu o to stanowisko powstało podejście sytuacyjne. Cechy osobowe lidera, umiejętności interpersonalne są uzależnione od sytuacji, w której przywódca ma działać. Na bazie fragmentu rzeczywistości można zweryfikować, czy dana osoba posiada właściwe cechy szefa. Kolejnym zaprzeczeniem teorii jest zwrócenie uwagi na potrzeby pracowników. Skuteczny lider będzie szukał optymalnych metod zaspokojenia ich pragnień¹⁴⁴.

Następną teorią, dotyczącą określania cech menedżera jest podejście kompetencyjne. Koncentruje się ono na określaniu relacji sukcesu menedżera, a jego zdolnościami intelektualnymi.

Psychologowie A. Gilbert i J. Adair, wskazują na dodatkowe przymioty, opisujące cechy lidera, twierdząc, że „*Determinacja, uczciwość, znajomość branży, pragnienie bycie przywódcą, pewność siebie, wysoka inteligencja,(...), entu-*

¹⁴² P. F. Drucker, *op. cit.*, s. 289.

¹⁴³ J. Starr, *Coaching: procesy, zasady, umiejętności*, PWE, Warszawa, 2005, s. 14.

¹⁴⁴ B. R. Kuc, J. M. Moczyłowska, *op. cit.*, s. 327.

*zjazd, twardość lub bycie wymagającym w połączeniu ze sprawiedliwością daje oczekiwane efekty (...)”*¹⁴⁵. Naukowcy wskazują na typowo twarde umiejętności kierownicze, dodając cechy społeczne.

Z uwagi na różnicowane podejście do władzy, wyróżniono następujące modele przywództwa:

- warunkowy model przywództwa, opiera się na założeniu korelacji cech osobowościowych menedżera a warunkami konkretnej sytuacji. O kontroli nad sytuacją decydują stosunki interpersonalne członków organizacji a szczególnie kierowniczym, złożoność zadania, uprawnienia władz. Jeżeli szef jest lubiany i tolerowany przez współpracowników, to kontrola nad sytuacją jest pewniejsza, niż w sytuacji negatywnych stosunków personelu¹⁴⁶,
- teoria zasobów poznawczych, koncentruje się na relacji umiejętności przywódcy, a możliwością wykonania zadania i stresem. Jeżeli poziom wiedzy i doświadczenia jest dostatecznie wysoki to podejmowanie decyzji przynosi duże prawdopodobieństwo realizacji. Teoria opiera się na założeniach, że zestresowany lider skupia się na nieistotnych elementach zadania, co oznacza spadek wydajności. Konieczne jest podporządkowanie wymogom, stawianym przez władze. Im wyższe predyspozycje zawodowe lidera tym efektywniej wykonany cel. Zachowania przywódcy zależne jest od kontaktów z otoczeniem, złożoności zadania i stopnia opanowania władz¹⁴⁷,
- teoria „ścieżki do celu”, wskazuje na działania przywódcy, który powinien delegować zadania podwładnym, jednocześnie informując ich o nagrodzie, wynikającej z realizacji zadania. Na tej podstawie wyróżniono cztery style kierowania¹⁴⁸:
 - kierowanie nakazowe, kierownik wskazuje co, kto i jak ma wykonać, jasno i precyzyjnie mówi czego oczekuje od poszczególnych osób,
 - kierowanie wspierające, menedżer wykazuje empatię w stosunku do współpracowników,
 - kierowanie partycypacyjne, lider prosi o porady pracowników w ważnych dla firmy sprawach. Kreuje poczucie zaangażowania i potrzebę spełnienia zawodowego personelu,
 - kierowanie zorientowane na wyniki, menedżer wyznacza ambitne cele i nakłania pracowników do włączenia się w realizację zadania,
- normatywna teoria decyzji, koncentruje się tylko na procesie podejmowania decyzji, przy zachowania określonych norm postępowania. Wy-

¹⁴⁵ J. Bogdanienko, W. Piotrowski, *op. cit.*, s.358.

¹⁴⁶ D. P. Schultz, S.E. Schultz, *op. cit.*, s. 245, 246.

¹⁴⁷ Tamże, s. 246, 247.

¹⁴⁸ A. Zakrzewska- Bielawska, *Podstawy zarządzania*, Oficyna WoltersKluwer Polska, Warszawa, 2012, s. 414-415.

znacza również stopień włączenia pracowników do procesu decyzyjnego. W ramach teorii powstało pięć teorii kierowania, uzależnionych od stopnia ingerencji podwładnych¹⁴⁹.

V. Vroom ocenił zachowania liderów jako zmienne, wynikające z wpływu podwładnych na podejmowane decyzje. Na tej podstawie scharakteryzował poszczególne grupy kierowników¹⁵⁰:

- grupa pierwsza to typ standardowego autokraty. Menedżer samodzielnie podejmuje decyzje, nie potrzebując podpowiedzi pracowników,
- grupa druga, gdzie lider posiada opinie pracowników, ale nie musi z nich korzystać. W chwili podejmowania autonomicznej decyzji nie ma obowiązku przekazania szczegółowych informacji na temat ich wykorzystania,
- grupa trzecia, gdzie przywódca informuje o zaistniałym problemie pracowników, indywidualnie prosząc o pomoc w rozwiązaniu. Potencjalne pomysły teoretycznie mogą, ale nie muszą być brane pod uwagę. Decyzja jest podejmowana przez władze,
- grupa czwarta, gdzie pracownicy znają problem i mogą wspólnie, jako team, podawać propozycje rozwiązania. Tak jak w poprzednich przypadkach nie ma pewności wykorzystania udzielonych wskazówek,
- grupa piąta, gdy wybrana część pracowników zostaje poinformowana o zaistniałym zdarzeniu. Podwładni na zasadzie burzy mózgów, starają się podać optymalnie jak najwięcej gotowych rozwiązań. Lider swoim zachowaniem nie wpływa na debatujących pracowników. Zostaje wybrana opcja, która w dostateczny sposób pomaga w rozwiązaniu problemu.

Jednym z prekursorów badań nad przywództwem był M. Weber, który skoncentrował się na władzy prawomocnej, wyróżniając¹⁵¹:

- władzę charyzmatyczną, opartą na przekonaniu pełnego poddania się woli szefa. To on jest najważniejszym członkiem organizacji, decyzje nie podlegają dyskusji,
- władzę tradycyjną, opartą na funkcjonowaniu stabilnego, uporządkowanego schematu,
- władzę legalną, wynikającą z wyboru. Elekcja władzy dokonana została w oparciu o legalne, znane procedury.

Występuje również podział na liderów transakcyjnych i transformacyjnych. Pierwszą grupę stanowią menedżerowie, którzy skupiają się na relacjach z per-

¹⁴⁹ D. P. Schultz, S.E. Schultz, *op. cit.*, s. 248.

¹⁵⁰ B. Kożusznik, *Zachowanie człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa, 2007, s. 133.

¹⁵¹ M. Kostera, S. Kownacki, A. Szumski, *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna*, [w:] *Zarządzanie, teoria i praktyka*, pod red. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, PWN, Warszawa, 337.

sonelem, w których ważną rolę odgrywają jego potrzeby. Liderzy stosują system nagradzanie za realizację zadań.

W przypadku przywódców transformacyjnych, najważniejsze jest przekształcanie potrzeb pracowników w konkretne cele. Należy wpływać na zachowania ludzi, na zmianę ich mentalności, kreując i spełniając ich potrzeby zawodowe¹⁵².

Właściwe zachowanie menedżera jest jednym ze źródeł sukcesu firm. Bardzo duży odsetek szefów to sfrustrowani, narzekający członkowie korporacji, gdzie nieuprzejmości traktujemy jako codzienność ze stron kierownictwa. Należy doszukiwać się pozytywnych aspektów z takiej sytuacji. Wspólna obawa przed menedżerem, wytwarza więzi pomiędzy pracownikami, które pozwalają im przetrwać kaprysy władz. Silne napięcia powodują najczęściej rezygnację z pracy, z drugiej strony buduje psychikę danego pracownika. Niewłaściwa atmosfera, ciągły paraliż psychiczny wpływa destrukcyjnie na efektywność pracowników. Personel unika kierownika i odpowiedzialności, występuje brak motywacji i pasji ze strony podwładnych, a ogólne wyniki ekonomiczne firmy wykazują spadkową tendencję¹⁵³. Wielu studentów, będących później pracownikami naukowymi uczelni, w pracy ze studentami stosuje często te same metody nauczania, których sami doświadczali. Analogia jest oczywista. Kontakt zawodowy ze specjalistami w branży, powoduje przenoszenie nawyków na późniejsze działania. Negatywne sytuacje pozostają w pamięci, i w późniejszym czasie są skutecznie realizowane. Niepożądanych przyzwyczajęń można zaniechać, ale wymaga to odpowiedniej pracy nad własną osobowością.

Ciekawym zestawieniem menedżera okazało się porównanie cech menedżera, artysty i kapłana¹⁵⁴. Występują tu istotne różnice cech, pomiędzy wymienionymi rodzajami profesji. Od przymiotów typowo racjonalnych, logicznych (w przypadku menedżera), przez podejście emocjonalne, zmienne (artysta), po aspekty duchowe (w przypadku kapłana). Należy zwrócić uwagę na występowanie określonych podobieństw. Przede wszystkim silne pole oddziaływanie na zachowania ludzi, co wynika z ważności pełnionej roli w grupie. Każda z prezentowanych osób ma do spełnienia określony cel. Ma świadomość, że działanie służy realizacji określonych zadań, ma generować określone korzyści materialne i pozaekonomiczne.

Współczesny menedżer to człowiek złożony. P. Drucker mówił, że „*Realia sytuacji menedżera wymaga odeń skuteczności, czyniąc ją zarazem niezmiernie*

¹⁵² D. P. Schultz, S.E. Schultz, *op. cit.*, s. 252.

¹⁵³ C. Pearson, C. Porath, *Nieuprzejmość kosztuje*, [w:] Harvard Business Review Polska, Marzec 2014, Warszawa, s. 96-97.

¹⁵⁴ M.J. Hatch, M. Kostera, A.K. Koźmiński, *Trzy oblicza przywództwa: menedżer, artysta, kapłan*, WAiP, Warszawa, 2010, s. 27.

*trudną do osiągnięcia. I rzeczywiście, jeżeli nie pracuje on nad swoją efektywnością, realia sytuacji spychać go będą w bezpłodność*¹⁵⁵.

Autor cytatu jednoznacznie wskazuje na ciągłą aktywność menedżera, w drodze do sukcesu, oraz po raz kolejny silnie wskazuje na podstawowy czynnik, jakim jest skuteczność. Jej brak oznacza porażkę osoby, która swoje siły koncentrowała na zdobywaniu konkretnych umiejętności, wiedzy, poświęcając czas na poszukiwanie dróg do rozwiązania problemów. Realia rynkowe nie wybaczą błędów. Poważna wada skutkuje zmianami kadrowymi.

Dodatkowo ekonomia wymaga od menedżerów dokonania korekt w zakresie¹⁵⁶:

- zmiany typów zadań. Lider musi bardziej skupić się na bezpośrednim wykonywaniu zadań, dając przykład pracownikom, ograniczając relacje formalne,
- większej elastyczności działania, z uwagi na zmniejszenie znaczenia struktur organizacyjnych,
- rozliczania za wartość dodaną do firmy, tzn. co nowego, kreatywnego wniósł nowy lider,
- ograniczenia wpływu indywidualności i charyzmy,
- konieczności kreowania zachowań konsumenckich.

Z ludzkiej mentalności wynika budowanie stereotypów, wokół określonych osób czy zjawisk. Prowadzenie firmy nie może uzależniać podejmowania decyzji od niemodnych przekonań. Tu liczą się twarde fakty, zdolności intelektualne i doświadczenie menedżera. Współcześnie siła oddziaływania stereotypów powinna być niższa, niż miało to miejsce w przeszłości. Globalizacja, wymiana socjo-kulturowa, internacjonalizacja, prowadzenie biznesu powodują, że w wielu kwestiach nie zwraca się uwagi na utarte przekonania, nie uwzględniające znajomości rzeczywistego stanu. Przykładem może być tutaj fakt, że w potocznym życiu ludzie posiadają stałe opinie na temat kobiet jako właścicieli firm czy „inteligencji blondynek”.

Styl kierowania kobiet i mężczyzn jest różny. Ma to związek z predyspozycjami intelektualnymi i sferą emocjonalną. Kobięcy oparty jest na empatii, większej odporności na stres. Panie potrafią skoncentrować się na zadaniu na tyle, że nie są w stanie wypromować się w skuteczny sposób. Podkreśla się również lepszą organizację ich czasu pracy. Mężczyzna w przypadku pojawienia się szansy awansu, stara się pokazać wizerunkowo z jak najlepszej strony, kobieta natomiast woli koncentrować się na wykonaniu konkretnego zadania, nie manipulując przełożonymi. Businesswoman lepiej realizują zadania złożo-

¹⁵⁵ P. F. Drucker, *op. cit.*, s. 26.

¹⁵⁶ W. G. Nickels, *Zrozumieć biznes*, Dom Wydawniczy Bellona: Oficyna Wydawnicza Rytm, Warszawa, 2000, s. 338.

ne, wymagające rozplanowania konkretnych działań w czasie¹⁵⁷. W przypadku kobiecej perswazji, jeżeli już do niej dojdzie, należy przyznać, że w wielu przypadkach jest ona nadzwyczaj skuteczna.

W przypadku lidera nie wskazana jest kreacja obrazu standardowego menedżera. To nie przykładowy bohater kreskówki czy bohater filmów akcji. Menedżer to nie wygład, a przede wszystkim działanie.

W przypadku charyzmatycznych liderów delegowanie uprawnień nie koncentruje się na wydawaniu poleceń. W zależności od typu kierownictwa, możliwa jest samodzielność w podejmowaniu decyzji przy rozwiązywaniu bieżących problemów. Z uwagi na specyficzny zakres obowiązków nie uskuteczniają oni pracoholizmu jako drogi do sukcesu. Do wykonywania określonych czynności mają odpowiednie grono współpracowników. To osoby, które mają dystans do siebie i dostrzegają własne błędy. Wynika to w dużej mierze w indywidualnej oceny rezultatów. Błędy przy podejmowaniu decyzji zdarzają się najlepszym w branży. Współpraca z podwładnymi na zasadach partnerskich daje pozytywny rezultat¹⁵⁸. Opinie pracowników posiadających specjalistyczną wiedzę są konieczne. Menedżer nie jest wszechwiedzący, jest tylko człowiekiem i posiada swoje słabości.

3.8. Elastyczność działania pracowników

Dostrzegając osobowość menedżera należy również spojrzeć poprzez pryzmat globalizacji. Dla cech psychologicznych menedżera ważne jest dopasowanie się do bieżących zmian w otoczeniu, a także stymulowanie procesami wewnątrz organizacji. Mechanizm ten wymusza posiadania specyficznych cech¹⁵⁹:

- globalny planista, opracowanie planów strategicznych o zasięgu globalnym,
- globalny motywator, ma pobudzać potrzebę działania wśród uczestników międzynarodowego przedsięwzięcia,
- globalny operator, skuteczna kooperacja jednostek położonych w różnych częściach kraju,
- globalny koordynator, ustalenie właściwej synchronizacji działań w różnych oddziałach firmy,
- globalny komunikator, wydawanie konkretnych informacji do grupy docelowej, w celu uzyskania określonej odpowiedzi,

¹⁵⁷ B. Groysberg, K. Connolly, *Wybitni...*, [w:] *Harvard Business Review Polska*, Luty 2014, Warszawa, s. 55

¹⁵⁸ N. Peeling, *op. cit.*, s. 50.

¹⁵⁹ W. G. Nickels, *op. cit.*, s. 338.

- globalny badacz, wyszukiwanie na świecie potencjalnych szans rozwoju. Skupienie działań na poszukiwaniu informacji na temat nowych, mających wpływ pośrednio i bezpośrednio na działania jednostki,
- architekt globalnych sieci kontaktów, nawiązywanie i utrzymanie kontaktów biznesowych z różnymi przedsiębiorcami i instytucjami na całym świecie.

Rola menedżera nie ogranicza się tylko i wyłącznie do obszaru samej organizacji. To ciągły monitoring sytuacji globalnej, połączony z realizacją bieżących zadań.

Ważnym aspektem jest współpraca z ludźmi, próba wpływania na ich zachowania, w celu odniesienia określonych korzyści¹⁶⁰. Należy dążyć do perfekcji w tym, co w danym momencie życia lider robi, aczkolwiek niedociągnięcia są widoczne w różnych sytuacjach. Menedżer to nie zaprogramowany robot, który jest w stanie pracować bez przerwy.

¹⁶⁰ A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie*, [w:] *Zarządzanie, teoria i praktyka*, pod red. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa, 70.

ROZDZIAŁ IV

Konflikt – szansa czy zagrożenie dla organizacji

Człowiek ze swej natury nie jest doskonały, popełnia błędy nawet nie mając świadomości o zdarzeniu. Kontakt osób o rozbieżnym charakterze często powoduje powstawanie sytuacji konfliktowych. Najprostszym przykładem jest rywalizacja kibiców piłkarskich zwaśnionych klubów. Motyw przewodni jest sygnałem do konfliktu. Prezentowanie odmiennych poglądów politycznych, kulturowych oznacza najczęściej spory pomiędzy stronami. Na konfliktowość ludzką ma wpływ osobowość i temperament, który stanowi odzwierciedlenie emocjonalne do sprawy.

Pojęcie „konflikt” pochodzi z łacińskiego *conflictus*, co oznacza zderzenie. Zamiennie używane są terminy: sprzeczność, niezgoda, rywalizacja, zderzenie charakterów¹⁶¹.

Ludzie z natury starają się unikać sytuacji spornych, jednak pod wpływem czynników wewnętrznych i zewnętrznych stwarzają momenty konfliktowe. Zarówno w organizacji jak i w społeczeństwie konflikt odzwierciedla kontakt międzyludzki, który może zmieniać się w sytuację sporną oraz okoliczności, które spowodowały zaistnienie takiej sytuacji¹⁶².

4.1. Istota konfliktu

W zależności od intencji stron niewielka sprzeczka nie musi kończyć się długookresowym konfliktem. Destrukcyjnie wpływa na środowisko pracy, obniża morale personelu, dochodzi do ciągłych rozgrywek psychologicznych, które są tylko stratą czasu.

Sytuacja konfliktowa rozwija się etapowo. S.P. Robbins wymienia następujące stadia¹⁶³:

- potencjalna opozycja, to wstępna faza konfliktu. Wyróżnia się płaszczyzny, podatne na występowanie nieporozumień. Zalicza się do nich:
 - komunikację, czyli nieprawidłowości w kanale informacyjnym,
 - strukturę, najczęściej dochodzi do zaburzeń z powodu niewłaściwego stylu kierowania, rozmiarów organizacji, częstotliwość kontroli, struktury wiekowa pracowników,
 - zmienne osobowościowe, cechy charakteru członków organizacji,

¹⁶¹ A. Potocki, *Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*, Difin, Warszawa, 2005, s. 102.

¹⁶² Z. Uniszewski, *Konflikt i negocjacje*, Prószyński i spółka, Warszawa, 2000, s. 122.

¹⁶³ S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa, 2004, s. 312.

- poznanie i personifikacja, na tym etapie dochodzi do pełnej identyfikacji sporu. Zainteresowane strony podchodzą emocjonalnie do wydarzeń,
- wynik końcowy konfliktu, następuje określenie skutków zdarzeń. Może okazać się, że zaburzenia w organizacji wpłynęły motywująco na pracowników. Przełożeniem jest poprawa wyników ekonomicznych firmy i poprawa komunikacji w środowisku pracy.

Poza występowaniem faktycznych konfliktów, w organizacji dochodzi to tzw. „urojonych konfliktów”. Określenie to w pierwszej chwili wydaje się przesadzone, ale niekoniecznie, gdyż używane jest do opisywania niezdrowych zachowań ludzkich. Na przykładzie organizacji, urojeniem jest zwykła podejrzliwość, nadinterpretacja pewnych zachowań, które w oczywisty sposób nie muszą oznaczać sytuacji spornej. Ludzki umysł często źle odczytuje sygnały z otoczenia. Osoby być może nie mają złych intencji, a problemem jest własna percepcja w ocenie zachowania członków otaczającego środowiska. Wszelkie bodźce odbierane są za pomocą zmysłów, wśród których dominującą pozycję ma wzrok. Mózg przetwarza sygnały z otoczenia i przez pewien czas magazynuje skumulowaną wiedzę. Kumulacja ta oznacza odczuwanie wspomnień, nawet z dzieciństwa. Siła pamięci pewnych zdarzeń zależna jest od podejścia emocjonalnego do danej sprawy czy oddziaływania na ciało. Umysł filtruje informacje z otoczenia, gdyż człowiek nie jest w stanie odebrać od razu wszystkich bodźców. Decyduje o tym nasze skupienie na konkretnym elemencie. Pewnych sygnałów, z uwagi na ograniczenia fizyczne, człowiek nie jest w stanie odebrać za pomocą zmysłów. Urojenie określane jest jednym z przykładów patologii organizacji.

Pojęcie to często oznacza „chorobę w organizacji”, długookresowe nieprawidłowości w działaniu funkcjonowania organizacji. Eliminacja patologii wymaga interpretacji impulsu, jako poważnego symptomu zaburzeń¹⁶⁴.

4.2. Rodzaje i przyczyny konfliktów

Definicje naukowe podają różnorodne rodzaje konfliktów, ze względu na określone kryterium¹⁶⁵.

Z punktu widzenia sprzeczności pomiędzy potrzebami jednostki, a potrzebami korporacyjnymi wyróżniamy frustracje i konflikt ról. Ze względu na stopień przewidywalności wymienia się konflikty przypadkowe i zwyczajowe, na podstawie podłoża konflikty jawne, ukryte, zorganizowane, niezorganizowane. Kryterium podziału dóbr systematyzuje spory na konflikty podziałowe, wartościowe, osądowe.

¹⁶⁴ J. Bogdanienko, W. Piotrowski, *Zarządzanie, tradycja i nowoczesność*, PWE, Warszawa, 2013, s. 377.

¹⁶⁵ K. Kmiotek, T. Piecuch, *Zachowania organizacyjne*, Difin, Warszawa, 2012, s. 180.

Konflikty dotyczą wielu płaszczyzn życia człowieka, gdzie wyróżnić możemy następujące rodzaje¹⁶⁶:

- wewnętrzny,
- interpersonalny,
- międzygrupowy,

Wewnętrzny konflikt jednostki to specyficzny i kluczowy rodzaj sporu. Oznacza wybór pomiędzy dwoma sprzecznymi potrzebami, odczuwanymi w tym samym czasie. Osoba ma wątpliwości, nie jest w stanie jednoznacznie określić, którą drogą powinna podążać, aby osiągnąć pożądaną rezultat. Dla większości studentów niejednokrotnie podstawowym dylematem jest sposób wykorzystania czasu. W tym samym czasie może spędzić czas w gronie najbliższych znajomych lub zdobywać wiedzę z interesującej go dziedziny. Niemoc podjęcia decyzji może powodować drażliwość i potęgowanie negatywnych emocji, których rozładowanie odbywa się w drodze realnego konfliktu z drugą osobą.

W firmie dochodzi głównie do konfliktów interpersonalnych, na płaszczyznach przełożony-podwładny, przełożony-przełożony, podwładny-podwładny. Na podstawie analizy sytuacji konfliktowych organizacji, podstawowym problemem jest konflikt osobowości. To wzajemna podejrzliwość personelu względem pozostałych członków organizacji. Pracownicy nie mają do siebie zaufania, empatii. Na tej podstawie może dochodzić do kreowania napięcia w środowisku pracy.

Konflikt międzygrupowy charakteryzuje się tworzeniem negatywnych stosunków pomiędzy grupami, o odmiennych wartościach, motywach życiowych czy przekonaniach religijnych. W firmie może dochodzić do negatywnych stosunków pomiędzy działami. Główna przyczyna tkwi w niewłaściwej organizacji pracy, polegającej na nieprawidłowym układzie pracy pomiędzy działami. Jeżeli cykl produkcyjny dotyczy kilku stref, to jakiegokolwiek opóźnienie jednej grupy pracowników oznacza niedobór lub nadmiar obowiązków, a tym samym stwarzanie stresowej sytuacji w kolejnym punkcie.

Mediator R. Moore wyodrębnił pięć głównych przyczyn konfliktu, opierających się na niedoborze komponentów¹⁶⁷:

- Konflikt danych, polega na braku konkretnej, jednoznacznej informacji. Zła interpretacja oznacza błędne wykonanie zadania, a tym samym potrzebę dokonania korekt, opóźniających wykonanie zadania.
- Konflikt interesów, dotyczy sytuacji, w której pracownicy nie potrafią zaspokoić własnych potrzeb. Problemem jest obecność drugiej strony lub brak jej aktywnego działania.

¹⁶⁶ B. R. Kuc, J. M. Moczyłowska, *Zachowania organizacyjne. Podręcznik akademicki*, Difin, Warszawa, 2009, s. 220 -221.

¹⁶⁷ A. Niemczyk, B. Sapała, *Sprzedaż, zarządzanie i efektywność osobista w 101 praktycznych przykładach*, Wyd. Helion, Gliwice, 2013, s. 324.

- Konflikt strukturalny, wynika z braku potrzebnych narzędzi pracy. Niedobór środków pracy, przestrzeni do wykonania zadania wzbudza wewnętrzną frustrację, działającą negatywnie na jakość wykonywanych czynności.
- Konflikt wartości, dotyczy różnic w postrzeganiu rzeczywistości. Pracownicy pracujący nad projektem różniąc się w podejściu do synchronizacji czasu pracy czy ilości przerw mogą mieć problem z efektywną współpracą.
- Konflikt relacji, ma związek z odmiennym podejściem emocjonalnym do sytuacji lub problemów komunikacyjnych pomiędzy personelem. Standardowym przykładem jest podejście stereotypowe do codziennych sytuacji.

Wyróżnia się również konflikty ukryte i jawne¹⁶⁸. W pierwszym przypadku, oficjalnie sytuacji zagrożenia sprawności działania nie ma. W kuluarach wszyscy jednak wiedzą, że sprawa jest trudna. Wyczuwana jest negatywna atmosfera, napięcie odczuwają wszyscy pracownicy, jednak nie wolno informować o tym nikogo. Jawny konflikt charakteryzuje się świadomością członków organizacji o występującej niekorzystnej sytuacji.

Współcześnie menedżerowie stanowią źródło konfliktu. Ze względu na cechy charakteru nie jest możliwa skuteczna i budująca relacje współpraca. Na powstawanie konfliktu ma wpływ skłonność do autokratyzmu, makiawelizm, brak empatii, zaburzenia osobowe, brak umiejętności społecznych¹⁶⁹. Sytuacja rodzinna, problemy zdrowotne potęgują negatywne nastroje samych liderów w organizacji.

4.3. Wpływ konfliktu na zachowania człowieka

Skuteczniejszym rozwiązaniem jest otwarcie konfliktu. Strony jasno i otwarcie mówią o swoich oczekiwaniach i problemach. Dla dobra organizacji odpowiednim rozwiązaniem jest prowadzenie otwartego dialogu ze stroną konfliktu. Unika się w ten sposób straty czasu, na niepotrzebne nikomu niedomówienia i pogłoski. Mając wszystkie potrzebne informacje skuteczniej można szukać dróg rozwiązania problemu.

Każda negatywna sytuacja jest procesem o określonej dynamice i trwałości. Im bardziej złożony problem, tym trudniej znaleźć sprawiedliwe dla wszystkich stron rozwiązanie. Obrazując tą zależność można podać przykład grupy firmy ochroniarskiej. Mniej trudności sprawi opanowanie grupy pięciu niestosownie zachowujących się osób, niż próba skuteczna reakcji w trakcie

¹⁶⁸ B. R. Kuc, J. M. Moczydłowska, op. cit., s. 221.

¹⁶⁹ J. Penc, *Kreowanie zachowań w organizacji*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa, 2001, s. 142.

poważnych zamieszek stadionowych. W drugim przypadku potrzebne są liczne grupy, współpracujących ze sobą pracowników ochrony. Uporządkowanie robawionych kibiców jest dużym wyzwaniem.

Przeprowadzone badania jasno wskazują, że w warunkach organizacyjnych osoby charyzmatyczne, neurotyczne, działające indywidualnie, ambitne konflikt przeżywają dogłębniej, a ich skutki w większym stopniu oddziałują na psychikę¹⁷⁰. Indywidualizm, mentalne koncentrowanie się na życiu organizacji, przejmowanie celów organizacji i pojmowanie ich jako własne oznacza, że w przypadku niepowodzeń osoba charakteryzuje się większą skłonnością do silnego odczuwania niepowodzeń i problemów.

Podejście do samego problemu konfliktu zmieniło się z czasem.

Według tradycyjnego poglądu, konfliktu można było uniknąć. Ówczesna sytuacja gospodarcza, względna stałość otoczenia, obserwowanie prawidłowości zachodzących w społeczeństwie, umożliwiały wczesną reakcję na sytuację. Współczesna dynamika gospodarcza, zmienność warunków uniemożliwia uniknięcie sytuacji spornej. Konflikty będą występować na płaszczyźnie administracyjnej lub handlowej. Kolejna różnica dotyczy koncentrowania słabości po stronie najwyższego kierownictwa. W obecnych czasach nieprawidłowości mogą leżeć w każdym komponencie organizacji. Nie będzie to tylko i wyłącznie obszar głównego zarządzania. Powodem konfliktów są również sami pracownicy i ich mentalne nastawienie do firmy. W standardowym ujęciu, spór wiązał się z negatywnym oddziaływaniem personelu wykonawczego dla funkcjonowania jednostki. Bieżące warunki mikro i makroekonomiczne wskazują, że konflikt ma rozwijać organizację. To szansa do stawania się coraz lepszym w branży. W przeszłości menedżer był głównym ogniwem rozwiązania konfliktu. Z uwagi na swój autorytaryzm, jego skuteczne działanie mogło wypływać tylko z własnych postanowień. Realia wskazują na doradczą funkcję władz przy prowadzeniu konfliktów. Jeżeli strony skłócone nie są w stanie efektywnie rozwiązać problemu, lider ma wskazać skuteczny kierunek jego eliminacji. Współcześnie konflikt w umiarkowanym stopniu optymalizuje relacje między pracownikami, i poprawia efektywność ekonomiczną¹⁷¹.

4.4. Stres, wypalenie zawodowe i pracoholizm

Naukowcy wskazują na liczne korzyści wynikające z konfliktów. Należy pamiętać, że w trakcie starć słownych szczególną rolę odgrywają emocje uczestników. Właściwa koordynacja emocjonalna, jest dobrą praktyką w trud-

¹⁷⁰ G. Bartkowiak, *Psychologia zarządzania*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1999, s. 71.

¹⁷¹ J. A. F. Stoner, Ch. Wanke, *Kierowanie*, PWE, Warszawa, 1992, s. 330.

nych sytuacjach. Ważną rolę będzie odgrywał menedżer, który powinien wykorzystać niewłaściwe relacje, panujące w firmie. Podstawowym elementem jest nakłonienie pracownika do dyskusji, zrozumienie tego, co czuje, jakie ma stanowisko w danej sprawie. Powoduje to wsparcie współpracownika w optymalnym doborze metod i środków, potrzebnych do zażegnania sporu. W takiej sytuacji wybór zarządzania, skoncentrowanego na życzliwości wobec pracownika, przynosi korzyści zarówno dla samego personelu jak i menedżera¹⁷². Zastosowanie tej metody gwarantuje wzbudzenie pozytywnego wizerunku w oczach zespołu. Dodatkowo metoda wywołuje przekonanie o autorytecie menedżera, a tym samym wzrost mobilizacji do wykonywania zadań. Autorytet to wzór postępowania, szacunek dla menedżera za jego osiągnięcia i większa motywacja do współpracy z ekspertem.

Istotnym czynnikiem, którego nadmiar negatywnie odbija się na zdrowiu pracownika i jego przydatności dla organizacji jest stres.

Jest to mobilizacja organizmu pod wpływem warunków wewnętrznego i zewnętrznego środowiska. Impulsem, powodującym stres są tzw. stresory¹⁷³. Wyodrębniono następujące grupy stresorów¹⁷⁴:

- stresory fizyczne, do których zalicza się fizyczne elementy środowiska pracy, typu hałas, ogrzewanie, kolor ścian, gorąco, zimno, statyczna praca,
- stresory psychiczne, jak lęk przed niepowodzeniem, zwolnieniem, nadmiar obowiązków, krótki czas wykonania pracy, ciągła kontrola,
- stresory społeczne, to atmosfera organizacji, konflikty, osoba menedżera, mobbing, problemy osobiste.

Na podstawie przeprowadzonych badań wynika, że na panie menedżer działa więcej, niż w przypadku mężczyzn, czynników stresujących w miejscu pracy. Z uwagi na mniejszą liczbę pań na najwyższych szczeblach zarządzania, dochodzi do dyskryminacji i minimalizacji wpływu kobiet na efektywność firmy. Następnymi poważnymi czynnikami stresogennymi są molestowanie seksualne, mobbing, poczucie o swojej niższości, standardowe postrzeganie kobiety jako „gorszego elementu”¹⁷⁵. Mężczyzna już ze względu na płeć przypisane ma określone cechy dominatora i zdobywcy. Ewolucja wskazywała na indywidualne cechy płci męskiej, do których zalicza się agresja, potrzeba władzy, zdoby-

¹⁷² J. Penc, *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie. Kreowanie twórczego myślenia i aspiracji*, WoltersKluwer Polska, Warszawa, 2011, s. 178.

¹⁷³ M. Moneta- Majewska, *Jak radzić sobie ze stresem w szkole i w domu*, WSIP, Warszawa, 2009, s. 6.

¹⁷⁴ S. M. Litzke, H. Schun, *Stres, mobbing i wypalenie zawodowe*, Wyd. GWP, Gdańsk, 2007, s. 11-12.

¹⁷⁵ D. P. Schultz, S. E. Schultz, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, PWN, Warszawa, 2002, s. 434.

wanie, polowanie. To przeświadczenie nadal przeważa w dużej grupie organizacji.

Każda sytuacja stresowa ma określone źródło i podłoże. Psycholog T. H. Holmes opracował skalę stresu w LCU (jednostkach zmian życiowych). Skala ma oszacować intensywność oddziaływania czynnika na rozwój stresu. Na podstawie opracowanego schematu wynika, że do grupy najbardziej stresujących czynników życia, należy przede wszystkim śmierć małżonka, rozwód, separacja, kara więzienia. Z kolei wakacje, Boże Narodzenie, niewielkie naruszenie prawa ocenione zostały jako komponenty stosunkowo nieznacznie stresujące¹⁷⁶.

Student odczuwa lęk przed egzaminem, sytuacje niecodzienne jak rozmowa kwalifikacyjna, rozprawa sądowa, planowa kłótnia z przełożonym, wypadek samochodowy należą dla większości społeczeństwa do nie rutynowych działań.

Odczuwając niepokój, wysoki poziom adrenaliny powoduje zmiany fizjologiczne. Podstawowymi oznakami są nadmierna potliwość, wzrost ciśnienia krwi, częsta potrzeba korzystania z toalety. Dla zawodowych żołnierzy, strażaków, policjantów codzienna praca stanowi ogromne wyzwanie i obawę w przypadku zadań o podwyższonym zagrożeniu. Badania, monitorujące wpływ czynności stresowych na fizjologię człowieka, wskazują jednoznacznie na pogorszenie wyników stanu zdrowia osób poddawanych codziennie obciążeniom stresowym. Długookresowa dawka negatywnego stresu oznacza poważne problemy natury fizycznej i psychicznej, począwszy od problemów żołądkowych po choroby układu krwionośnego¹⁷⁷.

Jednym z objawów nadmiaru stresu może być wypalenie zawodowe. Określane jako końcowy efekt przepracowania. Początkowym symptomem jest spadek energii do działania, poczucie braku sensu, znudzenie codziennymi obowiązkami. Z biegiem czasu dochodzi do pełnej rutyny, szablonowego wykonywania czynności. Spadek ogólnego poziomu samooceny jest kolejną oznaką wypalenia zawodowego. Syndrom wypalenia przebiega w trzech etapach¹⁷⁸:

- emocjonalne wyczerpanie, charakteryzuje się emocjonalną pustką, upływem sił, które jest spowodowane nadmiarem obowiązków i wygórowanymi oczekiwaniami przełożonego,
- depersonalizacja, objawia się cynizmem, obojętnością na potrzeby innych współpracowników,
- spadek samooceny.

Naukowcy Psychology Association dokonali własnego opisu mechanizmu wypalenia zawodowego, składającego się pięciu etapów¹⁷⁹:

¹⁷⁶ K. Kmiotek, T. Piecuch, *op. cit.*, s. 202-203.

¹⁷⁷ D. P. Schultz, S. E. Schultz, *op. cit.*, s. 424.

¹⁷⁸ D. P. Schultz, S. E. Schultz, *op. cit.*, s. 447.

¹⁷⁹ K. Kmiotek, T. Piecuch, *op. cit.*, s. 212.

- miesiąc miodowy, to najefektywniejszy etap kariery zawodowej pracownika. Poziom ambicji i chęć do działania kierują działaniami personelu,
- przebudzenie, to czas w którym idylla przemija. Okazuje się, że idealny stan motywacji i ambicji jest trudny do utrzymania. To etap walki o utrzymanie ciągłej pracowitości,
- szorstkość, wykonywanie zadań wymaga coraz większego wysiłku. Pojawiają się pierwsze problemy interpersonalne w pracy,
- wypalenie pełnoobjawowe, znużenie pracą, bezsens jakichkolwiek działań dominuje w życiu personelu,
- odradzanie się, to czas odnowy osobistej i zawodowej. Podejmowane są działania zmierzające to odzyskania siły i energii do pracy.

Amerykańscy naukowcy wskazują na moment wyjścia z sytuacji. Większość specjalistów z zakresu psychologii, charakteryzując wypalenie zawodowe nie wspomina o sytuacji odbicia się od dna. Ostatni etap zwyczajowo jest związany z pełnymi i nieodwracalnymi zmianami.

Konieczne są odpowiednie środki, w celu odzyskania motywacji do działania i poprawę własnej samooceny. Podstawowym elementem jest uświadomienie osobie „wypalanej zawodowo”, że istotnie ma problem i wskazana jest interwencja osób trzecich. Pracownik sam musi odczuwać potrzebę poważnych zmian, ale czuje, że samodzielne działanie w tej sferze będzie nieskuteczne.

Występuje szereg sposobów, pozwalających na redukcję lub wyeliminowanie destrukcyjnego wpływu wypalenia zawodowego. Jedną ze skutecznych metod jest uświadomienie, że każdy popełnia błędy, zarówno pracownik szeregowy jak i menedżer, a następnie próba poszukiwania indywidualnych metod odciążenia od środowiska pracy. Konieczne jest kreowanie własnych pasji, spełnienie pozazawodowe, dzięki czemu człowiek odbuduje negatywną sytuację psychiczną. Kolejny aspekt dotyczy współpracy ze specjalistą z dziedziny psychologii. Konieczna jest interwencja innego członka organizacji w celu ciągłego monitorowania sytuacji. W wielu przypadkach ocena osoby trzeciej jest kluczowa, ponieważ zauważa to, czego osoba wypalona zawodowo nie dostrzega. Sam kontakt z pozytywnymi osobami z zespołu pracowniczego pozwala na spojrzenie na siebie z innej perspektywy. Współpracownik wskazuje, że można inaczej działać, ponieważ ciągle negatywne usposobienie nie przynosi pozytywnych rezultatów¹⁸⁰.

Poważnym zaburzeniem, wynikającym z przepracowania jest uzależnienie od pracy, zwane potocznie pracoholizmem. Nadmierna ilość czasu spędzana na czynnościach, związanych z pracą może wynikać z wielu przyczyn. Pierwszą z nich jest wymieniony już stres. Mechanizm oddziaływania jest prosty. Stres na tyle pobudza organizm, że ten nie jest w stanie właściwie funkcjonować.

¹⁸⁰*Biblia e- Biznesu*, pod. red. B. Gancarz- Wójcicka, Wyd. Helion Gliwice, 2013,s. 527.

Nadmierne pobudzenie znajduje swoje ujście w realizowaniu zadań. Kolejnym impulsem do pracoholizmu są porażki w sferze prywatnej. Człowiek, który przeżywał niepowodzenia emocjonalne szuka azylu, aby skutecznie przekierować myśli na inny element. Praca i realizowanie dodatkowych zadań daje poczucie bezpieczeństwa, oraz pozwala skupić się na konkretnym celu, przy okazji zapominając o niepowodzeniach. W dalszej perspektywie mechanizm działania ukierunkowany jest tylko w stronę wykonywanych zadań i koncentruje się wyłącznie na sferze zawodowej. Przyczyną może okazać się również kultura danego kraju. Jednym ze specyficznych przykładów kraju o nadmiernym pracoholizmie jest Japonia. Wynika to z dużego przywiązania i dokładności względem wykonywanej pracy. Do cech wyróżniających pracoholików należy zaliczyć silną i trwałą potrzebę pracy, ciągłe doskonalenie swoich umiejętności, pobudzenie emocjonalne związane z pracą, niezadowolenie, zaniedbywanie kontaktów społecznych, rodzinnych, odrzucanie od siebie kontaktu ze współpracownikami, czy bagatelizowanie dolegliwości zdrowotnych¹⁸¹. Pracoholizm w nazwie nawiązuje do skrajnej potrzeby pracy, wyrażonej w ciągłym niezadowoleniu z osiąganymi wynikami. Podstawowym problemem jest zaburzenie równowagi pomiędzy czasem prywatnym, a zawodowym. Pracoholizm należy traktować jako chorobę z tego względu, że osoba poświęcająca pracy cały swój czas, nie widzi w swoim postępowaniu nic niewłaściwego. Praca jest częścią jego życia i stanowi jego sens. Współpraca z taką osobą jest trudna, ciągły kontakt z otoczeniem, z gronem przyjaciół nie pomoże. Będąc poza miejscem pracy człowiek jest niespokojny, odczuwa silną potrzebę analizowania, kreowania. Kolejnym negatywnym skutkiem jest zaburzenie więzi emocjonalnej z rodziną. W wielu przypadkach skierowanie życia w stronę pracy zawodowej oznacza brak akceptacji ze strony najbliższej rodziny i generuje kolejne problemy.

W wielu przypadkach stres jest motywatorem i wzbudza dodatkowe pokłady siły organizmu. Nie każdy odbiera jednak stres także jako pozytywny aspekt do działania. W dużym stopniu zależne jest to od samej osobowości pracownika. Pozytywne oddziaływanie jest widoczne w sportach siłowych. Brak sił po wykonaniu dużego wysiłku, rywalizacja, wizja przegranej wzbudza dodatkowe nadludzkie moce, aby przeważyć szalę zwycięstwa na swoją korzyść. Zawodowi sportowcy działają na zasadzie pełnego automatyzmu. Obniżenie wyników sportowych, popełnianie prostych błędów, pobudzają najczęściej do cięższej pracy.

Konstruktywne oddziaływanie stresu jest określane mianem eustresu. Siła oddziaływania wzmacnia, a nie przeszkadza pracownikowi w skutecznym

¹⁸¹ J. Osiński, *Praca, społeczeństwo, gospodarka*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa, 2011, s. 18.

funkcjonowaniu. Pewna forma dyskomfortu jest odczuwana, ale nie na tyle, aby zakłócać proces pracy¹⁸².

Pozytywnymi następstwami stresu mogą być¹⁸³:

- ogólne pobudzenie organizmu,
- poprawa wydajności,
- wpływ na wyniki ekonomiczne firmy,
- zdolność do myślenia abstrakcyjnego,
- zwiększenie odpowiedzialności za realizowane zadania,
- wzrost odporności na czynniki stresogenne,
- poprawa motywacji,
- inteligencja emocjonalna,
- chęć ciągłego doskonalenia.

W dużej mierze występowanie pozytywnego oddziaływania stresu na człowieka, jest zależne od samej organizacji. Właściwa struktura organizacyjna, poprawne środowisko pracy, skuteczna komunikacja, system nagradzania i motywacji, postawa menedżera względem pracowników, to komponenty uskuteczniające generowanie pozytywnego działania stresu.

Naukowcy uwzględniają stopień oddziaływania skutków stresu na zwiększoną podatność do chorób układu krążenia. Wyodrębniono dwa modele osobowości. Pierwsza osobowość ma większe skłonności do chorób układu krążenia, z uwagi na niższą zdolność do tolerowania stresu. Osoba działa pod presją czasu, jest zdolna i agresywna w działaniu, chce pokazać się z najlepszej strony. Pracę traktuje jak wyzwanie, które podejmuje i realizuje, a stres powoduje dodatkowe obciążenia. Ambitny personel chce być potrzebny i odczuwa drażliwość, jeżeli jego wiedza i umiejętności nie są odpowiednio wykorzystywane. W przypadku drugiej osobowości, człowiek potrafi dynamizować i uelastyczniać swoje działania. W czasie odpoczynku i pracy odczuwa niższy stres, jest odporny na negatywne oddziaływanie stresu. Czynnikiem ten wyzwala konieczność działania, a nie walkę. Na tej podstawie ryzyko zawałów serca jest znacznie niższe.

Potrzeba umiejętnego radzenia sobie ze stresem jest konieczna w miejscu pracy.

R. Lazarus i S. Folkman wymieniają główne strategie radzenia sobie z sytuacjami stresowymi¹⁸⁴:

- Strategia zorientowana problemowo, polega na podejmowaniu działań mimo występowania stresu w organizacji. Strategia przybiera postać

¹⁸² E. Beck, A. Orlńska-Gondor, *Stres jako kategoria jednostkowa i organizacyjna*, [w:] *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, pod. red L. Zbiegień-Maciąg, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2006, s. 242.

¹⁸³ J. Szopa, *Stres i jego modelowanie*, Sekcja Wydawnictwa Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, 2004, s. 204.

¹⁸⁴ J. Terelak, *Psychologia menedżera*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz, 2001, s. 243-244.

konfrontacji, czyli realizacji celów oraz planowe rozwiązywanie problemów charakteryzujące się planistycznym podejściem do nowych sytuacji.

- Strategia zorientowana emocjonalnie, związana z ograniczeniem odczuć negatywnych skutków stresu, poprzez stosowanie następujących technik:
 - dystansowanie, czyli unikanie problemu,
 - ucieczka w świat fantazji, pozwala na wymazanie z pamięci nieprzyjemnych sytuacji,
 - samoobwinianie się, związane często z nieuzasadnioną krytyką własnych zachowań,
 - nadmierna samokontrola, czyli eliminacja negatywnego pojmowania zdarzeń. Podstawą działania jest pozytywne nastawienie do świata,
 - pozytywne przewartościowanie, oznacza generowanie optymistycznych skojarzeń wynikających ze stresu,
 - poszukiwanie wsparcia, charakteryzuje się potrzebą odczuwania wśród najbliższych współpracowników empatii.

Dla ustabilizowania sytuacji, pracownik powinien mieć wpływ na to, co się dzieje w firmie. Udział w procesie podejmowania decyzji umożliwia spełnienie potrzeb działania i wzbudza w podświadomości przywiązanie do firmy. Kolejnym aspektem jest jasno sprecyzowane cel stawiany podwładnym, który ma wiedzieć jakie postawy są od niego oczekiwane.

Jednak podstawowymi elementami, ograniczającymi wpływ stresu na pracownika jest atmosfera organizacji, unikanie przeciążenia pracą. Warto skoncentrować działania na odpowiednim kształtowaniu relacji oraz dopasowaniu pracowników do wymagań stanowiska, przeprowadzanie szkoleń z zakresu przygotowania personelu do wykonywanych zadań. Dokładna znajomość celu, oczekiwań, możliwych nieprzewidzianych sytuacji daje szansę do niwelowania skutków stresu¹⁸⁵.

Na poziomie organizacji można stosować określone techniki ograniczające negatywne oddziaływanie czynników stresogennych na pracownika. Pracownik odczuwając potrzebę podstawowych potrzeb społecznych będzie starał się dążyć do ich zaspokojenia. Dlatego ważnym ogniwem są przerwy w pracy, w trakcie których można wymienić poglądy. Nowoczesne firmy idą o krok dalej, dla pobudzenia kreatywności i ograniczenia negatywnego oddziaływania czynnika stresogenego zmieniają harmonogram prac na system elastyczny. Firmy z obszaru Doliny Krzemowej stosują dodatkowe rozwiązania. Dla poprawy efektywności i komfortu pracy, pomieszczenia biurowe przypominają mieszkania. Atmosfera pracy wzmaga skuteczności, a założeniem takiego działania jest eliminacja przeszkód, ograniczających efektywność pracownika.

¹⁸⁵ D. P. Schultz, S. E. Schultz, *op. cit.*, s. 450.

4.5. Efektywna komunikacja drogą do sukcesu

Należy zwrócić uwagę na proces skutecznej komunikacji w firmie. Sprawny przepływ informacji usprawnia pracę zespołu, jest symptomem właściwego sposobu zarządzania, daje szansę na dalszy rozwój. Menedżer w dużej mierze, powinien skupić się na skutecznej komunikacji z personelem. Konieczna jest znajomość barier, zakłócających proces skutecznej komunikacji. Najczęściej spotykanymi problemami, w zakresie poprawności komunikacyjnej są¹⁸⁶:

- wybiórcze słuchanie komunikatów, pracownik w treści przekazywanej informacji doszukuje się własnej interpretacji, niezgodnej z przekazem merytorycznym,
- lekceważenie przekazu, ze swej natury personel koncentruje uwagę na sygnałach zgodnych z własnymi przekonaniem,
- zdolności percepcyjne, w przypadku emocjonalnych powiązań pomiędzy pracownikami nacisk kładzie się na cechy fizyczne danej osoby, niekoniecznie na treść jej przekazu,
- nacisk grupy, powoduje przywiązanie do określonych stylów zachowań. Efektywniej przyswajany jest komunikat osoby z grupy, którą reprezentuje osoba,
- nacisk na komunikację niewerbalną, intensywna gestykulacja rozprasza słuchacza lub wskazuje na odmienny charakter wypowiedzi,
- emocje, powodują zniekształcenia w zakresie odbioru i przyswajania informacji. Pobudzenie emocjonalne ogranicza stopień koncentracji,
- szum w formie hałasu przeszkadza w odbiorze informacji,
- wielość informacji, uniemożliwia skuteczną koncentrację na samej informacji. Zbyt wielowątkowy komunikat powoduje, że pracownik nie jest w stanie zapamiętać tak dużej informacji.

W firmie kluczową rolę odgrywa nadawca komunikatu. W sytuacji braku jasności i jednoznaczności przekazu może dojść do szerokiej interpretacji przekazanej treści. Kolejny aspekt dotyczy formy i języku przekazu. Pracownik fizyczny nie będzie w stanie zrozumieć informacji lidera, który używa niezrozumiałych dla siebie wyrażeń. Język ma być w pełni ujednolicony, w celu skutecznego zrozumienia wiadomości. W trakcie organizacji eventów często dochodzi do sytuacji, w której personel wykonawczy otrzymuje wytyczne od menedżerów. Problem stanowi sprzeczność w wydawanych komendach. Generuje to dodatkowy stres oraz jest negatywnie odbierane przez uczestników. Informacja musi

¹⁸⁶ M. Armstrong, *Zarządzanie ludźmi*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań, 2007, s. 65-67.

być przekazana do właściwych komórek organizacyjnych. Opóźnienia oznaczają perturbacje w wykonywaniu codziennych czynności czy zleconych projektów. Skuteczny menedżer nie może pozwolić sobie na obniżenie jakości pracy swojej, a także współpracowników. Kwestie wizerunkowe odgrywają istotną rolę w budowaniu trwałych i pozytywnych relacji z otoczeniem.

Specyficzną formą konfliktu jest strajk, czyli jedna z najgorszych możliwych form. Przede wszystkim zaburza funkcjonowanie jednostki, oznacza wybór nieskutecznej formy zarządzania, pogarsza wizerunek w oczach potencjalnych współpracowników. Jednak taka sytuacja ma podłoże w samej organizacji. Strony konfliktu nie potrafiły znaleźć skutecznego wyjścia z sytuacji patowej i wyjściem ostatecznym jest strajk. Współcześnie do tego typu sytuacji dochodzi coraz częściej. W ostatnich czasach dostrzegamy tę formę rozwiązania konfliktów w dużych i znanym firmach, typu Lufthansa, General Motors. W polskich realiach strajki były częstą metodą rozwiązywania problemów i próbą zaprezentowania swoich poglądów dużej grupie odbiorców. Historycznym przykładem był strajk w Stoczni Gdańskiej w 1980 roku. Strajk to celowe działanie, które ma wymusić określone zachowanie na władzy.

W organizacji istotną rolę odgrywają sfery motywacyjna i organizacyjna¹⁸⁷. Pierwsza z nich odnosi się do warunków ekonomiczno-bytowych pracowników. Najczęściej wysuwane żądania dotyczą podwyższenia wynagrodzenia za pracę, wypłatę zaległych świadczeń, zapewnienie dodatkowych świadczeń zabezpieczenia warunków pracy, wspieranie kreatywności personelu. W przypadku sfery organizacyjnej, wyróżnia się następujące sfery oddziaływania: stadium niejawne, inicjowanie, stadium organizacyjne i instytucjonalne.

Stadium niejawne swoim zasięgiem obejmuje działania grupy pracowników, mające na celu indywidualne przekonanie pozostałych członków organizacji do manifestowania swoich potrzeb. Podjęte działania mają być tajemnicą dla menedżerów. Kolejnym krokiem jest inicjowanie strajku, w którym dochodzi do konkretnych działań ze strony organizatorów. Na tym etapie ma miejsce dystrybucja materiałów informacyjnych, koncentrowanie uczestników strajku w nieformalne grupy oraz sygnalizacja rozpoczęcia strajku w postaci syren. Organizowanie strajku charakteryzuje się dobozem komitetu strajkowego, pilnowanie przemarszu uczestników strajku. Konieczne jest również wypromowanie działań strajkowych wśród najbliższego otoczenia firmy i mediów.

W aspekcie instytucjonalnym, konieczne jest zgłoszenie ponadzakładowej instytucji, decydującej o dalszym rozwoju strajku lub jego wstrzymaniu, kontrolowania przyjęcia przyjętych postulatów, komunikacji ze stroną przeciwną.

Ważnym aspektem jest wywarcie pozytywnego oddziaływania na społeczność, w celu akceptacji i poparcia działań strajkowych, gdyż w wielu sytuacjach strajk jest związany z pogorszeniem obsługi klientów, co wzbudza w nich złość.

¹⁸⁷ H. Januszek, J. Sikora, *Socjologia pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań, 2000, s. 210.

4.6. Rozwiązywanie konfliktu

Każdy konflikt powinien zostać skutecznie zażegnany, gdyż w dłuższej perspektywie nie służy żadnej ze stron.

Profesor S. Robbins wskazuje na pięć metod skutecznego rozwiązania sytuacji spornej¹⁸⁸:

- rywalizacja, oznacza dominację jednej ze stron. Zauważa się widoczną przewagę podmiotu, który za wszelką cenę stara się osiągnąć własne cele, nie zważając na ponoszone środki. Ostatecznym wynikiem jest wyraźna dominacja i końcowe osiągnięcie zamierzonego celu,
- współpraca, strony rywalizujące dążą do konsensusu, konflikt nie leży w interesie uczestników. Prezentowane są możliwe rozwiązania, panuje pełne zrozumienie poszczególnych rywali. W końcowej fazie każda ze stron osiąga w mniejszym lub większym stopniu sukces,
- unikanie, charakteryzuje się obojętnością. Uczestnicy sporu nie mówią otwarcie o swoich roszczeniach. W dalszej perspektywie czasowej może dojść do samoistnego ustania nieporozumień,
- ustępstwo, cechuje brak dalszej rywalizacji. Oponenci nie są zainteresowani rozwojem negatywnych zdarzeń. W pewnym momencie dochodzi do rezygnacji jednej ze stron z walki,
- kompromis, to obopólna rezygnacja rywali z części stawianych żądań.

W końcowym rozrachunku każda ze stron zyskuje pewne profity.

Jedną z popularnych form rozwiązywania sytuacji spornych są negocjacje. To podejmowanie rozmów w celu uzyskania końcowego rozwiązania, satysfakcjonującego w całości lub części każdego uczestnika. Najczęściej do nich dochodzi w sytuacji zbiorowych konfliktów z uwagi na wielkość konfliktu czy wagę wydarzenia.

Najważniejszą rolę odgrywa osoba negocjatora, który musi posiadać określone predyspozycje intelektualne i personalne. Podstawowe cechy to dyscyplina, bezstronność, opanowanie, inteligencja emocjonalna, otwartość, bieżąca analiza sytuacji, ciągła kontrola¹⁸⁹.

Negocjacje należą do pojęć złożonych, a ich ujęcie wieloaspektowe wskazuje na różnorodność w interpretowaniu. Wyróżnia się podejście¹⁹⁰:

- ogólne, oznacza interpretację negocjacji jako umiejętność skutecznego, właściwego kierowania rozwiązaniem konfliktu,
- decyzyjne, to proces ciągłego podejmowania decyzji,

¹⁸⁸ M. Gitling, *Człowiek w organizacji*, Difin, Warszawa, 2013, s. 243.

¹⁸⁹ H. Januszek, J. Sikora, *op. cit.*, s. 215-216.

¹⁹⁰ L. Cichobłaziński, *Techniki negocjacji*, Wyd. Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, 2003, s. 12.

- procesowe, to etapowa droga zakończona rozwiązaniem konfliktu,
- informacyjne, oznacza ciągłą komunikację skonfliktowanych stron,
- desygnatów, to zawieranie kompromisów, podejmowanie ustaleń,
- rzeczowe, oznacza traktowanie rozmów jako drogę do realizacji założonych celów,
- aksjologiczne, to ciąg wzajemnych, ciągłych zależności pomiędzy negocjatorem, a poszczególnymi konkurentami oraz powiązania między samymi rywalami.

Współcześnie to popularna forma rozwiązywania konfliktów, dotyczy wielu płaszczyzn życia rodzinnego i zawodowego. Proces negocjacji powinien być zgodny i uporządkowany. Realia wskazują na odmiennosc, a każdy z uczestników stara się zdominować resztę. W przeważającej części przypadków przebieg jest burzliwy, z uwagi na emocjonalne podejście do dyskusji. Na tej podstawie opracowano style negocjowania, najważniejsze z nich to¹⁹¹:

- unikanie, oznacza całkowite lekceważenie sporu, neutralność,
- konfrontacja, konflikt traktowany jest jako forma zagrożenia, która powinno być wyeliminowana w krótkim czasie. W sytuacji rozwoju procesu negocjacyjnego podmiot prowadzący zmuszony jest do wywierania posłuszeństwa względem uczestników,
- przystosowanie, charakteryzuje się próbą łagodzenia napięcia,
- kompromis, oznacza poszukiwanie idealnego rozwiązania dla każdej strony. To typowy kulturalny styl negocjacji,
- kooperacja, w tym podejściu dominuje próba pełnej współpracy stron. Strony konfliktu wspólnie opracowują metodę rozwiązania problemu, szukają przyczyn konfliktu.
- styl patriarchalny, charakteryzujący się pełną tolerancją na sytuację konfliktową przez władze, wyczekiwanie na bieg zdarzeń do momentu w którym nie zostanie przekroczona bariera. Punktem granicznym jest naruszenie, sprzeciw wobec lidera. Za posłuszeństwo czeka nagroda.
- oportunizm, konflikt oceniany jako zło konieczne. W trakcie negocjacji strona unika przegranej zachowując pozytywne relacje z pokonanym w dyskusji. Ważne jest stosowanie technik manipulacyjnych w celu realizacji własnych zamierzeń, zachowując oficjalnie poszanowanie rywala.

Koncentrując się na osobie negocjatora warto uwzględnić trzy podstawowe struktury jego cech: wrażenia, intencja, kompetencja¹⁹². Analizując wrażenia, jakie sprawiać może negocjator, należy zwrócić uwagę nie tylko na merytoryczne przygotowanie czy reputację, ale głównie na zdolności psychosomatyczne i wygląd. Z określonych względów zaprzecza się podejmowania prowadze-

¹⁹¹B .R. Kuc, J. M. Moczydłowska, *op. cit.*, s. 238-239.

¹⁹² H. Januszek, J. Sikora, *op. cit.*, s. 216-217.

nia negocjacji przez kobiety w krajach bliskiego wschodu. Ma to związek z kulturą wymienionej części świata, związaną z rolą kobiety w społeczeństwie. Wyrzistość danej osoby, silny, gruby głos predysponuje negocjatora jako dominatora w trakcie prowadzonych rozmów.

Intencją rozjemcy powinno być traktowanie kolejnych problemów jako wyzwanie zawodowe, które ma być zrealizowane. Korzyścią takiego podejścia jest nabywanie doświadczenia, kompetencji w profesji oraz realizacja trudniejszych zadań.

Do cech efektywnego negocjatora zalicza się¹⁹³:

- przekonanie o własnych zdolnościach do wpływania na rzeczywistość,
- asertywność, czyli znajomość własnych potrzeb i stanowczość względem stron,
- makiawelizm, czyli zdolność wyciągania konsekwencji od otoczenia,
- decentracja interpersonalna, będąca umiejętnością analizowania sytuacji, z punktu widzenia poszczególnych uczestników.

Sprawny negocjator nie może poddawać się naciskom poszczególnych stron konfliktu, a dodatkowo wymaga się od niego koncentracji na skutecznym wymuszaniu i kontroli nad przebiegiem rokowań. Asertywność oraz makiawelizm związane są z umiejętnością wpływania na zachowania innych osób i wymuszaniu pewnych wzorców. Oczywiście można używać w tym przypadku stwierdzenia „manipulacji”. W przypadku zachowań na poziomie organizacji, relacje pomiędzy poszczególnymi stronami opierają się na wymienionej zasadzie.

Wskazane są ponadto umiejętności analityczne. Charakterystyka sytuacji jest konieczna do wykonania planu negocjacji. Powinien zawierać on optymalne odpowiedzi na następujące kwestie¹⁹⁴:

- jaki jest kluczowy problem?
- jakie są przeszkody w realizacji celów?
- kiedy strona będzie usatysfakcjonowana?
- co w sytuacji braku porozumienia?
- analiza własnych umiejętności.

Kreowanie w umyśle potencjalnego przebiegu nie stanowi pewności co do wyniku. Najczęściej dochodzi do sytuacji niespodziewanej. Ambitny negocjator powinien być przygotowany na tego typu sytuacje. Umiejętności interpersonalne odgrywają znaczącą rolę na etapie rokowań. W tej kwestii łatwo jest popełnić błąd. Negocjator nie odgrywa roli sędziego piłkarskiego, który steruje zachowaniem stron. Bieżąca kontrola sytuacji rozmów jest wskazana, ale nie może kreować osobowości negocjatora. Właściwe zachowanie ogranicza się jedynie do utrzymania porządku. Przesadna drobiazgowość może rozpraszać uwagę

¹⁹³ A. Jakubiak-Mironczuk, *Negocjacje dla prawników*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, 2010, s. 332.

¹⁹⁴ A. Fowler, *Jak skutecznie negocjować*, Wyd. Petit, Warszawa, 2001, s. 151, 173.

poszczególnych stron. Pośrednik w sporze musi posiadać umiejętności słuchania i zadawania pytań¹⁹⁵.

Techniki prowadzenia efektywnej negocjacji określany jest przez tzw. dekalog negocjatora¹⁹⁶:

- rozjemca ma świadomość istoty konfliktu i zna cel negocjacji,
- negocjator kreuje zespoły ekspertów, wspomagając i ułatwiając proces rokowań,
- negocjator ciągle rozwija własne umiejętności,
- pośrednik sporu zna środowisko, w którym dojdzie do konfrontacji stron,
- arbiter konfliktu ma wiedzę na temat sytuacji stron,
- negocjator jest profesjonalistą w realizacji zadania,
- rozjemca wie, kiedy musi włączyć się aktywnie w dyskusję,
- arbiter zna zasady dobrego wychowania,
- negocjator podchodzi do realizacji zadań w sposób rzeczowy, wprowadzając zasady manipulacji,
- praca negocjatora kończy się formalnym udokumentowaniem.

Nie ma jednoznaczności co do momentu zakończenia mediacji. Logiczne wydaje się, że finalnym etapem jest rozwiązanie sytuacji spornej. Istnieje silne przesvědadczenie, że z chwilą sformalizowania całkowitego procesu negocjacji można mówić o jego zakończeniu. W przypadku braku stabilnego rozwiązania, satysfakcjonującego wszystkich uczestników konfliktu potrzebne są konkretne działania, mające na celu skuteczne wyjście z problemu. Stosuje się rozwiązania tymczasowe, które po pewnym czasie poddawane są ocenie skuteczności. Brak przyjęcia jakiegokolwiek próby porozumienia rozszerza przestrzeń konfliktu, generuje dodatkowe koszty, potęguje negatywne nastawienia. Porozumienie powinno charakteryzować się stałością, uwzględnieniem potrzeb uczestników, bezwzględną warunkowością i stabilizacją¹⁹⁷.

Współcześnie pożyteczną koncepcją rozwiązywania konfliktu jest popiskiwanie sprzymierzeńców. Przynosi ona korzyści zarówno dla podmiotu popieranego, a także wzbudza konsternacje po stronie strony przeciwnej konfliktu. Pomoc osób trzecich wzmacnia dodatkowe działania rywala w celu dopasowania do nowej sytuacji. Poparcie znacznej organizacji może spowodować czynności, zmierzające do wycofania się z sytuacji konfliktowej¹⁹⁸.

Występuje silna korelacja pomiędzy indywidualnymi celami, a relacjami ze stroną konfliktową. Zaspokojenie własnych potrzeb stanowi ważny element

¹⁹⁵B. R. Kuc, J. M. Moczydłowska, *op. cit.*, s. 235.

¹⁹⁶H. Januszek, J. Sikora, *op. cit.*, s. 218-219.

¹⁹⁷A. Jakubiak-Mironczuk, *op. cit.*, s. 52.

¹⁹⁸G. Bartkowiak, *op. cit.*, s. 88.

dla danej osoby. Często potrzeby wynikają z utrzymania właściwych relacji z otoczeniem. Na podstawie zależności własnych celów, a relacjami z uczestnikami konfliktu wyodrębniono koncepcje skutecznego rozwiązywania konfliktu¹⁹⁹:

- Strategia żółwia, charakteryzuje się brakiem nastawienia na cele i relację ze stroną konfliktu. Menedżer wybierający wymienioną metodę rozwiązywania problemu stara się nie dopuszczać do sytuacji konfliktowych.
- Strategia rekina, lider skoncentrowany jest przede wszystkim na konkretnym celu zawodowym. Dąży do narzucenia własnych warunków. Konflikt do pola bitwy, na którym może zwyciężyć tylko jedna strona. Relacje z otoczeniem nie odgrywają większej roli.
- Strategia misia, podmiot koncentruje się przede wszystkim na utrzymaniu przyjacielskich relacji z rywalem, chce rozłuznić napięcie i jak najszybciej rozwiązać problem. W relacjach biznesowych powinna panować harmonia. Menedżer miś jest gotów poświęcić własne cele dla kwestii wizerunkowych. Współcześnie metoda stosowana w nielicznych sytuacjach.
- Strategia lisa, lider myśli racjonalnie i chce wypośrodkować proporcje pomiędzy własnymi celami, a kontaktami z rywalem. To standardowa koncepcja dążenia do kompromisu. Menedżer może zrezygnować z części założeń pod warunkiem podobnego działania ze strony przeciwniej. Osoba, stosująca tego typu strategię chce jednak zyskać możliwie jak najwięcej, rezygnując w niewielkim stopniu z celów.
- Strategia sowy, to efektywna metoda rozwiązywania konfliktów. Własne pragnienia i utrzymanie odpowiednich kontaktów z otoczeniem jest bardzo ważne. Istotna w tym podejściu jest inteligencja i traktowanie konfliktu jak zadania. Lider sam ciężko pracuje nad efektywnym dążeniem do rozwiązania problemu, ale do takiego samego nastawienia motywuje stronę konfliktu. Efektem końcowym stosowania strategii jest realizacja stawianych celów oraz możliwa dalsza współpraca z podmiotem skonfliktowanym na podłożu biznesowym.

W eliminacji konfliktu niezbędne są umiejętności menedżera, dotyczące zarządzania konfliktem.

W tym celu konieczna jest realizacja określonych czynności dotyczących rozpoznania uczestników, szczegółowej diagnozy nieporozumień, wpływu na organizację, ujęcia problemu umysłem, nie włączając w proces emocji, doboru planu działania²⁰⁰. Podstawową sprawą jest dokładna znajomość problemu, stron i źródeł konfliktów. Brak dodatkowych przesłanek może oznaczać błędy

¹⁹⁹B. R. Kuc, J. M. Moczydłowska, *op. cit.*, s. 227-228.

²⁰⁰ Z. Jeziorski, *Sytuacje konfliktowe w organizacji- przegląd problemów*, [w:] *Zarządzanie i Edukacja*, 1999, nr 1, s. 197.

w procesie podejmowania decyzji. Oczywiście jest, że konflikt nie może trwać w nieskończoność. Firma nie może pozwolić sobie na tak kosztowne perturbacje.

Pomocnym rozwiązaniem może okazać się rekonceptualizacja konfliktu. Pozwala ona na zmniejszenie obciążenia i frustracji w trakcie konfliktu. Wskazuje się pięć podstawowych kierunków zmiany koncepcji rozwoju sporu²⁰¹:

- reagowanie na konflikt jako nieistotnego dla dalszego rozwoju firmy,
- reorganizacja konfliktu w celu zmniejszenia odczucia sporu jako zagrożenia dla działania jednostki,
- złagodzenie walki, związane z unikaniem postrzegania rywalizacji jako „wojny totalnej”,
- rozdzielenie konfliktu na kilka grup konfliktowych, powodując zrozumienie struktury,
- traktowanie konfliktu jako szansę rozwoju.

Celowe odwrócenie rozwiązywania konfliktu do pewnego stopnia może przynieść większe korzyści dla skonfliktowanych uczestników, niż w przypadku gwałtownego podejmowania decyzji.

W konkretnych sytuacjach konieczne jest wymuszenie zachowań w celu przyspieszenia procesu. Mechanizm ten oznacza stosowanie perswazji wobec zainteresowanych podmiotów, w drodze administracyjnych decyzji. Celowe wygaszanie konfliktu może nie przynieść oczekiwanych rezultatów. Pozostają dalej nierozwiązane kwestie sporne. Siłowe stłumienie konfliktu będzie pobudzać zwaśnione strony, do indywidualnych prób rozwiązania²⁰². Konflikt nie może sam się rozwiązać. W początkowej fazie jest to możliwe, ale w zależności od celowości działania, grupy świadomie będą wzbudzać sytuacje sporne.

W trakcie prób rozwiązywania konfliktu wskazane jest umiejętne kształtowanie własnych emocji. Potrzebne jest opanowanie gniewu i agresji. A. Goldstein i A. Rosenbaum, prezentują metody pozwalające opanować negatywne emocje. Podstawowy element stanowi podejście pozytywne do własnej osoby. Osoba usposobiona negatywnie emanuje taką samą energią i generuje nieprzyjemne odczucia względem otoczenia. Pozytywne reakcje pozwalają uzyskać przychylne nastawienie najbliższego środowiska. Ważne jest, aby zachowywać pełen profesjonalizm. W trakcie sytuacji konfliktowej konieczne trzeba skoncentrować się na samym problemie, nie na osobie i jej wyglądzie. W nowoczesnym ujęciu pomocnicze okazuje się uspokojenie atmosfery w otoczeniu konfliktu. Rozwiązywanie problemów w napiętej, skoncentrowanej atmosferze stanowi dodatkowy bodziec stresowy, nie pozwala na odpoczynek i myślenie abstrakcyjne. Kolejny aspekt dotyczy profilaktyki gniewu. Tworzenie negatywnych emocji jest procesem uwarunkowanym od czynników wewnętrznych i zewnętrznych. Wskazana jest znajomość własnych objawów w celu przygotowa-

²⁰¹ G. Bartkowiak, *op. cit.*, s. 85.

²⁰² J. Penc, *op. cit.*, s. 144.

nia się na nadchodzący moment gniewu. Pomocnym krokiem okazuje się pomoc w rozładowaniu negatywnej energii. Oczyszczenie atmosfery jest korzystne dla każdej strony skonfliktowanej, podkreślając destrukcyjne oddziaływanie emocji na konflikt. Okazanie zainteresowania względem strony przeciwnej, może być odebrane z jednej strony jako forma manipulacji, ale z drugiej strony daje szansę na przekierowanie tematyki sporu pomiędzy stronami²⁰³. Polskie realia wskazują na różne traktowanie prób zmiany emocji. Podstawowym czynnikiem jest status społeczny i cel członków stron sporu. W przypadku, gdy strony walczą o poprawę warunków socjalno-bytowych, rozładowanie negatywnych emocji jest konieczne, jednak cel konfliktu jest na tyle ważny dla rywalizujących stron, że sytuacja koncentruje się na emocjach i próbach wymuszenia racji. Pertraktacje w spawach strategicznych dla rozwoju firmy, wymagają zrównoważonego myślenia o przyszłości jednostki. Gniew, agresja nie sprzyjają realizacji celów. W takim stanie jednostką łatwo można manipulować.

Mając na uwadze potrzeby, warunki, cel, strony konfliktu należy determinować wybór metody rozwiązania. Konieczne jest podejście kompleksowe do sporu, uwzględniające potrzeby uczestników. Menedżer czy zawodowy negocjator powinien uczyć się konfliktów, w celu skutecznego rozwiązania lub wczesnej diagnozy ograniczającej negatywne skutki dla firmy. Nie można faworyzować tylko i wyłącznie jednej ze stron. Należy unikać również poszukiwanie doraźnych metod. Czasowe rozwiązanie tylko eskaluje konflikt²⁰⁴.

²⁰³ G. Bartkowiak , *op. cit.*, s. 74.

²⁰⁴ J. Penc, *op. cit.*, s. 151-152.

ROZDZIAŁ V

Proces podejmowania decyzji

5.1. Istota podejmowania decyzji

Od początku istnienia człowiek podejmował określone decyzje. Na przykładzie Biblii Adam i Ewa działali pod presją węża i nie dotrzymali słowa danego Stwórcy. Zrywając owoc z drzewa poznania dobra i zła, podjęli dobrowolną decyzję i zostali za nią słusznie ukarani. W tym przypadku ludzie byli świadomi tego, czego mogą spodziewać się za niewłaściwe zachowanie.

Proces podejmowania decyzji dotyczy każdej sfery życia. Od najmłodszych lat człowiek dokonuje wyborów, z którym kolegą pobawić się klockami, z którą koleżanką zatańczyć na zabawie szkolnej. Z biegiem lat kaliber podejmowanych decyzji staje się bardziej istotny dla przyszłości. W okresie maturalnym dochodzi do rozstrzygania dotyczącego wyboru uczelni i ukierunkowania swojej przyszłości w konkretny sposób. W przypadku prowadzenia działalności gospodarczej, proces wyboru jest szczególnie istotny dla jej działania. Pierwszym aspektem jest podjęcie decyzji o rozpoczęciu działalności. Na tym etapie dochodzi do przejścia przez machinę formalności, co dla wielu już stanowi poważną przeszkodę. W późniejszym okresie konieczność decydowania należy do codziennych zadań menedżera. Właściwy wybór pomiędzy poszczególnymi możliwościami świadczy o umiejętnościach lidera w sferze zarządzania.

Podejmowanie decyzji to celowy, oparty konkretnymi faktami właściwy wybór jednego elementu, pomiędzy dostępnymi opcjami z punktu widzenia możliwych korzyści dla przedsiębiorstwa²⁰⁵.

Ma również to swoje odzwierciedlenie w psychologii, gdyż według Profesora Pszczołkowskiego należy utożsamiać proces jako wewnętrzne działanie, stanowiące wewnętrzny wybór pomiędzy dostępnymi wariantami²⁰⁶.

Współcześnie selekcja nie należy do najprostszych czynności menedżera. Na ten stan ma wpływ szereg czynników wewnętrznych organizacji oraz zewnętrznych obostrzeń środowiska, związanych ze zmiennością otoczenia czy polityką władz centralnych. Dla firmy właściwy wybór związany ma być z osiągnięciem optymalnych korzyści ekonomicznych i wizerunkowych. Jednak obecnie dążenia do maksymalizacji korzyści ekonomicznych związane jest przykładowo z koniecznością redukcji zatrudnienia. W tym ujęciu wybór, teoretycznie najlepszego wariantu, pociąga za sobą konkretne negatywne skutki dla otoczenia.

²⁰⁵J. Penc, *Menedżer w działaniu*, C.H. Beck, Warszawa, 2003, s. 82.

²⁰⁶T. Pszczołkowski, *Organizacja od dołu i od góry*, Wiedza Powszechna, Warszawa, 1978, s. 310.

Wyróżnia się²⁰⁷:

- klasyczną teorię decyzji, która koncentruje się na próbach szukania racjonalnych metod rozwiązania problemu w sferze, której niezgodności są jasno skategoryzowane. W tym modelu wyróżnia się:
 - analizę podejmowanych decyzji przez jednostkę. Badanie wyboru wariantu związane jest z określeniem wybranej opcji. W przypadku wyboru złej decyzji poszukiwane są przyczyny braku optymalizacji przy działaniu,
 - wspomaganie decyzji ma związek z wyborem najlepszego rozwiązania przy posiadanych zasobach z uwzględnieniem konsekwencji, wynikających z preferencji,
- kognitywistyczne teorie decyzji, odnoszące się do rozwiązań doraźnych dla danej sytuacji.

W tym przypadku problem nie zawsze może zostać zdefiniowany, a sama nauka stanowi stosunkowo młodą dziedzinę zainteresowań. Zajmuje się ona głównie funkcjonowaniem umysłu, z uwagi na wpływ posiadanej wiedzy, umiejętności, procesów uczenia się, poznawania, inteligencji²⁰⁸.

Nie wolno patrzeć na proces podejmowanie decyzji w wąskim ujęciu. W tej sytuacji dochodzi do wyizolowania ludzkiej inteligencji, jako jedyne go czynnika przy wyborze rozwiązania. Takie zachowanie z samego podejścia jest błędem, który nie przynosi zamierzonego skutku. Wynika to z ograniczeń ludzkiego organizmu i wybiórczej analizy informacji. Należy na problem patrzeć w szerokim ujęciu. Ważnym ogniwem okazuje się działanie w warunkach niepewności. W takiej sytuacji dochodzi do ciągłego procesu przetwarzania danych, poszukiwania rozwiązań z punktu widzenia korzyści dla firmy. Niepewne warunki otoczenia, ciągłe zmiany, brak wystarczającej wiedzy oznacza potrzebę ciągłego podejmowania decyzji, z uwagi na dopasowanie się do warunków otoczenia. Wydanie ostatecznej dyspozycji to końcowy krok w procesie decydowania. Konieczna jest analiza wcześniejszych etapów, których skutkiem jest konkretna dyspozycja²⁰⁹.

Z logicznego punktu widzenia standardowy schemat postępowania powinien zawierać następujące elementy²¹⁰:

²⁰⁷ B. R. Kuc, J. M. Moczydłowska, *Zachowania organizacyjne. Podręcznik akademicki*, Difin, Warszawa, 2009, s. 118,119.

²⁰⁸ Por. B. Mazurek- Kucharska, *Percepcja czasu przyszłego i otwartość na nowe doświadczenie jako psychologiczne wymiary zarządzania wiedzą*, [w:] *Edukacja Menadżerów i Ekonomistów*, 2007, nr 1(5), s. 78.

²⁰⁹ G. Bartkowiak, *Psychologia zarządzania*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań, 1999, s. 161.

²¹⁰ M. J. Ramus, P. Szczepankowski, *Podejmowanie decyzji w organizacji*, [w:] *Zarządzanie, Teoria i praktyka*, pod red. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, PWN, Warszawa, 2007, s. 92-93.

- sformułowanie celu. Należy sprecyzować czemu ma służyć podjęta decyzja, czy faktycznie w danym czasie potrzebne jest rozstrzygnięcie, czy można poczekać na bardziej dogodne warunki rynkowe,
- opracowanie kategorii metod wyboru rozwiązania. Dobór ewentualnych wariantów ma być odbiciem celu, jaki firma chce osiągnąć podejmując właściwą decyzję,
- scharakteryzowanie wariantów. Na tym etapie dochodzi do zaprezentowania środków, metod możliwych do przyjęcia w etapie końcowym.
- podanie możliwych skutków wyboru poszczególnych opcji. Świadomość przypuszczalnych konsekwencji może pomóc przy wyborze „mniejszego zła” w sytuacji patowej,
- ostateczny wybór wariantu decyzyjnego. Na podstawie analiz „za i przeciw”, oceniając potencjalne korzyści na tym etapie, dochodzi do ostatecznego doboru metod i środków.

Władze, świadome występowania przeszkody, mogą skutecznie dokonać skategoryzowania procesu do odpowiedniej grupy. Selekcja zdarzeń, określenie co jest faktycznym problemem, pozwala dokonać wstępnej analizy sytuacji, scharakteryzowania powstania nieprawidłowości. Podstawowym celem jest niwelowanie niepotrzebnej pracy, wynikającej z dywersyfikacji zdarzeń, otaczających firmę. Niewłaściwe jest koncentrowanie się na każdym, nawet nieznaczącym symptomie. Jeżeli dany parametr nie oddziałuje na firmę, to nie ma sensu ponoszenia określonych kosztów z tego tytułu²¹¹.

Warto skoncentrować się na etapie skutecznej selekcji rozwiązań. P. Drucker wskazuje na następujące mierniki²¹² :

- ryzyko, lider powinien znać lub skutecznie oszacować poziom potencjalnego ryzyka w relacji do możliwych korzyści. Podstawowym i racjonalnym założeniem jest brak możliwości uniknięcia jakiegokolwiek ryzyka. Dodatkowym aspektem jest określenie kosztu utraconych korzyści, wynikającego z selekcji. Znajomość relacji osiągniętych profitów do poniesionego ryzyka stanowi odpowiedź na pytanie, który wariant jest właściwy,
- określenie możliwych do uzyskania korzyści, firmy powinno odpowiedzieć na pytanie, który wariant może przynieść pożądane korzyści przy możliwie niskim nakładzie własnych zasobów, przy możliwie najniższym negatywnym poziomie oddziaływania na jednostkę?
- analiza czasowa, w zależności od potrzeb i wymagań czasowych, konieczny jest odpowiedni dobór narzędzi do realizacji celu. W przypadku decyzji natychmiastowych należy skutecznie uświadomić sobie istotę podejmowanej decyzji. Gdy podjęcie decyzji wymaga dłuższego czasu, możliwe

²¹¹ J. Penc, *Decyzje w Zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków, 1997, s. 88.

²¹² P.F. Drucker, *Praktyka Zarządzania*, MT Biznes, Warszawa, 2005, s. 531-532.

jest stosowanie polityki powolnych kroków. Na tej podstawie pierwszy krok jest znaczący i w dużej mierze decyduje o efekcie końcowym,

- utrudnienia w dostępie do zasobów, głównie zasobów ludzkich. Kooperujący team potrafi sprawnie i efektywnie działać, co jest jednym z aksjomatów działania firmy. Pracownicy są kluczowym elementem układanki, ponieważ to oni podejmują decyzję, a kolejni ją wykonują. Dlatego tak ważne jest kształtowanie właściwych postaw ludzkich i współpraca z personelem, który rzetelnie i efektywnie będzie współpracował.

5.2. Informacja drogą do skutecznego podejmowania decyzji

Należy pamiętać, iż bieżące realia rynkowe wskazują na równie ważny komponent przewagi rynkowej, czyli informację. Właściwie podana, jednoznaczna wiadomość umożliwia podejmowanie decyzji w sposób pewny i świadomy.

Współcześnie menedżer nie podejmuje decyzji posiadając pełną, potrzebną wiedzę. Problem stanowią niekompletne, nieaktualne informacje, brak doświadczenia w analogicznej sytuacji, wewnętrzne uprzedzenia, lęk, obawa, brak akceptacji otoczenia oraz zakazy. Jednak odpowiednio wczesna interwencja w sytuacji zagrożenia oznacza mniejsze, niż w przypadku odkładania problemu na późniejszy czas, konsekwencje z tego tytułu. Z drugiej strony szybkość w wielu przypadkach okazuje się złym doradcą i generuje jeszcze większe problemy.

Nadgorliwe działania nie zawsze popłacają. Skuteczny menedżer zdaje sobie sprawę z tego, że nie w każdym przypadku podjęcie decyzji jest możliwe i konieczne. Dotyczy to następujących sytuacji²¹³:

- Brak jakiegokolwiek wpływu na rozwój wydarzeń, posiadając nawet wiedzę z danego zakresu. Działanie nie musi przynieść określonej korzyści, gdzie jednym z licznych przykładów jest występowanie zdarzeń nadzwyczajnych. Stosowane są zabezpieczenia przeciwwłamaniowe, ale nie dają one pewności co do działania potencjalnych włamywaczy.

- Wydawanie kolejnych decyzji nie jest konieczne. Procesy, przyjęte w przeszłości są na tyle skuteczne i przynoszą określone korzyści, iż nie ma powodu dokonywania znaczących zmian. Wystarczy jedynie nadzorować przebieg.

Jako menedżer warto kształtować własny styl podejmowania decyzji. Współcześnie znani liderzy na podstawie osobowości i nabytego doświadczenia z pewnością wykształtowali w sobie określone nawyki w tej sferze.

²¹³ A. Zakrzewska-Bielawska, *Podstawy Zarządzania*, WoltersKluwer Polska, Warszawa, 2012, s. 228.

Należy powrócić do kwestii, związanych z zasobem, jakim jest informacja, a dokładniej jej nadmiar. Już w 1956 roku opublikowano wiadomość, związaną z ograniczeniami ludzkiego mózgu. Organ ten jest na tyle ograniczony, nieefektywnie wykorzystany, nie do końca poznany. Jedną z tez postawionych w pracy G.A. Millera jest limit pamięciowy mózgu. Zdolność do odczytywania impulsów z otoczenia, możliwość przetwarzania, kumulowania faktów wynosi około 5-9% odbieranych bodźców. Współcześnie przeciętny człowiek ma dostęp do wielu źródeł informacji. Internet, radio, prasa, telewizja to standardowe nośniki codziennych informacji. W wielu przypadkach przekaz jest na tyle zdeformowany, że człowiek celowo lub nie niewłaściwie odczytuje pewne sygnały z otoczenia. Media na tyle kreują ludzką świadomość, że próba własnej interpretacji zjawiska jest praktycznie niemożliwa²¹⁴.

W przedsiębiorstwie szczególnie ważna jest aktualność, rzetelność, precyzja, jednoznaczność informacji. Podstawowym zagadnieniem jest sprecyzowanie, jakich dokładnie informacji potrzebuje firma do podjęcia decyzji, jakie źródła będą potrzebne, kto ma dostarczyć wskazane wiadomości, kiedy muszą być dostarczone.

W każdym podejściu dominują logika i koncentracja na rozwiązywanym problemie, co w literaturze określane jest stylem racjonalnym. Charakterystycznymi przykładami stosowania metody są A. Einstein czy B. Gates. Z drugiej strony, w oparciu o częściowe włączenie emocji w proces decyzyjny, kształtuje się metoda uczuciowa, bazująca na intuicji. Do klasycznych reprezentantów omówionej metody zalicza się A. Schweitzera czy M. Gorbaczowa²¹⁵.

W zależności od ogólnej sytuacji politycznej, gospodarczej właściwa jest zmiana modelu postępowania decyzyjnego.

F. D. Roosevelt, z natury konserwatysta, pod wpływem nagłych i nieprzewidzianych zmian ekonomicznych, zmuszony był to ewoluowania w twardego radykalnego prezydenta. Sytuacją kluczową okazały się poważne problemy gospodarcze latem 1932 i wiosną 1933 roku. Nastawienie do działań gospodarczych, okiem konserwatywnym, nie mogło przynieść pozytywnych rezultatów. Konieczne zatem było dokonanie zmian w podejściu do analizowanego problemu²¹⁶. W warunkach stabilnych nie ma konieczności dokonywania korekt w sprawdzonym modelu. Skrajne, nieprzewidziane, niecodzienne sytuacje charakteryzują działania skutecznego menedżera w podejściu do procesu podejmowania decyzji.

Klasyfikację technik podejmowania decyzji prezentuje W. Hurlimann:

- metody receptywne, skoncentrowane na zdolnościach intelektualnych każdego człowieka, na wiedzy, umiejętnościach, doświadczeniu, zastosowaniu poznanych schematów,

²¹⁴S.P. Robbins, op. cit., s. 157-158.

²¹⁵S.P. Robbins, *Skuteczne podejmowanie decyzji*, PWE, Warszawa, 2005, s. 33.

²¹⁶P. F. Drucker, *Zawód Menedżer*, MT Biznes, Warszawa, 2004, s. 55.

- metody asocjacyjne, związane z twórczymi zdolnościami ludzkimi. W tej materii kluczową rolę odgrywa intuicja i zdolność jej praktycznego zastosowania. Do rozwiązywania problemów wykorzystywana jest klasyczna burza mózgów, eksperymenty myślowe,

- metody zbierania i porządkowania, oznaczające prezentację wyników stosowanych metod kreatywnych, w sposób uporządkowany i racjonalny. Wykorzystywane są klasyfikacje przedmiotowe, drzewka decyzyjne.

- metody kombinowane, korzystają z dorobku wymienionych metod. Jednak połączenie metod umożliwia uzyskanie dodatkowo jakościowo wyników. Wykorzystanie tej techniki jest wskazane zwłaszcza w sytuacji złożonych, wieloaspektowych i skomplikowanych projektów,

- metody dedukcyjne, charakteryzują się podejściem typowo logicznym do badanego problemu. Ważnymi aspektami jest dedukcja, szczegółowa analiza, pełna logika. Poszukiwane są skrupulatnie przyczyny wystąpienia zjawiska. Metody te są pomocne przy analizie kosztów czy standardowych operacjach decyzyjnych,

- metody indukcyjne, wskazują na rzeczywistość jako dominującym czynnikiem potencjalnych przemian. Stosowane są w tym ujęciu macierz hipotez, eksperyment, analiza SWOT,

- metody zintegrowane, oznaczają kooperację wymienionych technik. Na tej podstawie przedstawia się analizę kosztów i wyników, metodę Kepnera-Tregoe czy analizę wartości.

Wymieniona metoda Kepnera-Tregoe jest, według D. Trumpa, jedną z pomocnych metod przy rozwiązywaniu problemów. W tym ujęciu proces skutecznego reagowania na sytuację niepewną składa się z siedmiu etapów przedstawienie problemu: opracowanie idealnego rozwiązania, określenie potencjalnych kryteriów, wskazanie możliwych wariantów, oszacowanie korzyści wymienionych dostępnych opcji, analiza potencjalnych zagrożeń, wynikająca z wyboru, wskazanie stosowanego wariantu²¹⁷. W prezentowanej metodzie zauważalna jest pełna synchronizacja i właściwe uporządkowanie struktury. Żaden krok nie może zostać pominięty. Wszystkie wymienione techniki bazują na podstawie konkretnej informacji.

Z opisanymi metodami podejmowania decyzji, mogą łączyć się następujące style²¹⁸:

- aktywny stosunek do problemu, oznacza pełne zaangażowanie w rozwiązywanie powstałej nieprawidłowości,
- transgresja, to indywidualne, niestandardowe podejście do problemu, poszukiwanie technik do tej pory niestosowanych,

²¹⁷M. E. Gordon, D. J. Trump, *Przedsiębiorczość*, Wyd. Helion, Gliwice, 2009, s.32-33.

²¹⁸J. Penc, op. cit., s. 116-117.

- odpowiedzialność, podejście profesjonalne do postawionego zadania, pełna ostrożność, racjonalizm,
- otwartość, analiza warunków otoczenia, zdolność do podejmowania nowych rozwiązań,
- obiektywizm, pełna jednoznaczność, logika przy analizowaniu sytuacji spornych,
- poszukiwanie analogii, próba doszukiwania się w przeszłości podobnych lub identycznych sytuacji i stosowanych w danym okresie metod,
- myślenie intuicyjne, koncentrowanie się na przesłankach myślowych, wykorzystywanie własnych uczuć, myśli, emocji,
- postawa systemowa, schematyczny sposób podejmowania decyzji, w sposób jasno określony.
- giętkość- możliwość zmian w podejściu do problemu, pełna elastyczność, zdolność do zmiany w sytuacji koniecznej.
- myślenie redukcyjne- koncentrowanie się na znanej sobie płaszczyźnie, eliminacja symptomów nieznanymi podmiotowi decyzyjnemu,
- myślenie modułowe, rozkład badanego problemu na części składowe i dokładna analiza poszczególnych modułów,
- konserwatyzm, wybór metod znanych, sprawdzonych, standardowych, sztywnych.

Każda metoda charakteryzuje się odmiennym spojrzeniem i stopniem ryzyka na daną sytuację. Dobór stosowanej metody w dużej mierze zależy od intencji grupy decyzyjnej oraz informacji rynkowych.

Indywidualnie należy podchodzić do kreatywności w procesie podejmowania decyzji. W realiach polskiego funkcjonowania firm, struktury wiekowej jej pracowników nie wolno jednoznacznie kształtować innowacyjnego podejścia do problemu. W warunkach szablonowych, nieistotnych na właściwe działanie podmiotu nie ma potrzeby nadwyrażania intelektu na niepotrzebne działania. Lepiej efektywne siły umysłu zostawić na twórcze problemy, wymagające wykorzystanie potencjału pracownika.

Istotna niezgodność ma generować potencjalne szanse do poprawy skuteczności własnego intelektu, nabywania kolejnych doświadczeń, rozwoju podmiotu. Podstawowym celem pozostaje usuwanie niedociągnięć, poprawne działanie. Na tej podstawie lider i najbliżsi współpracownicy powinni dogłębnie przeanalizować źródła niekorzystnych zmian i zastosować optymalne rozwiązanie²¹⁹. Stwierdzenie to należy uzupełnić o aspekt finansowy, który współcześnie odgrywa znaczącą rolę przy wydawaniu jakichkolwiek decyzji. Należy tu rozgraniczyć sferę budżetową od sektora prywatnego, z uwagi na różny mechanizm działania podmiotów i odmienne oczekiwania.

²¹⁹ J. Penc, op. cit., s. 105.

Należy zwrócić uwagę na aspekt kompromisowy. Podstawowa znajomość warunków brzegowych, tzn. określenie minimalnego poziomu korzyści, jest niezbędnym atrybutem przy ustalaniu warunków kompromisowych.

Istnieją dwa charakterystyczne podejścia do omawianej materii. Pierwszy związany jest z zależnością „Pół bochenka chleba jest lepsze niż nic”. Warunki brzegowe zostają spełnione, ponieważ nawet pozostająca część artykułu jest w stanie zaspokoić głód. Tak w przypadku firmy, osiągnięcie pewnego istotnego stopnia korzyści nie wpływa na tyle negatywnie na działania podmiotu. W drugim ujęciu stosowana jest zasada „połowa dziecka to gorzej niż brak dziecka”. Na tej podstawie warunek nie jest spełniony, a zyskana część, pozostająca w dyspozycji jednostki nie wnosi nic pożytecznego w jej funkcjonowanie²²⁰.

5.3. Działania zakłócające sprawny proces podejmowania decyzji

Światowej sławy doradca biznesowy R. Charan wskazuje na poważny problem współczesnego podejścia do podejmowania decyzji. Proces ten nazwany jest kulturą braku decyzyjności. Sedno problemu stanowi brak właściwej komunikacji pomiędzy najwyższym szczeblem kierownictwa. Główne decyzje podejmowane przez pion decyzyjny powinny być rzetelnie realizowane przez organizację jako całość. Każda osoba ma przyczynić się do korzystnych zmian dla dobra firmy. Brak zdecydowania, co do działania, nie służy rozwojowi jednostki²²¹. W tym przypadku dodatkowym bagażem emocjonalnym jest zawsze opinia głównego szefa jednostki. Próba sprzeciwu może nie zostać właściwie odebrana. Dodatkowo pracownicy, w trakcie zebrania, nie chcą wypowiadać własnych opinii na bieżący temat, bo nie chcą ponosić odpowiedzialności za ewentualne skutki niepowodzenia.

Nie tylko w biznesie ale i w życiu prywatnym złą drogą jest bezczynność. Człowiek jest skonstruowany w ten sposób, że czuje obawy i lęk w momencie krytyki drugiej strony. Na szczęście nie u każdego zauważalny jest taki mechanizm. Jednak skutki wczesnego zamknięcia się na otoczenie, z powodu porażki w kolejnych latach, pogłębia różnice osobowościowe i motywacyjne. Osoba, która we wczesnym stadium rozwoju była poddawana nietypowym sytuacjom, może podejmować skuteczniejsze decyzje w późniejszym życiu. Bagaż nabytych doświadczeń powoduje brak barier poznawczych. Osobie, która w późnym etapie kształtowania osobowości ma duże braki, trudniej będzie dopasować się do rzeczywistości. Różnice da się wyeliminować, pod warunkiem wykonania określonej pracy nad samym sobą. W przypadku firmy, wczesne po-

²²⁰ P. Drucker, op. cit., 57.

²²¹ Dotyczy wywiadu udzielonego Melindzie Merino dla Harvard Business Review, opublikowanego w kwietniowym wydaniu miesięcznika.

dejmowanie różnorodnych decyzji obarczone jest mniejszymi konsekwencjami ekonomicznymi i psychicznymi.

Specyficzną formą podejmowania decyzji, jest postępowanie w sprawach osobowych. W tego typu kwestiach teoretycznie dochodzi do określonych emocji. Współcześnie firmy traktują sprawy personalne z ostrożnością. Nie można personelu traktować przedmiotowo, a potrzeba wspólnej kooperacji ma być podstawą relacji w firmie. W przypadku problemów вина może leżeć zarówno po stronie pracodawcy (konieczność zwolnień), jak i pracownika (niewłaściwe traktowanie powierzonych obowiązków).

A.P. Sloan Jr. prawie 40 lat będąc szefem marki General Motor, jak już wspomniano wcześniej, dobór pracowników na stanowiska kierownicze i wykonawcze realizował osobiście. Współcześnie takie podejście każe traktować postępowanie Sloana, jako ograniczone z punktu widzenia korzyści firmy. Z drugiej strony stosowana taktyka przynosiła długookresowe korzyści ekonomiczne dla jednostki. W materii ludzkiej dochodzi do pomyłek. Wpływa na to ludzka percepcja. Szef General Motors kierował się następującymi zasadami przy decyzjach, związanych z pracownikami²²²:

- w przypadku, gdy podwładny nie spełnia oczekiwań pracodawcy to winowajcą takiego stanu jest menedżer,
- wyniki każdego pracownika zależą od podejmowanych działań przez menedżera. To lider decyduje jak efektywny jest pracownik,
- najważniejsze decyzje w organizacji dotyczą personelu,
- ważne dla firmy zadania powinny być realizowane przez doświadczonych pracowników, ponieważ menedżer zna ich wartość. W przypadku nowych podwładnych konieczne jest wstępne wprowadzenie i pomoc w skuteczne realizowanie zadań.

Analizując wymienione prawidłowości i porównując je z bieżącymi uwarunkowaniami, należy dostrzec pewne rozbieżności. Przede wszystkim różnica czasu weryfikuje sposób postrzegania. Współcześnie w przypadku nieefektywnej pracy pracownika, w dużej mierze odpowiada za nią sam pracownik. Brak motywacji, chęci, presja wyniku, czasu, problemy w sferze prywatnej osłabiają zdolność do działania. Z drugiej strony działania samego pracodawcy generują słabsze wyniki podwładnego (ma to źródło w nieproporcjonalnym do osiągniętych wyników wynagrodzenia, braku narzędzi pracy, mobbingu). W dalszej części współczesna organizacja daje pole do działania dla samych pracowników. Nie zawsze i nie w każdej organizacji jest to kreowane, ale zakładając, że pracodawca chce wykorzystać potencjał pracowników, stara się stawiać przed podwładnymi ambitne zadania. Ale personel nie może tylko i wyłącznie koncentrować się na samym liderze. Wyniki indywidualne zależą od zaangażowania personelu oraz podjętych konkretnych działań. W przypadku ostatniej zasady, bezpieczniej jest zlecać odpowiedzialne zadanie pracownikowi doświadczono-

²²² P. Drucker, op. cit., s. 68-69.

nemu, ale z drugiej strony należy dać możliwość wykazania się nowemu, ambitnemu podwładnemu. Skuteczna realizacja powierzzonego zadania, buduje mentalność nowego pracownika i pozwala mu na rozwój dalszej kariery zawodowej. Dla pracodawcy stanowi impuls do możliwej dywersyfikacji przydziału zadań.

Zgrany team okazuje się skuteczny w przypadku opracowania wariantów pomocnych, przy rozwiązywaniu problemów decyzyjnych. Standardowym przykładem jest stosowanie burzy mózgów i jej odmian. To skuteczna i często wykorzystywana metoda. Wykorzystuje się również podejście „czystej karty”, techniki polegającej na odrzuceniu dotychczas stosowanych metod i kreowaniu systemu od początku. Kolejnym ze sposobów wyboru właściwego rozwiązania jest technika grupy nominalnej. Często kojarzona jest z klasyczną metodą burzy mózgów, jednak to błędne porównanie. Propozycje rozwiązań notowane są na kartkach, a następnie przekazane do lidera. Menedżer zapisuje propozycje na tablicy i dopiero teraz możliwa jest rzetelna ocena każdej z propozycji i wybór optymalnego rozwiązania. Następną metodą jest klasyczna lista pomysłów. Podstawowym jej celem jest poszerzenie wiedzy o występujących nieprawidłowościach i potencjalnych opcjach, umożliwiające skuteczne rozwiązanie. Zadawanie pytań pozwala na krytyczną ocenę poszczególnych propozycji²²³.

Firmy płacą menedżerom za skuteczne podejmowanie decyzji. Najważniejsza jest skuteczność w działaniu, o czym była mowa przy charakteryzowaniu cech skutecznego menedżera. Ważne w tym aspekcie jest posiadanie odpowiedniego zasobu metod i środków, ułatwiających proces.

Korzystanie z podstawowych metod, typu analiza zdyskontowanych przepływów pieniężnych, testowanie scenariuszy ilościowych, może okazać się niewystarczające. w sytuacji braku informacji lub przy sytuacji niestandardowej, nietypowej, obciążonej dużym ryzykiem. Założeniem metod jest wskazanie kompletności i wiarygodności informacji, co przy turbulentnych warunkach otoczenia nie jest oczywistą i pewną sprawą. W warunkach dużej niepewności należy korzystać z poznanych metod, wśród których wymienienia się analizę studium przypadków, analizę scenariuszy jakościowych, wykorzystywanie rynków informacji. Istotna jest świadomość wyboru właściwej metody, w odniesieniu do problemu. Wybór niewłaściwej metody przekłada się najczęściej na późniejszy wynik działalności firmy. Aby niwelować zagrożenie niewłaściwego wyboru, skuteczny menedżer ma odpowiedzieć na pytania: Czy mam pewność czego potrzebuję, aby osiągnąć sukces? Odpowiedź na postawione pytanie pomaga uzmysłowić jakie elementy, jakie warunki ekonomiczne skutkują powodzeniem zastosowanej metody. Przy tej okazji wskazane jest opracowanie modelu finansowego, uwzględniającego zastosowane zmiany. Kolejne pytanie brzmi Czy faktycznie potrafię oszacować wyniki z podjętej decyzji? Dobór metody ma być

²²³L.R. Bittel, *Krótki kurs zarządzania*, PWN, Warszawa, 1994, s. 215.

związany z możliwymi do określenia przychodami i kosztami. W przypadku niepewności rynkowej dokładne sprecyzowanie nie jest w pełni możliwe²²⁴.

Podejmowanie decyzji zawsze przynosi ze sobą określone konsekwencje dla otoczenia. Na każdym etapie istnieje konieczność ciągłej kontroli podejmowanych działań. W przypadku firmy PremaButmet S.A. doszło do sytuacji, w której musiały zostać podjęte istotne dla przyszłości jednostki działania. W przypadku restrukturyzacji części przedsiębiorstwa konieczne było ograniczenie profilu działalności i zwrócenie szczególnej uwagi na produkcję i dystrybucję artykułów wiodących. Podjęta decyzja oznaczała zmianę dotychczasowej polityki firmy. Aprobata wiązała się dodatkowo z koniecznością zaprzestania produkcji łożysk tocznych. Konsekwencją z tego tytułu miała być sprzedaż nierentownej części firmy lub zamknięcie jednego oddziału spółki. Pierwsze rozwiązanie problemu było stosunkowo bezbolesne dla jednostki. Zamknięcie oddziału skutkowałoby koniecznością ograniczenia personelu pracowniczego²²⁵.

Zaprezentowany przykład daje możliwość oszacowania wpływu na otoczenie z uwagi na podejmowane decyzje. Zwolnienie pracowników dla samych zainteresowanych jest najgorszym z możliwych rozwiązań. Z drugiej strony ograniczenie miejsc pracy to pewne oszczędności dla firmy i całkowita koncentracja na zamierzonym celu.

Człowiek nie jest istotą doskonałą. Nie potrafi zawsze, w pełni świadomie wybierać racjonalne decyzje, gdyż w wielu przypadkach dominują emocje. Ciekawym przykładem jest porównanie ludzkiego mózgu do mózgu psa. G. Morse wyjaśnił znaczenie tak kontrowersyjnego zestawienia, na przykładzie „gry w ultimatum”. To prosty schemat, polegający na nieskomplikowanych jednostronnych negocjacyjnych. Sens gry polega na podziale określonej kwoty, pieniędzy pomiędzy dwóch uczestników. Pierwszy z nich decyduje o podziale. Jeżeli druga strona nie przyjmie pierwszej złożonej oferty, to żadna z osób nie dostanie pieniędzy. Praktycznie korzystniej dostać chociażby jednego dolara niż nic, nawet jeżeli do podziału było dziesięć dolarów. Wynik eksperymentu był oczywisty. Przy bardzo niskich kwotach osoby odrzucają oferowaną proporcję z uwagi na chciwość strony przeciwnej. Zaprezentowany test wskazuje, że rozsądek nie zawsze odgrywa główną rolę przy podejmowaniu decyzji. Koncentrowanie się na drugiej osobie było kluczowym elementem. Z logicznego punktu widzenia lepiej jest mieć nawet najmniejszy zysk, niż nic. W tym przypadku główną rolę odgrywają emocje. Krytycznie podchodząc do eksperymentu, należy negować praktyczne zastosowanie w realiach biznesowych. We właściwych negocjacjach strony starają się uzyskać możliwie jak najbardziej korzystne warunki. Naukowcy z Uniwersytetu Arizona analizowali mózg, za pomocą rezo-

²²⁴ H. Ibarra, R. Ely, D. Kolb, *Niewidzialne bariery w drodze na szczyt*, [w:] *Harvard Business Review Polska*, Luty 2014, Warszawa, s. 40- 41.

²²⁵ M. J. Ramus, P. Szczepankowski, *Podejmowanie...*, op. cit., s. 98.

nansu magnetycznego, każdej z osób, biorących udział w grze. W sytuacji składania mniej korzystnych dla pierwszej strony oferty, uaktywniała się wyspa przednia (część mózgu odpowiedzialna za negatywne emocje). Silnie pracował również płat przedczołowy kory mózgowej, który odpowiada za dążenie do celu. Naukowcy oceniali taki stan pracy organu jako wewnętrznej walki emocji i rozumu, z uwagi na silne pole oddziaływania. Nieznaczną wyższą aktywność konkretnej części mózgu, decydowała o wyborze lub odrzuceniu propozycji²²⁶. Na podstawie opisanego badania G. Morse wskazuje na podobieństwo pracy mózgu człowieka do psa. Schemat myślenia i działania jest podobny. Przy propozycji negatywnej, człowiek odczuwa złość tak samo jak czworonożny przyjaciel w momencie niespełnienia jego oczekiwań.

Jednym z kluczowych obszarów, skoncentrowanych na procesie podejmowania decyzji jest racjonalność. Skuteczny menedżer musi i jest racjonalny. To podstawowy element jego skuteczności. Ludzie często mają problem z tą sferą i potrafią nieznaczący problem spotęgować do miana niemożliwego do rozwiązania. Najprostszym przykładem jest pojmowanie lotów samolotem, a terroryzmem. Kreowanie powietrznego transportu, jako istotnie niebezpiecznego jest nonsensem. Bardziej niebezpieczna jest jazda autem. Naukowcy oszacowali, że w sytuacji, gdyby terroryści co rok przejmowali 50 samolotów oraz zabijali wszystkich pasażerów i członków załogi, to można przypisać tej formie transportu dużo większe niebezpieczeństwo niż pojazdom samochodowym. Błędy w racjonalnym pojmowaniu wydarzeń mają związek z²²⁷:

- brakiem precyzji w podejściu do problemu. Realia społeczne i biznesowe uniemożliwiają jednoznaczne zrozumienie czynników i zmian w otoczeniu. Liderzy koncentrują się na niewłaściwym punkcie analizowanego problemu, ale nie wszyscy charakteryzują się tego typu podejściem. Konieczne jest doświadczenie w analogicznych sytuacjach i posiadanie potrzebnej informacji do podejmowania decyzji,
- własnymi ograniczeniami umysłowymi w postaci stereotypów, utartych przekonań, problemów psychicznych,
- koniecznością wieloaspektowego ujęcia problemu, możliwe jest występowanie trudności z właściwym uszeregowaniem kryteriów i jej właściwe oceny,
- niedoborem wystarczającej wiedzy, środków, narzędzi pracy,
- wpływem nieistotnych parametrów. Brak logiki przy podejmowaniu decyzji może oznaczać poszukiwanie nieracjonalnych metod i środków, które w żadnym stopniu nie będą przydatne w procesie wyboru, a nawet będą ograniczeniem.

²²⁶ G. Morse, *Decyzje a przeczucia*, [w:] *Podejmowanie właściwych decyzji*, Wyd. Helion, Gliwice, 2008, s. 147-148.

²²⁷ S.P. Robbins, op. cit., s. 24.

Ciekawą z kolei sytuacją jest wybór wariantów w zespole. Menedżer nie jest wszechwiedzący. W sytuacji, gdy w teamie jest ekspert z danej dziedziny, logicznym jest przekazanie na jej barki części uprawnień. W grupie debatującej na rozwiązaniem danego problemu, według M. Belbina występują następujące grupy osób²²⁸:

- lokomotywa, najczęściej menedżer,
- koordynator, dba o stabilność pracy zespołu,
- designer, inicjator pomysłów. On najczęściej ma podaje innowacyjne rozwiązania,
- poszukiwacz zasobów, szuka nowych najważniejszych dla sprawy informacji.
- pracownik z długim stażem, na tyle zna organizację, że swoim autorytetem przekonuje niezdecydowanych współpracowników do przyjęcia danego rozwiązania,
- ewaluator, krytycznie ocenia pomysły,
- dusza zespołu, scala grupę, dba o utrzymanie właściwej atmosfery,
- skrupulatny wykonawca, pilnuje, aby każda opcja została dokładnie przeanalizowana, a wybrana opcja skutecznie wprowadzona do realizacji,
- specjalista, zna dokładnie wybrane zagadnienie.

Współcześnie dywersyfikacja osobowa jest zawężana z uwagi na oddziaływanie poszczególnych osób. Firma dąży do scalania wielu funkcji zadaniowych, do umiejętności i kompetencji wybranych osób.

W zależności od sytuacji dobór stosowanych narzędzi będzie inny. Dla zobrazowania sytuacji warto posłużyć się przykładowymi zdarzeniami, w odniesieniu do firmy McDonald's²²⁹:

- Decydent zna model przyczynowo-skutkowy i potrafi oszacować rezultat podjętej decyzji. Firma ma potrzebne informacje do założenia kolejnej swojej restauracji, zna demografię, cenę nieruchomości, natężenie ruchu, strukturę firm konkurencyjnych, zna ewentualne koszty i przychody restauracji na innej lokalizacji. Na tej podstawie poprzez zastosowanie zdyskontowanych przepływów pieniężnych, jednostka może określić potencjalne zyski z punktu na nowej lokalizacji.
- Podmiot zna model przyczynowo-skutkowy, potrafi uprawdopodobnić osiągnięte rezultaty. McDonald's zamierza wprowadzić na rynek nową kanapkę. Firma ma sprawdzony model kosztowy, ale nie ma pewności co do osiągniętego popytu. Jak odbije się wprowadzenie kanapki na pozostałe oferowane artykuły. W tej sytuacji może zastosować model

²²⁸ R. Steinhouse, *Podjęmowanie decyzji*, PWE, Warszawa, 2012, s. 158-159.

²²⁹ H. Courtney, D. Lovallo, C. Clarke, *Wybierz właściwą metodę podejmowania decyzji*, [w:] *Harvard Business Rewiew Polska*, Marzec 2014, s. 42-46

scenariuszy ilościowych. Korzystnym rozwiązaniem okazuje się wprowadzenie pilotażu w wybranych restauracjach i na tej podstawie oszacować przydatność wykreowania kolejnego artykułu.

- Firma zna model, ale nie potrafi oszacować wyniku. Podmiot wchodzi z produktem na nowy rynek. Doświadczenie, wynikające z działalności w krajach funkcjonowania, pozwala na standardowe działanie, opierające się na rentowności. Z uwagi na to, że McDonald's działa na zupełnie nowym rynku, być może na innym kontynencie, to zdobyta wiedza może okazać się niewystarczająca. Podmiot nie jest w stanie dokładnie przewidzieć czy odniesie sukces. Nie ma pewności co do zachowań społeczeństwa, relacji z kontrahentami, czy produkt będzie właściwie przyjęty przez otoczenie.
- Jednostka nie ma modelu, ale wie jaki będzie rezultat przyjętej koncepcji. Firma zamierza dodatkowo działać, jako firma konsultingowa sektora gastronomicznego. Z uwagi na brak wystarczającej wiedzy, doświadczenia podmiot podejmuje ogromne ryzyko. Dzięki współpracy z instytucjami, zajmującymi się określoną działalnością McDonald's może sprawdzić czy faktycznie warto dywersyfikować swój biznes. Skutecznym rozwiązaniem jest analiza modelu biznesowego firm konkurencyjnych i jej wyniki.
- Organizacja nie posiada wiedzy na temat mechanizmu przyczynowo-skutkowego i nie może określić potencjalnych skutków. W przypadku omawianej firmy informacje na temat propagowania niezdrowej żywności są dostępne dla każdego. Negatywny wizerunek, spowodowany akcjami społecznymi, oznacza korektę lub zmianę dotychczasowego modelu. Kreowanie pozytywnych relacji może okazać się niemożliwe do zrealizowania. Na tej podstawie bardzo trudno jest ocenić czy zmiana zachowań względem społeczeństwa przyniesie zamierzony skutek.

Tak kompleksowe ujęcie problemu stanowi podstawę do analizy przedsiębiorstwa, pod kątem narzędzi do skutecznego podejmowania decyzji. W zależności od panujących warunków rynkowych, doświadczenia kadry zarządzającej, sektora działania konieczne jest stosowanie właściwych metod procesu decyzyjnego.

5.4. Innowacja drogą postępowania współczesnego menedżera

Podjęcie decyzji przez menedżera o wprowadzeniu zmian innowacyjnych do firmy, oznacza dużą odpowiedzialność. Nowość bardzo często traktowana jest

sceptycznie przez jej członków, nie ma pewności co do skuteczności przyjętych rozwiązań.

M. Crozier stwierdza, że „prawdziwa wartość dodana przedsiębiorstwa nie wynika już z obróbki materiałów i surowców, ale polega na umiejętności tworzenia nowych koncepcji i usług oraz integracji. Stanowiące główny napęd ekonomiczny racjonalizacja i korzyści skali, muszą ustąpić miejsca zdolnościom innowacyjnym i to nie tylko w sferze techniki czy produktu, ale również w kontaktach z klientami”²³⁰.

Współczesna, postępująca globalizacja, zawirowania na rynkach światowych oznaczają duże wahania w funkcjonowaniu gospodarek poszczególnych krajów. Wymaga to od firm nowego podejścia do procesu zarządzania, przejawiającego się we właściwym doborze metod i środków w działaniu. Turbulentność otoczenia wymaga poszukiwania i stosowania alternatywnych metod i środków w działaniu. Aby skutecznie realizować cele potrzebne jest stosowaniu innowacji²³¹.

Kompleksowe ujęcie pojęcia innowacji, oznacza jej wielowymiarowość. Wynika z tego, że współczesna firma powinna kreować i wykorzystywać innowacje, bez względu na to w jakiej branży działa.

Oddziaływanie innowacyjności na sferę społeczno-gospodarczą jest zależne od²³²:

- akumulacji znacznych środków finansowych na działalność B+R, umożliwiające tworzenie właściwej infrastruktury naukowej,
- silnej korelacji nauki i procesów produkcyjnych, co w efekcie oznacza optymalizację produkcji,
- utożsamiania innowacji z wieloetapowym procesem, którym należy odpowiednio sterować w firmie, regionie, a nawet w całej Unii Europejskiej.

Nie można zatem bagatelizować dużego wpływu innowacji na działalność współczesnych przedsiębiorstw. Im wyższa świadomość o istocie i wpływie na poprawę funkcjonowania podmiotów, tym szybciej i skuteczniej proces ten będzie przebiegał.

Naukowcy wskazują na istotę innowacji, jako skutecznego elementu przewagi konkurencyjnej. Za źródła innowacji P. Drucker wskazuje siedem kluczowych elementów²³³:

²³⁰ M. Crozier, *Przedsiębiorstwo na podłuchu. Jak uczyć przedsiębiorstwa postindustrialnego*, PWE, Warszawa, 1993, s. 24.

²³¹ R. Tyłzanowski, *Innowacje przyszłością rozwoju gospodarki*, Naukowe Wydawnictwo IVG, Szczecin, 2013, s. 81.

²³² A. Pomykański, *Zarządzanie innowacjami*, Wyd. PWN, Warszawa, 2001, s. 11.

²³³ P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa, 1992, s. 44.

- Nieprzewidywany sukces lub porażka. W przypadku zaistnienia pozytywnych lub negatywnych aspektów ekonomicznych czy organizacyjnych, konieczna jest efektywna analiza zdarzenia. W wielu przypadkach okazuje się, że drogą do sukcesu było niestandardowe działanie, przyjazne otoczenie rynkowe, a najczęściej oba czynniki stają się czynnikami kluczowymi.
- Brak zgodności pomiędzy rzeczywistością, a wyobrażeniem o niej. W zależności od wyników podjętego działania może wystąpić nieprawidłowość. Szczegółowa analiza wskazuje, że istotnie firma podjęła niewłaściwe decyzje organizacyjne, produkcyjne czy marketingowe. W takim przypadku konieczne jest określenie co jest przyczyną niezgodności i skuteczna reakcja na zaistniałe zdarzenie. Standardowe, przyjęte schematy okazują się nieskuteczne, dlatego pozytywnym symptomem jest poszukiwanie innych środków.
- Innowacja ma wynikać z potrzeb procesu. Zgodnie z twierdzeniem „potrzeba matką wynalazku”, wprowadzanie skutecznych, niestandardowych zmian stanowi o przewadze konkurencyjnej jednostki. Nie ma konieczności dokonywania zmian w firmie, jako całości (chyba, że istnieją stosowne przesłanki). Należy koncentrować swoje działania tam, gdzie występuje konieczność. Skrócenie czasu reklamacji czy stosowanie nowych form promocji generuje konkretne korzyści dla firmy.
- Zmiany rynkowe i organizacyjne. Zdarzenia nadzwyczajne, nowe, niecodzienne, wymagają nowego spojrzenia na dotychczasowe działania. Podczas kryzysu ekonomicznego w roku 2008, firmy zmuszone były do rewizji działalności i przyjęciu innej postawy wobec zachowań rynkowych. W przypadku Polski skutki nie były aż tak drastyczne, jak w przypadku takich państw jak USA, Grecja, Irlandia, Włochy, Portugalia czy Hiszpania. W tych krajach czas na skuteczną reakcję musiał być stosunkowo szybki, aby straty były stosunkowo niewielkie.
- Zmiany w postrzeganiu, nastrojach, wartościach. Współczesne trendy względem spędzania wolnego czasu, stosowanych technologii produkcji jest zupełnie inny niż w połowie lat 50. ubiegłego stulecia. Konieczność dopasowania się do zmian rynkowych, próby zdobycia przewagi konkurencyjnej wymaga stosowania nowoczesnych metod.
- Zmiany demograficzne. Przykładowo spadek lub wzrost liczby urodzin stanowi symptom do zmian działania firm, produkujących kosmetyki i akcesoria dziecięce. Migracja ludności ze wsi do miast daje sygnał do zmiany postrzegania wsi jako atrakcyjnego rynku zbytu specyficznych produktów czy usług.
- Nowa wiedza. Oznacza kolejne możliwości osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

Mówi się także o kolejnym aspekcie źródeł innowacji, tzn. o błyskotliwym pomysłem, twórczej idei, która wynika z samej natury innowacji. Utożsamiany jest jako element ryzykowny, z uwagi na brak pewności co do pozytywnej reakcji ze strony społeczeństwa.

Zgodnie z zasadą „kto nie ryzykuje ten traci”, warto podejmować nowe działania. Współczesne uwarunkowania rynkowe, wynikające z potrzeb konsumenta czy usprawnienia procesu produkcji, przynoszą konkretne korzyści zarówno dla samego menedżera i jego firmy jak i użytkownika. W wielu sytuacjach kosmetyczne, nieznaczne zmiany, oznaczają duży krok do przodu. Dużą odpowiedzialność w tej kwestii ponosi menedżer, który powinien charakteryzować się zdolnościami analitycznymi. Należy pamiętać, że skuteczność przyjętych rozwiązań zależy od szczegółowej analizy problemu i jego właściwej ocenie.

Oczywistą sprawą jest fakt, konieczności wprowadzania innowacji do życia organizacji. Pozytywnym tego aspektem jest zdolność do zaspokojenia potrzeb rynkowych klientów, ograniczenie kosztów produkcji, poprawa jakości, a w efekcie większa konkurencyjność na rynku.

Kwestie innowacyjności zostały poruszone w Strategii Lizbońskiej z 2000 roku. Podstawowym założeniem miało być wykreowanie do 2010 roku gospodarki UE, jako najbardziej konkurencyjnej na świecie. Jednym z filarów była poprawa innowacyjności gospodarek europejskich, a kluczową sprawą miało być przechodzenie do gospodarki, opartej na wiedzy oraz rozwój społeczeństwa informacyjnego. Priorytetami w ramach przyjętej Strategii miały być również edukacja i rozwój B+R. Zakładano, że do końca przyjętego czasu PKB na badania i rozwój będzie wynosił 3%, a stworzenie Europejskiej Przestrzeni Badawczej, pozwoli na dynamiczny rozwój naukowy²³⁴.

Niezbędna w procesie wdrażania innowacji jest działalność organów państwowych, których głównym celem jest stwarzanie warunków kreowania innowacji. Eksperci World Economic Forum wskazują, na silną potrzebę skoncentrowania się na początku na stworzeniu sieci Teleinformatycznej. Nie liczba sprzętu elektronicznego, ale stopień ich wykorzystania świadczy o zdolnościach innowacyjnych. Na podstawie badań innowacyjności MSP można stwierdzić, że polskie małe i średnie przedsiębiorstwa charakteryzują się brakiem stosownej infrastruktury informatycznej. Wykorzystuje się głównie wewnętrzną sieć komputerową. W wielu mikro przedsiębiorstwach brak dostępu do Internetu stanowi jeden z głównych czynników, braku efektywnego wykorzystania informacji rynkowych. Pozytywnym aspektem jest wzrostowa tendencja, do nabywania droższego, a tym samym sprawniejszego sprzętu informatycznego. Badania wskazały, że na ten stan, istotny wpływ ma poziom wykształcenia menedżera, oraz skala współpracy z ośrodkami badawczymi. Działania te wskazują na lic-

²³⁴ H. Howaniec, *Innowacje jako element budowania gospodarki, opartej na wiedzy, w aspekcie założeń Strategii Lizbońskiej*, [w:] *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu Zarządzanie i Marketing*, *Zeszyt 7-2/2005*, s.32-33.

ne korzyści, wśród których wymienić należy wymianę doświadczeń, dostęp do współczesnych technologii, kontakty biznesowe z innymi przedsiębiorcami z branży, kreowanie wizerunku nowoczesnej firmy. Zasadniczymi barierami w prowadzeniu działalności gospodarczej nadal są braki finansowe i aspekty administracyjne, co powoduje, że zaledwie 2% firm sektora MSP zamierza prowadzić prace naukowo-badawcze w przyszłości²³⁵. W ramach nowej perspektywy finansowej UE, na lata 2014-2020, Polska otrzyma 8614 mld Euro na program operacyjny Inteligentny Rozwój, który koncentruje się na wspieraniu działań B+R oraz wzroście konkurencyjności sektora MŚP²³⁶.

Każda podjęta decyzja oddziałuje na firmę. Kształtowanie i wybór optymalnej w danej sytuacji opcji, wymaga od menedżera posiadania odpowiednich predyspozycji merytorycznych oraz intelektualnych. Z podejmowaniem decyzji ma związek innowacja, która daje szanse do rozwoju i efektywnego wykorzystania dostępnych zasobów przy ograniczeniu kosztów w długim okresie. Nie można bać się zmian, ale wręcz przeciwnie należy mieć apatyt na zmiany. Skuteczny menedżer nie może pozwolić na brak działania tam, gdzie należy zastosować konkretne narzędzia. Globalizacja, zmienność otoczenia to czynniki zmuszające do bieżącej kontroli działań jednostki i korygowanie nieprawidłowości tam, gdzie występują.

²³⁵ A Żołnierski, *Innowacyjność polskich przedsiębiorstw*, PARP, 2005, s. 40-41.

²³⁶ http://www.poig.gov.pl/2014_2020/Strony/82_5_mld_euro_dla_Polski_z_nowego_budzetu_UE_291113.aspx (dostęp: 20.05.2014 r.)

ROZDZIAŁ VI

Współczesne podejście do innowacji

6.1. Definicje innowacji

Pojęcie innowacji należy obecnie do powszechnie stosowanych. Współcześnie, jeżeli dana jednostka uważa się za innowacyjną oznacza, że swoimi działaniami z zakresu organizacji, marketingu czy metod produkcji jest inna, być może lepsza, skuteczniejsza od konkurencji. Ale czy to stwierdzenie nie jest nadużywane? W wielu sytuacjach niestety jest.

Różni ekonomiści, w zależności od specyfiki działania, inaczej definiują innowacje.

Dla P. Kotlera „*Innowacja to każde dobro, usługa lub pomysł, który jest postrzegany przez kogoś jako nowy*”²³⁷. Przytoczona definicja nie precyzuje zagadnienia wprowadzania korekt do produktu, a w wielu przypadkach wprowadzenie określonych ulepszeń, zmiana charakteru oznacza, że dany produkt jest już nowy. Najprostszym przykładem jest telewizor. Nowoczesne, ciekłokrystaliczne modele to postępową zmianą w stosunku do dawnych, dużych, czarno-białych modeli. Na podstawie definicji Kotlera współczesne modele odbiorników nie są już innowacją, ponieważ telewizor już został odkryty w poprzednim stuleciu. Dla autora innowacja to coś nowego, to czego nie ma jeszcze na rynku, coś czego zapewne potrzebuje konsument.

Profesor J. Friedman stwierdza, że „(...) *innowacja jest rezultatem aktu twórczego, w wyniku którego następuje przegrupowanie istniejących uprzednio i znanych już elementów w nowe układy strukturalne*”²³⁸. Warto podkreślić, że podana definicja pochodzi z roku 1974. Jest ona jednak nadal aktualna, z uwagi na motyw wprowadzenia usprawnień. Opisany wcześniej przykład rozwoju kolejnych funkcji telewizora wpasowuje się w podane sformułowanie.

Najpowszechniejszą i najlepiej oddającą istotę innowacji jest stwierdzenie, zastosowane w podręczniku Oslo Manual, według którego jest to wprowadzenie i upowszechnienie w działalności przedsiębiorstwa działań, poprawiających pracę w zakresie takich sfer jak: produkcja, marketing, proces i organizacja. Podstawowym założeniem jest praktyczne zastosowanie nowych rozwiązań. W przypadku samego produktu musi być on zaprezentowany i zaoferowany na

²³⁷ P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa, 1994, s. 322

²³⁸ J. Friedmann, *Ogólna teoria rozwoju spolaryzowanego*, Przegląd Zagranicznej literatury Geograficznej, PAN, Warszawa, 1974, s. 21.

rynku dla właściwego odbiorcy. Nowe metody organizacyjne, procesowe i marketingowe muszą zostać wykorzystywane w codziennym „życiu” firmy²³⁹.

Przytoczony opis kompleksowo traktuje sens stosowania innowacji, wprowadzając ją na kolejne płaszczyzny działania. Poza tradycyjnymi zmianami w obrębie produktu, podkreśla się potrzebę stosowania innowacji w działalności marketingowej czy procesowej, jako kompatybilnymi działaniami do samego produktu. Podstawowym założeniem jest praktyczne zastosowanie rozwiązań innowacyjnych. Jeżeli firma nie chce lub nie potrafi w pełni wykorzystać własnego potencjału i zasobów jakie posiada, nie może skutecznie działać na rynku i osiągać przewagi konkurencyjnej. Dla rozwoju jednostki i skutecznego realizowania bieżących zadań, zostaje wprowadzona innowacja. Brak wykorzystania jej do poprawy wyników oznacza brak świadomości z szans, jakie ze sobą niesie.

*„Każda organizacja musi nauczyć się innowacji, jako systematycznego procesu, dlatego, że innowacja może i musi być teraz zorganizowana”*²⁴⁰. Oznacza to, że każda innowacja musi być stosownie przemyślana i dopracowana. Należy zachować jednak zdrowy rozsądek w kształtowaniu w firmie innowacji, a podstawowym krokiem powinno być określenie determinantów, wskazujących na potrzebę wprowadzenia innowacji. Jeżeli nie ma przesłanek do zmian w organizacji czy marketingu, to nie należy dokonywać przemian. Realizowanie działań z uwagi na występowanie pewnego trendu rynkowego, może okazać się dla jednostki destrukcyjne w skutkach.

6.2. Rodzaje innowacji i jej zasady

W praktyce wyróżnia się następujące rodzaje innowacji²⁴¹:

- Produktowa, odnosi się do nowych lub znacząco ulepszonych dóbr wprowadzonych na rynek. Znaczące ulepszenie polega na dopracowaniu produktu w taki sposób, aby zwiększał on zakres funkcji czy posiadał dodatkowe elementy, ułatwiające użytkowanie produktu.
- Procesowa, to wprowadzenie i stosowanie w firmie nowych lub udoskonalonych metod organizacyjnych procesu produkcji lub dostawy. Wynikają one z potrzeby wzrostu efektywności przedsiębiorstwa.
- Marketingowa, wynika ze skutecznego wdrożenia nowych technik marketingowych, w odniesieniu do między innymi opakowania produktu, dystrybucji, promocji, ceny. Nie oznacza ona zmian stricte w produkcji.

²³⁹ Oslo Manual, *Guidelines for collecting and interpreting innovation data*, 3 edition, OECD publishing, 2005, s. 10-15.

²⁴⁰ P. Drucker, *Classic Drucker*, MT Biznes, Warszawa, 2010, s. 212.

²⁴¹ R. Knosala, A. Boratyńska- Sala, M. Jurczyk-Bunkowska, A. Moczala, *Zarządzanie innowacjami*, PWE, Warszawa, 2014, s. 22.

- Organizacyjna, koncentruje się na wdrożeniu nowych metod organizacyjnych, opracowanych przez firmę. W tej kwestii innowacją może okazać się wprowadzenie regularnych szkoleń z zakresu poprawy samooceny pracowników.

Opisane rodzaje wprowadzanych innowacji, koncentrują się na podstawowych aspektach działania współczesnych firm. Jednak prezentują jedynie punkt widzenia przedsiębiorcy. Należy zgodzić się, że wymienione koncepcje wpływają, bo mają wpływać, na życie konsumentów, ale jednak nie koncentrują się wystarczająco na kompleksowym ujęciu potrzeb społecznych.

Warto pamiętać o podstawowych zasadach innowacji²⁴²:

- Innowacja to ciężka praca. Wymaga określonego przygotowania merytorycznego i dużej pomysłowości. W gruncie rzeczy nie jest łatwo opracować koncepcję zmian w określonym obszarze, na przykład marketingu. Wymaga to specjalizacji w określonym kierunku, gdyż najczęściej nie ma uniwersalnych innowatorów. Wielcy twórcy poszerzali swój warsztat w ściśle określonej dziedzinie. Potrzeba jest również dużej ilości zaangażowania, pracowitości i wytrwałości w drodze do sukcesu.
- Konieczność budowania przewagi innowacyjnej na własnych zaletach. Nowość ma odzwierciedlać ogólną koncepcję działania jednostki. Nie można kompilować rozwiązań będąc firmą farmaceutyczną odnosząc się do firmy kosmetycznej. Specyfika branży powinna zostać zachowana.
- Innowacja to wypadkowa zmian w gospodarce i społeczeństwie. Zmiany wynikają z charakterystyki rynku i jej konsumentów, dlatego innowacja ma dopasowywać się do tych zmian, odpowiednio je wykorzystując.

6.3. Charakterystyka przedsiębiorstwa innowacyjnego

W ciągu ostatnich lat pojawiło się w mediach, w codziennej prasie określenie „przedsiębiorstwo innowacyjne”, co w ujęciu ogólnym oznacza takie działania firmy, które koncentrują się wdrażaniu i stosowaniu rozwiązań innowacyjnych. Dostarcza ono na rynek nowe dobra lub usługi, szuka i wykorzystuje wszelkiego typu szanse pojawiające się w otoczeniu. Najważniejszym zasobem, w pełni wykorzystywanym, jest tu kapitał ludzki. Uwarunkowania rynkowe, potrzeby rynku wymagają wykorzystywania i kreowania gospodarki, opartej na wiedzy. Aby skutecznie konkurować z lokalnymi i krajowymi konkurentami, należy lepiej wykorzystywać potencjał firmy, wzbogacać swoją wiedzę i eksploatować ją w postaci działań innowacyjnych.

W firmach opartych na wiedzy, dąży się do spłaszczenia struktur organizacyjnych²⁴³. Ma to swoje zasadnicze zalety, wynikające przede wszystkim z faktu,

²⁴² P. Drucker, *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*. Wyd. Studio Emka, Warszawa, 2004, s. 161-162.

że przepływ informacji jest zdecydowanie efektywniejszy niż w przypadku struktur pionowych. Skuteczny przepływ informacji oznacza jednocześnie brak zakłóceń w jej wymianie. Płaskie struktury organizacyjne, przy odpowiednich kompetencjach jej członków, w mniejszym stopniu narażone są na negatywne skutki zmian administracyjnych poszczególnych pionów. Skuteczne wykorzystanie innowacji opiera się na wiedzy członków organizacji²⁴⁴. Niewłaściwe pojmowanie innowacji jako procesu, powoduje brak odpowiedniej reakcji na negatywne zmiany w przedsiębiorstwie. Współczesna firma nie może sobie pozwolić na brak reakcji na zaistniałe sytuacje, ponieważ oznacza to w krótkim lub długim okresie czasu, koniec jej działania. Firma innowacyjna to świadomy uczestnik rynku, mająca do zaoferowania określone dobra, usługi. Podejmowanie właściwych innowacji jest drogą, do ciągłego doskonalenia się na rynku. Zmiany generują kolejne innowacje, usprawniając w ten sposób działanie całej gospodarki. Kolejnym czynnikiem innowacyjnej firmy jest właściwy dobór pracowników. Potrzeba wiedzy w tego typu przedsiębiorstwach to podstawa działania, a efektem końcowym wykorzystanej wiedzy jest wdrożenie kolejnej innowacji²⁴⁵.

W procesie wprowadzania zmian, czynnikiem sukcesu może okazać się czas, a dokładniej jego odpowiednie wykorzystanie. P. Drucker przekonuje o wyjątkowości czasu, o jego zmienności i braku elastyczności²⁴⁶. Czasem, jako zasobem należy odpowiednio rozporządzać. Ważne w tej kwestii jest zachowanie określonych zasad²⁴⁷:

- Właściwa reakcja na zmiany. Zwlekanie w podjęciu decyzji o wprowadzeniu korekt z procesie produkcji czy zmian organizacyjnych, może oznaczać niekorzystne konsekwencje kosztowe. Późna reakcja spowalnia dynamikę rozwoju, koncentruje się na pomnażaniu problemów bieżących, a nie na próbach rozwiązania. Jeżeli konkretne decyzje nie zostaną podjęte w miarę szybko skorzystają na tym konkurenci.
- Kooperacja działań kontrolnych i wspomagających, do tej pory odizolowanych. Podejmowanie działań kontrolnych należy do bieżących zadań określonych komórek. W ramach wykrycia błędów potrzebne jest

²⁴³ W. Grudzewski, I. Hejduk, *Projektowanie systemów zarządzania*, Wyd. Difin, Warszawa, 2001, s. 55.

²⁴⁴ J. Szaban, *Przedsiębiorstwo inteligentne*. [w.] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, pod red. nauk. B. Wawrzyniaka, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa, 2003, s. 73.

²⁴⁵ *Zarządzanie działalnością innowacyjną*, pod red. nauk. L. Białoń, Wyd. Placet, Warszawa, 2010, s. 172-173.

²⁴⁶ P. Drucker, *Menedżer skuteczny, Nowoczesność*, AE Kraków, Czytelnik, 1994, s. 39-40.

²⁴⁷ E. Masłyk-Musiał, *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, Wyd. WSM, Warszawa, 2005, s. 35.

odpowiednio szybkie korygowanie usterek, ustalenie przyczyn nieprawidłowości, oszacowanie ewentualnych kosztów zmian.

- Prowadzenie działań przynoszących wartość dodaną dla firmy. Koncentracja wysiłków na sektorach, przynoszących konkretne przychody finansowe i pozaekonomiczne daje szansę do dalszego rozwoju. Potrzeba odciążenia balastu, który uniemożliwiał sprawne działanie oznacza ograniczone generowanie kosztów.
- Kierowanie produkcją dóbr i usług w zależności od przeznaczenia. Produkcja określonych dóbr jest realizowana z uwagi na założony cel, grupę docelową.
- Skuteczne kierowanie negatywnymi oddziaływaniami społecznymi w walce z czasem. Konsumenci mają skorzystać na przemianach w organizacji, a w oparciu o ich potrzeby i komfort życia firma wprowadza zmiany.

Podmiot uznawany za innowacyjny potrafi skutecznie zarządzać innowacją. Działania opierają się na skutecznym realizowaniu czterech funkcji zarządzania: planowania, organizowania, realizacji, kontroli.

*„Żeby firma była zdolna do innowacji musi stworzyć strukturę, która pozwoli być ludziom przedsiębiorczym”*²⁴⁸. Na tej podstawie należy utożsamiać i po raz kolejny podkreślić konieczność uporządkowania i racjonalności podejmowania decyzji, konieczność wprowadzenia i przygotowania właściwych narzędzi do efektywnego jej wdrożenia.

Strategicznym elementem we współczesnej firmie jest dynamika przepływu nowych dóbr, usług, technologii, które można wykorzystać przy budowaniu przewagi konkurencyjnej²⁴⁹. Nie można wprowadzać koniecznych innowacji, bez podejmowania działań ze strony menedżera. Jako jednostka nadrzędna podejmuje on decyzje o wdrożeniu lub odrzuceniu projektu. Na tym poziomie zdolności intelektualne, to tylko część sukcesu. Wskazana jest również zmiana mentalności. R. H. Rosen wskazuje na kilka elementów, warunkujących rozwój psychologiczny lidera teamu, w tym otwartość na innowacje²⁵⁰:

- potrzeba pełnego zrozumienia samego siebie i własnych potrzeb. Świadomość własnych mocnych i słabych stron oznacza ustalanie celów realnych do osiągnięcia,

²⁴⁸ P. Drucker, *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*. Wyd. Studio Emka, Warszawa, 2004, s. 187.

²⁴⁹ W. Janasz, *Strategie innowacyjne przedsiębiorstw*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin, 2001, s. 244.

²⁵⁰ R.H. Rosen, *Ucząc się przewodzić w pracy organizacji przyszłości*, pod red. F. Hasselbeim, M. Goldsmith, R. Beckhard, Wyd. Business Press, Warszawa, 1998, s. 335-345.

- kreowanie pozytywnych relacji ze współpracownikami. Ludzie to najcenniejszy zasób dla organizacji, tworzy on wartość dodaną i niejednokrotnie przesądza o przewadze konkurencyjnej,
- stworzenie różnorodnego sztabu decyzyjnego. Pracownicy młodszy inaczej patrzą na procesy decyzyjne i generowanie wyzwań przyszłych, niż osoby już doświadczone. Wymiana doświadczeń, poglądów to szansa dla firmy na kolejne lata działalności. Kompilacja energii, wigoru i chęci do działania z doświadczeniem, znajomością mechanizmów daje szansę do skutecznego podejmowania decyzji innowacyjnych,
- kompleksowa i rzetelna ocena bieżącej działalności firmy, wskazanie mocnych i słabych jej stron. Znajomość własnej firmy oznacza kształtowanie określonych zachowań, koncentrowanie się na wybranych segmentach rynku, działanie na sprawdzonych polach. Jeżeli firma jest świadoma swoich walorów, może efektywniej kształtować plany długookresowe,
- powołanie do życia pionu doradczego. Wspecjalizowana jednostka swoim doświadczeniem, szczegółową analizą rynku może pomóc przy podjęciu decyzji bieżących,
- pełna współpraca z kadrą zarządzającą, działanie oznacza współpracę. O konieczności wprowadzenia innowacji muszą być przekonani najlepiej wszyscy członkowie kierownictwa i pracownicy wykonawczy. Tylko zgodna, zsynchronizowana współpraca daje pozytywne efekty,
- ocena osiągniętych sukcesów. niespodziewany, szybki sukces powinien stanowić szansę do dalszego rozwoju i dalszych udoskonaleń. Z drugiej strony może wzbudzać poczucie konformizmu, brak działania, zatrzymanie się na tym, co udało się wypracować.

6.4. Cechy współczesnego innowatora

Nauki psychologiczne odgrywają coraz większą rolę we współczesnym życiu gospodarczym. Nie chodzi tu tylko i wyłącznie o kształtowanie postaw zakupowych potencjalnych klientów, ale należy koncentrować uwagę na stronie podaży, czyli firmie. Czy menedżer, zarząd, podejmujący decyzje innowacyjne jest inaczej skonstruowany psychicznie niż menedżer, który unika innowacji? Od czego zależy stosunek do innowacji? Odpowiedź na te pytania nie jest taka prosta, jak może się wydawać na pierwszy „rzut oka”. Różnice w psychologicznym podejściu do wprowadzania innowacji nie wynikają z uwarunkowań genetycznych, czy otoczenia menedżera. Kreatywność, zdolność do

przyjmowania nowości jest komponentem wyuczonym²⁵¹. W każdym liderze tkwi potencjał rozwojowy, ale przez doświadczenia, rozwój emocjonalny może być on rozwijany lub zaniechany.

Przy wprowadzaniu nowych rozwiązań produkcyjnych czy marketingowych, istotna jest próba oszacowania realnego ryzyka. Percepcja ryzyka jest stanem umysłu, który łączy ze sobą obiektywne i emocjonalne wymiary podejmowania decyzji²⁵².

Podejmowanie działań innowacyjnych wynika również ze skłonności menedżera do nowości, które stanowi silne wyzwanie do działania. Zaspokaja wewnętrzną potrzebę samorealizacji i ciekawość zastosowania odmiennej, niż konkurencja metody. Kreatywność, jako cecha związana z pozytywnym podejściem do sfery innowacji, wynika w dużym stopniu z podświadomości menedżera. Psychologowie podkreślają, że liderzy w życiu codziennym charakteryzują się skłonnościami innowacyjnymi²⁵³. Jest to związane z ciągłym niezaspokojeniem ich potrzeb i pragnień. Być może ma to także związek z pewnymi zaburzeniami osobowości.

Kreatywność jest cechą indywidualną i ocenianą subiektywnie. Istnieje potrzeba ciągłego poszukiwania zmian, sprzyjających poprawie stanu bieżącego i przyszłości²⁵⁴. Stanowi ona jeden z elementów kompetencji osobowych, dzięki czemu decyduje w pewnych przypadkach o przewadze konkurencyjnej. Jednostka odpowiednio wykorzystuje najistotniejsze zdolności swoich członków, decydując o sile na rynku²⁵⁵. Wymienia się wiele cech, które charakteryzują osobę twórczą, kreatywną. Do najpowszechniej wymienianych atrybutów zalicza się²⁵⁶:

- dyscyplinę pracy, która oznacza podejmowanie stabilnie uporządkowanego czasowo wysiłku,
- silną osobowość jako cechę ludzi sukcesu,
- pewność siebie. Jeżeli podejmowane jest określone działanie to menedżer musi być przekonany co do słuszności podjętych kroków,
- elastyczność, czyli umiejętność dopasowania się do bieżącej sytuacji. A współcześnie to potrzeba do wyprzedzania trendów, umiejętność kształtowania postaw i zachowań odbiorców,

²⁵¹ P. Zimbardo, F. Ruch, *Psychologia i życie*, PWN, Warszawa, 1996, s. 212-214.

²⁵² Cz. Nosal, *Psychologia myślenia i działania menedżera*, Wyd. Akademickie, Wrocław, 2011, s. 202.

²⁵³ *Zarządzanie działalnością innowacyjną*, pod red. nauk. L. Białoń, Wyd. Placet, Warszawa, 2010, s. 222

²⁵⁴ P. Zimbardo, F. Ruch, *Psychologia i życie*, PWN, Warszawa, 1996, s. 214.

²⁵⁵ M. Stankiewicz, *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, TNOIK, Toruń, 1999, s. 251.

²⁵⁶ R. Knosala, A. Boratyńska- Sala, M. Jurczyk-Bunkowska, A. Moczała, *Zarządzanie innowacjami*, PWE, Warszawa, 2014, s. 58.

- skłonność do ryzyka. Innowacja, utożsamiana jako element zupełnie nowy, wymaga od lidera przyjęcia zastosowań, które wcześniej nie mogły być sprawdzone. Wiedza teoretyczna z wybranego zagadnienia, może okazać się niewystarczająco przekonująca do wprowadzenia nowości. Menedżer posiadając tylko wyliczenia matematyczne, prognozy może podjąć ryzyko i wdrożyć innowację do bieżącego rytmu firmy,
- niezależność, otwartość oraz odporność na krytyczne uwagi to główne środowiskowe czynniki wprowadzania innowacji. Są one silnie skorelowane z psychiką menedżera.

Odporność na uwagi krytyczne innych, często stanowi o dalszym działaniu firmy. To trudna do scharakteryzowania cecha, z uwagi na charakter przekazywanej krytyki. Jeżeli negatywne opinie mają związek z celową próbą zaburzenia działania jednostki, to wiadome jest, że należy odrzucić tego typu uwagi. Doświadczony lider potrafi doskonale wyczuć intencję osoby krytykującej.

Punktem wyjścia do innowacji jest otwartość. W przypadku wewnętrznej niechęci do podjęcia uzasadnionej zmiany, przesłanki obiektywne nie odegrają żadnej roli. Negatywne nastawienie to podstawowy czynnik braku reakcji.

Nie można zapomnieć o wizji celu. Każda innowacja jest wprowadzana, aby osiągnąć określony cel. Jeżeli ten cel nie został określony, to nie ma podstaw to zmian.

Mowa jest również o grupie czynników, determinujących tendencje do innowacyjności, do których należą²⁵⁷:

- inicjatywa. Podejście innowacyjne wymaga zapoczątkowania wdrażania niezbędnych nowości,
- ekstrawersja, charakteryzująca się ożywieniem, zdolnością do działania,
- pozytywne nastawienie, dające szanse do ciągłej motywacji w działaniu,
- traktowanie pracy jako pole do wyzwania. Wdrożenie innowacji wymaga niestandardowego sposobu myślenia. Realizowanie ambicji zawodowych przynosi korzyści jednocześnie dla firmy jak i pracownika. Ambicja ta dotyczy działań twórczych, kreatywnych, związanych z korzyściami materialnymi,
- pełne zaangażowanie w pracę generuje twórcze myślenie.

O sukcesie przy wdrażaniu innowacji, może stanowić kapitał psychologiczny, suma wewnętrznych cech człowieka (optymizm, poczucie własnej wartości). Decyduje on o podejściu do innowacji, jako niewymuszonej potrzebie pozytywnych przemian w środowisku pracy, poprawie jej wyników ekonomicznych i rynkowych. Zauważana jest silna zależność, pomiędzy posiadanym przez

²⁵⁷ A. Wojtczuk- Turek, *Zachowania innowacyjne w pracy*, Wyd. Difin, 2012, s. 45.

menedżera kapitałem psychologicznym, a skutecznością²⁵⁸. Właściwe nastawienie do pracy, do powierzonych zadań, stanowi źródło powodzenia przedsięwzięcia. Dlatego tak ważnymi elementami są mentalne nastawienie do celu i dążenie do pełnej realizacji zawodowej.

Badania naukowe potwierdzają, że nie można stworzyć uniwersalnej charakterystyki innowatora. Na podstawie cech osobowości, można określić pewną grupę potencjalnych zachowań, ale wykreowanie maszyny z człowieka nie jest możliwe. Do każdego wykonywanego zawodu potrzebne są określone predyspozycje zawodowe²⁵⁹.

Innowacja ma silny związek z potrzebą osiągania przewagi konkurencyjnej. Współcześnie w dobie nadmiaru i obfitości dóbr i usług, konieczne jest dostarczenie potencjalnemu konsumentowi czegoś nowego, czegoś co będzie dla konsumenta wyjątkowe, co pozwoli mu zaspokoić kolejne potrzeby.

Wszyscy wiemy, że tradycyjne podejście do narzędzi marketingu, uwzględnia produkt, cenę, promocję i dystrybucję, wiemy też, że te dobrze znane elementy już nie wystarczają w osiągnięciu sukcesu rynkowego. Coraz częściej akcentuje się kolejne narzędzia, które sprawiają, że mamy potencjalnie większe szanse na dłuższe zaistnienie na rynku. Jednym z takich narzędzi jest kolejne P - PurpleCow²⁶⁰. Fioletowa krowa to coś niezwykłego, oryginalnego, coś co robi wrażenie. Klienci nie potrzebują już zwykłych, dobrych produktów, większość ludzi ich nie kupi, gdyż nie będą ich potrzebowali albo zabraknie im czasu lub pieniędzy. Klienci, wybierając w coraz większej ilości produktów, coraz częściej mają także wygórowane oczekiwania. Stworzyliśmy świat, w którym większość produktów gubi się w tłumie.

Dlatego przedsiębiorcy i menedżerowie muszą stworzyć coś niezwykłego, coś o czym watto mówić, coś czego nie sposób przeoczyć, coś wyjątkowego, ciekawego, coś co spokojnie można nazwać fioletową krową.

Olbrzymie tempo rozwoju współczesnej nauki i techniki na świecie powoduje, że nie sztuką jest dzisiaj wytworzyć czy też wynaleźć coś nowego. Jednak w warunkach zrównoważonego i silnie konkurencyjnego rynku sztuką jest to sprzedać. Nowa wiedza techniczna jako produkt rynkowy też wymaga dobrego marketingu. Na rynkowe lub inaczej marketingowe uwarunkowania procesów innowacji spojrzmy przez pryzmat głównych błędów często popełnianych w tej dziedzinie w Polsce. W innowacjach dość często popełnia się następujące błędy:

- pomija się specyfikę przyszłego użytkownika,

²⁵⁸ J.B. Avey, J.L. Nimnicht, N.G. Pigeon, *Two field studies examining the association between positive psychological capital and employee leadership*, [w:] *Leadership and Organisation Development Journal*, 2010, vol. 31, no. 5, s. 384-401.

²⁵⁹ A. Wojtczuk- Turek, *Zachowania innowacyjne w pracy*, Wyd. Difin, 2012, s. 50.

²⁶⁰ S. Godin, *Fioletowa krowa. Zmień się i bądź rozpoznawalny*. Wyd. Helion, Gliwice 2005, s.15-17

- wprowadza się nowy produkt na rynek „anonimowy”, a nie na rynek konkretnie zaadresowany, skierowany do celowego odbiorcy, do odpowiedniego segmentu.

Nowość to coś, o czym się mówi, coś na co koniecznie trzeba zwrócić uwagę, coś wyjątkowego, nowego i ciekawego.

S. Godin twierdzi, że zamiast inspirować wykorzystanie znanej technologii i wiedzy do zaoferowania udoskonalonego produktu nastawionego na szarego klienta, na typowe jego zachowania, należy przedstawić konsumentom coś nowego i odpowiednio zainspirować ich do zmiany zachowania, dzięki której ten nowy produkt będzie znacznie skuteczniejszy i wydajniejszy.²⁶¹

Warto też skoncentrować się na potrzebach wyższego rzędu, ponieważ potrzeby podstawowe zostają na bieżąco zaspakajane. Konsumenci uświadomili sobie potrzebę zmian konsumpcyjnych, w stronę zaspakajania wyższych celów. Człowiek potrzebuje produkty, do których będzie czuł pewien stopień przywiązania, i właśnie na tym polu firmy powinny skoncentrować swoje działania²⁶². XXI wiek to odpowiedni czas dla innowacyjnych menedżerów.

W procesie wdrażania innowacji nie ma pewności czy podjęte działanie przyniesie określony skutek. W chwilach, gdy podjęte działania nie sprawdzają się najlepiej, menedżer nie powinien rezygnować z decyzji, a wręcz je kontynuować, mając nadzieję, że zrealizuje cel. Ważnym, w tym ujęciu aspektem, jest sama nadzieja, która definiowana jest jako pozytywny stan do świata zewnętrznego. Nadzieja i silnie skorelowana pozytywna mentalność, pomagają dłużej wytrwać w danym postanowieniu i szybciej dopasowywać się do negatywnych zmian oraz ponieść, teoretycznie, mniejsze straty. Jest to istotny element w sytuacji niepewnej, ponieważ decyduje o konsekwentnym działaniu, nawet w niesprzyjających warunkach. Ukierunkowanie na pozytywne kształtowanie otoczenia, oznacza wzbudzanie wewnątrz menedżera poczucia kontroli i skutecznego radzenia sobie w każdej sytuacji. Umiejętność radzenia sobie w niekorzystnej sytuacji, oznacza poszukiwanie skutecznych rozwiązań. Szczegółowa analiza potwierdza, że stosowanie standardowo przyjętych metod nie przynosi pożądanych rezultatów. Na tej podstawie istnieje konieczność poszukiwania innych środków. Połączenie ciężkiej pracy z wiarą w powodzenie, przybliży do osiągnięcia celu i wdrożenia skutecznej innowacji, w odpowiedzi na występującą nieprawidłowość²⁶³.

²⁶¹ S. Godin, *Fioletowa krowa. Zmień się i bądź rozpoznawalny*. Wyd. Helion, Gliwice 2005, s.44

²⁶² B. Kożusznik, *Kluczowa rola we wspieraniu i w stymulowaniu innowacyjności*, [w:] *Psychologiczne uwarunkowania innowacyjności*. Pod red. B. Kożusznik, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2010, s. 26-27

²⁶³ R. Porzak, M. Sagan, 2013, *Nadzieja i przedsiębiorczość- psychologiczne aspekty zarządzania*, [w:] *Zeszyty Naukowe WSEI, seria: Ekonomia*, 6 (1/2013), s. 179- 193.

6.5. Ekoinnowacje czyli czas dla ochrony środowiska

Współczesne innowacje idą krok dalej, nie zatrzymują się bowiem na samej produkcji czy marketingu. Z uwagi na bieżące silne zainteresowanie świata poprawą stanu środowiska naturalnego, rozwijają się trend ekoinnowacji. W ramach sprawnego wykorzystania i realizacji działań, związanych z innowacjami ekologicznymi, został opracowany Ramowy Program na rzecz Konkurencyjności i Innowacji. Ważne w tej kwestii było określenie celu utworzenie planu, *„którego celem jest usunięcie przeszkód utrudniających wykorzystanie pełnego potencjału technologii ekologicznych w celu ochrony środowiska, zarazem przyczyniając się do zwiększenia konkurencyjności i wzrostu gospodarczego, zapewniając, że w najbliższych latach Unia Europejska będzie odgrywać przewodnią rolę w opracowywaniu i stosowaniu technologii ekologicznych ...”*²⁶⁴.

Ekoinnowacje to *„zamierzone postępowanie, cechujące się przedsiębiorczością, obejmujące etap projektowania produktu i zintegrowane zarządzanie nim w ciągu jego cyklu życia, które przyczynia się do proekologicznego unowocześniania społeczeństw epoki przemysłowej, dzięki uwzględnieniu problemów ekologicznych przy opracowywaniu produktów i związanych z nimi procesami”*²⁶⁵. Przytoczona definicja nowego podejścia do innowacji, szczególnie uwzględnia aspekty ekologiczne. Sformułowanie Oslo Manual czy P. Kotlera pomijały ten aspekt, zwłaszcza w drugim przypadku. Analizując jednak okres formułowania tez na temat innowacji, należy wskazać brak zainteresowania tematyką środowiska naturalnego. Współczesne uwarunkowania prawne, marketingowe, cywilizacyjne powinny uwzględniać problemy środowiskowe, co w ostatnich latach jest coraz bardziej widoczne.

Potrzeba wdrażania ekoinnowacji, wynika z wielu aspektów działania. Z punktu widzenia środowiska konieczność podejmowania ekoinnowacji może wynikać z ograniczonych zasobów naturalnych czy nadmiernej degradacji przyrodniczego. Z perspektywy społecznej, warunkowana jest poprawą warunków pracy oraz ochroną konsumentów. Ekonomiczna sfera koncentruje się głównie na efektywnym poszukiwaniu relatywnie tańszych rozwiązań. Podstawowym

²⁶⁴Decyzja Parlamentu Europejskiego i Rady, ustanawiającej program ramowy na rzecz konkurencyjności i innowacji (2007-2013), Bruksela, dn. 06.05.2005, KOM (2005)121 końcowy, s. 5.

²⁶⁵M. Carley ,P. Spapens, *Dzielenie się światem*, Wyd. Instytut na rzecz Ekorozwoju, Białystok –Warszawa, 2000, s. 157.

problemem wprowadzania do „gospodarczego życia” eko innowacji, jest zbyt wysoki koszt zmian, mimo wskazań proekologicznych i społecznych²⁶⁶.

Kreowanie i wdrażanie wymaga nowego, innego spojrzenia, wykorzystania nowej wiedzy z zakresu współczesnego pojmowania innowacji. Firmy, które są w stanie zauważyć, zrozumieć i wykorzystać to co dzieje się w otoczeniu, coraz częściej są liderami. Najlepsi w branży charakteryzują się tym, że nie robią tego, co inni. Traktują poszczególne działania, motyw jako szansę, którą trzeba poznać i odpowiednio wykorzystać. Sami tworzą własne koncepcje i schematy działania²⁶⁷.

Wraz z rozwojem eko innowacyjności ukształtowała się koncepcja zrównoważonego rozwoju.

W polskim prawie funkcjonuje definicja z ustawy z dnia 27 kwietnia 2001 roku- Prawo Ochrony Środowiska. Definiowany on jest jako „*rozwój społeczno-gospodarczy, w którym występuje proces integrowania działań politycznych, gospodarczych i społecznych z zachowaniem równowagi przyrodniczej oraz trwałości podstawowych procesów przyrodniczych, w celu zagwarantowania możliwości zaspokojenia podstawowych potrzeb poszczególnych społeczności lub obywateli zarówno współczesnego pokolenia, jak i przyszłych pokoleń*”²⁶⁸. Warto podkreślić konieczność kompleksowej integracji współpracy określonych podmiotów, mając na uwadze dobro środowiska naturalnego. Realia jednak często okazują się inne, ale kształtowanie w ustawodawstwie zachowań zrównoważonego rozwoju jest wskazane.

Na temat zrównoważonego rozwoju mówi również Unia Europejska, także w „*strategii na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju, sprzyjającego włączeniu społecznemu - Europa 2020*”. W tej strategii wprowadzono terminy zielony wzrost czy biogospodarka. Działania Unii Europejskiej koncentrują się ponadto, na wzbudzaniu wśród państw członkowskich postaw do kształtowania własnych inteligentnych dróg wzrostu. Determinantami wprowadzenia zmian był niedawno zakończony kryzys ekonomiczny, odbudowa ekonomiczna Unii Europejskiej i wzrost znaczenia Unii na arenie międzynarodowej²⁶⁹.

²⁶⁶ L. Woźniak, *Możliwe kierunki rozwoju eko innowacyjności- poziom globalny, wspólnotowy i kraju.*[w:] *Eko innowacyjność dziś i jutro- wyzwania, bariery rozwoju oraz instrumenty wsparcia*, pod red. L. Woźniak, J. Strojny, E. Wojnicka, PARP, Warszawa, 2010, s. 8.

²⁶⁷ A. Kaleta, *Analiza strategiczna w przemyśle*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław, 1999, s.15.

²⁶⁸ Ustawa z dn. 27.04. 2001. *Prawo ochrony środowiska*, art. 3, Dz.U. z2001r. Nr 62, poz. 627;

²⁶⁹ Komisja Europejska, *Komunikat Komisji EUROPA 2020 Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, Bruksela, 3.3.2010, KOM(2010) 2020 wersja ostateczna, s. 1-37

„Ekologiczny styl życia nie jest ścieżką bez wzrostu, ale ścieżką innego wzrostu”²⁷⁰, a skutecznianie działań ekoinnowacyjnych to wejście na wyższy poziom działania współczesnej firmy. Negatywnym aspektem pozostaje kwestia finansowania tego typu przedsięwzięć.

6.6. Innowacje otwarte czyli dyfuzja innowacji

Następnym ciekawym aspektem wdrażania innowacji jest kształtowanie innowacji otwartych. Pierwszy raz określenie to zostało użyte przez H. Chesbrouhga, który opisał mechanizm przechodzenia z modelu zamkniętego innowacji do procesu zewnętrznego. Definicja innowacji otwartej została opracowana w celu odróżnienia standardowego wprowadzania innowacji tylko do wnętrza organizacji, z wykorzystaniem dostępnych wewnętrznych zasobów. Idea otwartej innowacji polega na odpowiednim wykorzystaniu nowych metod, powstałych wewnątrz jak i na zewnątrz organizacji oraz na zewnętrznych i wewnętrznych metodach wprowadzania dóbr na rynek. To poszukiwanie i wykorzystywanie pomysłów na innowacje ze strony samych użytkowników, konkurencji. W firmach często występuje błędne, ambicjonalne przekonanie o wyższości własnych pomysłów, nad rozwiązaniami rynkowymi. Takie zachowanie określane jest mianem syndromu *NotInvented Here*. Współpraca w ramach innowacji otwartej przynosi korzyści dla jednostki, w postaci możliwości korzystania z zewnętrznych zasobów wiedzy, nie będąc ich właścicielem. Kompilacja działań firm, konsumentów, ośrodków badawczych, daje szansę na skuteczne wdrożenie innowacji, która powinna przyczynić się dla dobra ogółu²⁷¹. Zamknięta innowacja jest kształtowana tylko wewnątrz organizacji. Konkurencja nie może być świadoma potencjału pozostałych członków, z uwagi na realną możliwość przenoszenia metod i środków. Współcześnie nie jest w pełni możliwe zatrzymanie informacji o stosowanej technologii, z uwagi na zmiany personalne. Pracownicy zmieniając miejsce zatrudnienia przenoszą również wiedzę i zdobyte doświadczenie. Na tej podstawie monolit pełnego zatrzymania wiedzy upada²⁷². Najważniejszą zaletą otwartej innowacji jest dostęp do specyfikacji nowego wynalazku wraz z pozostałymi elementami otoczenia systemu. Z modelu otwartego w przeszłości skorzystały takie firmy jak IBM czy Intel.

²⁷⁰ D. Elgin, *Dobrowolna prostota życia*, [w:] *Uważność na targowisku. Globalny rynek i masowy, a konsumpcja a świadome życie*, Wyd. Jacek Santorski & Co. Warszawa, 2004, s. s. 282.

²⁷¹ Publikacja Urzędu Marszałkowskiego Województwa Mazowieckiego, *Dobre praktyki innowacyjne- poradnik przedsiębiorcy*, Warszawa, 2010, s. 1-154.

²⁷² B. Sieniewska, *Otwarty model innowacji – nowe podejście do działalności badawczo-rozwojowej*, [w:] *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*. T. 2. Pod red. R. Knosali. Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole, 2010 s. 448-455.

W przypadku wymienionych firm brak wnoszenia opłat licencyjnych za korzystanie z uniwersalnej magistrali szeregowej, nazywanej potocznie USB, spowodował jej rozpowszechnienie. Współcześnie każdy użytkownik komputera korzysta z portów USB nie ponosząc z tego tytułu dodatkowych kosztów.

Firma dążąca do zaspokojenia potrzeb potencjalnych konsumentów, koncentruje swoje działania na stworzeniu sieci współpracy z instytucjami rządowymi, jednostkami uczelnianymi, innymi firmami z branży i poza niej, aby doskonalić własny warsztat innowacyjny oraz dzielić się zdobytym doświadczeniem. Uzyskane od podmiotów informacje, generują określone korzyści dla samej jednostki, w postaci nowych metod działania i doskonalenia działalności. W ten sposób, firma może pozyskać kolejne grono potencjalnych klientów²⁷³. Dyfuzja informacji jest wskazana i potrzebna. Jednak w ramach funkcjonowania sieci, może dojść i dochodzi do ograniczonego zaufania stron, co jest wiadomą sprawą. Współpraca z firmami z branży, z jednej strony może przynosić określone korzyści, z drugiej jednak przepływ informacji do konkurencji to potencjalne zagrożenie i osłabienie własnej pozycji konkurencyjnej.

Firma Procter & Gamble to przykład podmiotu, który przekonał się o powodzeniu szukaniu innowacji na zewnątrz. Prowadzone prace badawczo-rozwojowe tylko wewnątrz firmy, dawały innowacje przyrostowe, ale nie przełomowe. Uzyskany rezultat stanowił symptom do wprowadzenia zmian. Firma przyjęła strategię włączania się i rozwijania. Mechanizm jest skierowany do podmiotów, chętnych do współpracy²⁷⁴. Narzędziem wykorzystanym do realizacji strategii była stworzona strona internetowa, jako platforma przepływu informacji o potrzebach potencjalnych współpracowników.

Porównując innowacje otwarte do zamkniętych, należy zwrócić uwagę na dostęp do specjalistów. Przy tworzeniu innowacji zamkniętych, firma wdrażając konkretną innowację musiała w swoich szeregach posiadać specjalistę z danego segmentu. W przypadku innowacji otwartej, firma może współpracować z podmiotami z zewnątrz. W tym celu podmiot otwiera się na zewnątrz, aby pozyskać określone modele. Wymóg zatrudnienia znawcy z danej dziedziny, nie jest już konieczny. Oczywiście jest jednak, że współpraca wewnątrz firmy, z doświadczonym innowatorem jest wskazana, ale i kosztowna. Kolejna różnica wynika z konieczności kreowania własnych pomysłów, skupiania środków własnych na prace naukowo-badawcze, w przypadku kształtowania innowacji zamkniętych. Współczesne podejście do innowacji umożliwia wdrażanie koncepcji z zewnątrz. Badania własne mogą podaną metodę działania zmodyfikować, ale nie muszą budować jej od podstaw. W standardowym ujęciu innowacji,

²⁷³T. H. Davenport, M. Leibold, S. Voelpel, *Strategic management in the innovation-economy*, PublicisCorporate Publishing and Wiley – VCH Verlag GmbH & Co KGaA, Erlangen 2006, s. 427.

²⁷⁴L. Huston, N. Sakkab, *Connect and Develop: Insight Procter & Gamble's New Model for Innovation*, *Harvard Business Review* 84, March 2006, nr. 3, s. 58-66.

firma będzie mieć korzyści z wdrożenia, jeżeli jako pierwsza na rynku zaoferuje daną nowość. Obecnie jednak podmiot nie jest pionierem przy wprowadzaniu kolejnych udogodnień, ale również może czerpać zyski z wprowadzonej metody. Poprzez szczegółową analizę rynku i opinie konsumentów, może odnieść lepszy sukces, ponieważ może on dokonać modyfikacji rozwiązania rynkowego. Nie chodzi o powielanie wzorców, ale o obserwowanie i współpracę z rynkiem.

Kolejną kwestią jest ilość wdrażanych innowacji. Współcześnie liczy się jakość zastosowania, a nie liczebność innowacji. Firma ekonomicznie, marketingowo jest lepiej postrzegana w oczach potencjalnych konsumentów, jeżeli będzie mieć do zaoferowania produkt wyjątkowy, skuteczny, niepowtarzalny²⁷⁵, produkt na miarę fioletowej krowy.

6.7. Innowacje społeczne *pro publico bono*

Istotnym zagadnieniem odnoszącym się do współczesnych form innowacji są innowacje społeczne. Postęp cywilizacyjny, związany z rozwojem nowych technologii, postępująca globalizacja, internacjonalizacja dają szansę do innowacji nie tylko w sferze produkcji czy marketingu, ale przede wszystkim dla społeczeństwa. Turbulentność otoczenia wymusza dostosowanie się do wymagań otoczenia, w którym funkcjonuje. Współczesny rynek działa przede wszystkim w oparciu o zaspokojenie teraźniejszych potrzeb konsumentów, a przytoczone wcześniej definicje innowacji pośrednio, w dużym stopniu, odnoszą się do społeczeństwa. Kształtowanie produktu, organizacji pracy ma na celu optymalizację kosztów, ale przede wszystkim osiągnięcie określonego zysku, który generują użytkownicy²⁷⁶. Firmy, chcąc skutecznie działać na rynku, powinny skoncentrować się na kliencie i jego społecznych potrzebach. Generuje to kolejne twórcze idee dalszego rozwoju. Innowacje społeczne to szansa dla wielu podmiotów do realizowania określonych celów.

Niektórzy naukowcy odnosząc się do innowacji społecznych, traktują je jako dodatkowo niewiele wnoszących praktycznego dla nauki, co wynika z wcześniejszych zastosowań innowacji skierowanych do społeczeństwa²⁷⁷. Tym czasem „*innowacja musi być zawsze blisko rynku, orientować się na*

²⁷⁵ Publikacja Urzędu Marszałkowskiego Województwa Mazowieckiego, *Dobre praktyki innowacyjne- poradnik przedsiębiorcy*, Warszawa, 2010, s. 1-154.

²⁷⁶ K. Kazojć, *Innowacje społeczne sposobem na zwiększenie konkurencyjności*, [w:] *Innowacje przyszłości rozwoju gospodarki*, pod red. A. Świadek, J. Wiśniewska, Naukowe Wydawnictwo IVG, Szczecin, 2013, s. 18-24.

²⁷⁷ S. Ville, E. Pol, *SocialInnovation: Buzz Word Or Enduring Term?*, [w:] *Economics Working Papers*, Wollongong, 2008, s. 1-18.

rynek, a w istocie być przez niego inspirowana²⁷⁸”. Na tej podstawie, wyizolowanie innowacji społecznej jako kolejnego rodzaju innowacji jest konieczne. Jednak trudno jest jednoznacznie sprecyzować czym tak naprawdę jest innowacja społeczna, a wielu ekonomistów różnicuje to pojęcie. Zapewne każda definicja jest zgodna ze stanem faktycznym, ponieważ kładzie nacisk na kwestie społeczne. Biorąc pod uwagę wartość i logiczne znaczenie, poprawną definicją może być utożsamianie innowacji społecznej, jako takiego kształtowania dóbr i usług, aby zaspokoić potrzeby społeczne i w pełni realizować jej cele w ujęciu ogólnym. Uwzględniając ten aspekt definicji, należy skoncentrować się na jej analizie. Przede wszystkim mowa jest o kwestiach społecznych, co nie wnosi to nic szczególnego do standardowej definicji innowacji. Istotnym aspektem jest konieczność rozwiązywania problemów społecznych w szerszym znaczeniu, a więc dotyczących jakości życia człowieka. Przy definiowaniu innowacji społecznych mowa jest również o kształtowaniu dobra społecznego, czy realizacji celów publicznych. Innowacja społeczna ma podnosić standard życia społeczeństwa, poprawiać jej funkcjonowanie, wpływać na mierniki poprawy jakości życia.

Kształtowanie innowacji społecznych jest konieczne, w odniesieniu do generowania społecznej przedsiębiorczości na rynku dóbr i usług. To nowe, zróżnicowane, docierające do nowych struktur podejście, polega na wdrażaniu twórczych idei, w zakresie pozytywnego kształtowania stosunków międzyludzkich²⁷⁹. Z kolei projekt TEPSIE (The Theoretical, Empirical and Policy Foundations for Building Social Innovation in Europe) definiuje innowacje społeczne jako „*nowe idee (produkty, usługi, modele), które zaspokajają potrzeby społeczne oraz kreują nowe relacje społeczne i współpracę pomiędzy różnymi grupami interesu w społeczeństwie*”. Wyizolowanie innowacji społecznej, ma związek również z teoretycznie korzystnym działaniem na kształtowanie postaw społecznych, minimalizowaniem zróżnicowania pomiędzy wsią i miastem, wyrównywaniem szans dotyczących modelu kształcenia, minimalizowaniem negatywnych skutków chorób cywilizacyjnych. Powszechną formą innowacji społecznych, wprowadzoną w ubiegłym stuleciu, jest zaplecze socjalno- bytowe pracowników w postaci ubezpieczeń społecznych. Zalet wprowadzania innowacji społecznych jest dużo, o czym nie trzeba przekonywać, co jednocześnie jest związane z pewnymi zagrożeniami. Podstawową sprawą jest brak elastyczności przy wprowadzaniu zmian, co wynika z faktu, że tego typu innowacje dotyczą dużego grona osób, a więc wprowadzanie bieżących zmian jest trudnym i kosztownym przedsięwzięciem. W przypadku innowacji biznesowych, firmę można odpowiednio przygotować do koniecznych zmian, co czasowo i kosztowo sta-

²⁷⁸ P. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, s. 153.

²⁷⁹ R. Praszquier, A. Nowak, *Przedsiębiorczość społeczna. Teoria i praktyka*, WoltersKluwer business, Warszawa 2012, s. 43-44.

nowi oczywiście pewne obciążenie. Z punktu widzenia społecznego przedsięwzięcia, jest to znacznie trudniejsze i często napotyka na początkowo duży opór wobec zmian, co w dużym stopniu jest związane z przekonaniem społeczeństwa o potrzebie zmian. Ludzie, często nie posiadający wiedzy z danej dziedziny, sceptycznie podchodzą do kolejnych propozycji zmian. Zbudowany psychiczny konformizm, w tym przypadku, często bierze górę nad logicznymi korzyściami wynikającymi z wprowadzenia zmian²⁸⁰. Ogólna definicja innowacji koncentruje się na działaniu samej firmy w odniesieniu do społeczeństwa, dlatego tak ważne i potrzebne jest kreowanie definicji z punktu widzenia „ludzkiego”. Podstawowym założeniem jest zatem generowanie takich innowacji, które nie mogą przynosić teoretycznych i praktycznych szkód dla społeczeństwa. Oczywiście jest, że w pewnym stopniu muszą zawierać aspekt ekonomiczny dla firm, ponieważ w tej materii podmiot może osiągać pewne korzyści. Przytoczony przykład ubezpieczeń społecznych należy do grupy innowacji społecznych, ale korzyści z tego tytułu ma każda z zainteresowanych stron. Dla pracownika to gwarancja wypłaty emerytury w przyszłości w określonej wysokości, a dla budżetu państwa to określone przychody do rozdysponowania na wskazane cele. Innowacje społeczne to również społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR), o której wspomniano w rozdziale pierwszym. To nowe podejście do kształtowania relacji z otoczeniem. Konieczność współpracy z klientami, dostawcami, społeczeństwem, przynosi wymierne korzyści jednocześnie dla społeczeństwa jak i firm. CSR oznacza najczęściej uwzględnienie w realizacji bieżących zadań stricte ekonomicznych, również potrzeb społecznych, moralnych i bardzo ważnych obecnie potrzeb środowiskowych. Współczesna firma powinna przy opracowaniu działań długofalowych, uwzględniać działania prospołeczne i proekologiczne, czuć się współodpowiedzialną za losy społeczeństwa, człowieka, otaczającego nas środowiska, kształtować właściwe postawy wśród pracowników²⁸¹.

Odpowiedzialność społeczna należy współcześnie do jednych z kluczowych kwestii działania na rynku. Jednak nic nie może być kwestią przypadku i wyłącznie charytatywnego podejścia do biznesu. Kształtowanie pozytywnego wizerunku w oczach samych pracowników oraz otoczenia zewnętrznego, ma przede wszystkim istotny dla firm oraz ich wymiar finansowy. Taka walka

²⁸⁰ A. Bukowski, J. Strycharz, *Innowacja i komercjalizacja, a nauki społeczne* [w:] *Nauki społeczne, a komercjalizacja wiedzy, pod red. S. Rudnicki* Wyższa Szkoła Europejska im. Ks. Józefa Tischnera, Kraków, 2013, s. 11-23.

²⁸¹ Brdulak A., *Zróźnicowane poziomy zaawansowania dobrych i złych praktyk w wybranych firmach*, [w:] *Spółeczna odpowiedzialność organizacji. Polityczna poprawność czy obywatelska postawa?*, pod red. Z. Pisza, M. Rojek-Nowosielskiej, Wydawnictwo UE, Wrocław 2011, s. 248.

o konsumenta, jest skuteczną metodą osiągania przewagi konkurencyjnej²⁸². Obecnie ten, kto lepiej i efektywniej zostanie zaprezentowany oraz odebrany przez potencjalnego nabywcę, ma znacznie większą szansę na dalszą współpracę, i w efekcie końcowy sukces. W odniesieniu do firm, otwarcie na klienta należy do podstawowych ich zadań, warunkujących ich potencjalny sukces.

6.8. Zagrożenia dla innowacji

Wdrożenie innowacji odgrywa ważną rolę w życiu firmy i społeczeństwa. Tak, jak w prywatnym życiu, tak i w „życiu firmy” może dojść i często dochodzi do problemów, związanych z wdrożeniem nowej koncepcji innowacyjnej. W literaturze podawane jest 10 standardowych „zabójców innowacji”. Do grupy tej zalicza się²⁸³:

- brak „klimatu” dla innowacji,
- niedobór skutecznych właścicieli inicjatywy innowacyjnej,
- brak wypracowanego systemu wdrażania innowacji,
- problem z zasobami, koniecznymi do uskuteczniania nowych rozwiązań,
- brak relacji pomiędzy strategią firmy, a wprowadzeniem koniecznej innowacji,
- niewystarczające działania w początkowej fazie kreowania innowacji,
- niedostatek zróżnicowanych procesów wewnątrz firmy,
- problem z ustaleniem kierunku innowacji i nadanie jej sensu,
- brak przygotowania merytorycznego dla pracowników,
- brak sprawnego przewożenia nowymi pomysłami.

Przytoczone stwierdzenia nie do końca są zgodne z polskimi realiami. Faktycznie Polska, z uwagi na opóźnienie gospodarcze w odniesieniu do krajów Europy zachodniej czy dalekiej Azji, ma braki logistyczne z punktu widzenia wdrażania innowacji, to jednak nasz kraj uczy się kreowania i wdrażania innowacji. Potrzeba znacznego czasu, aby poziom stosowania innowacji był porównywalny do państw wiodących w tym zakresie.

²⁸²Grant R.M., *Współczesna analiza strategii*, WoltersKluwer Business, Warszawa, 2011, s.32.

²⁸³R. Knosala, A. Boratyńska- Sala, M. Jurczyk- Bunkowska, A. Moczala, *Zarządzanie innowacjami*, PWE, Warszawa, 2014, s. 32-33.

Podsumowanie

Współczesne psychologiczne koncepcje zarządzania, różnią się znacząco od podejścia z przeszłości, gdyż kładą one nacisk na inne płaszczyzny organizacji. Występują jednak podobieństwa pomiędzy twierdzeniami. Przed wszystkim bieżące zwracają uwagę na potrzeby i problemy konsumenta, ważna jest jakość towaru (usługi), konieczność oddziaływania z otoczeniem (jego istota i wpływ na działanie organizacji). Należy zwrócić uwagę na powiązanie zmian rynkowych z globalną sytuacją ekonomiczną. To wymagania rynku, zmiany technologiczne, kultura, konieczność dopasowania się do otoczenia doprowadziły do zmian podejścia w psychologii zarządzania. Cel przez lata nie zmieniał się, to drogi do jego realizacji ewoluowały.

Emocje odgrywają bardzo ważną rolę w działaniu menedżera oraz pracowników. Na tej podstawie umiejętne kształtowanie właściwego zachowania personelu generuje korzyści dla firmy. Menedżer musi ukierunkowywać, wspierać podwładnych w ich działaniu. Pojęcie „inteligencja emocjonalna,„ zakorzeniła się na dobre dzięki amerykańskiemu psychologowi Danielowi Golemanowi. Konieczne jest zrozumienie przez lidera własnych emocji, aby skutecznie reagować na bieżące zdarzenia i podejmować właściwe decyzje. Zwrócenie uwagi na zachowania pracowników należy również w jego gestii. Konieczne jest skuteczne wykorzystanie potencjału personelu. Jeżeli jest on na tyle ambitny to należy tylko wskazać mu właściwą drogę działania, a sama firma będzie odnosić korzyści z jego postawy.

Skuteczny menedżer musi posiadać określone zdolności intelektualne. Ma być odporny na czynniki wewnętrzne i zewnętrzne organizacji, gotowy na zmienność sytuacji. W określonych sytuacjach jest zmuszony do podejmowania decyzji w krótkim czasie, skoncentrowany na konkretnych zadaniach. Powinien znać cel, do którego dąży oraz wiedzieć w z jakich narzędzi skorzystać, aby rezultat był właściwy.

Sytuacji konfliktowej nie sposób uniknąć. Należy „zaprzyjaźnić,„ się z problemem, w celu pełnego zrozumienia istoty i wyszukania efektywnych metod rozwiązania. Nie można zarządzać przez konflikt. Poprawnym stwierdzeniem jest zarządzanie konfliktem jako determinant efektywnego działania współczesnej firmy.

Podejmowanie decyzji tylko i wyłącznie umysłem, intelektem ludzkim jest zbyt prostym podejściem do sprawy. Ważne w tej kwestii jest doświadczenie lidera, analiza sytuacji z przeszłości czy działania konkurencji. Kolejnym aspektem jest dostęp do informacji. Współcześnie traktowana jako najważniejszy zasób w firmie. Odpowiednia selekcja wiadomości, docierających z otoczenia umożliwia trafną ocenę jego stanu oraz skuteczne reagowanie na zachodzące zmiany.

Istnieje silna potrzeba ciągłego rozwoju. Zaniedbania w środowisku naturalnym poczynione w latach ubiegłych muszą zostać naprawione. Problem niewątpliwie nadal się pogłębia, dlatego tym bardziej ważne jest wprowadzanie i rozwijanie ekoinnowacji. W naszym kraju ekoinnowacje powoli wprowadzane są do rozwiązań, ale podstawową barierą nadal pozostają koszty . Spełnienie unijnych wymogów względem ochrony środowiska jest konieczne, ale bez zapewnienia odpowiednich narzędzi nie jest możliwe. Wprowadzanie sankcji nie jest żadnym rozwiązaniem. Taka sytuacja dodatkowo negatywnie odbija się na lokalnym rynku i społeczeństwie.

Bibliografia

- [1] Adamska K., *Kontrakt psychologiczny w organizacji- Kwestionariusz Kontraktu Psychologicznego*, [w:] *Psychologia społeczna*, nr 3 (18), Gdańsk, 2011.
- [2] Armstrong M., *Zarządzanie ludźmi*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań, 2007.
- [3] Avey J.B., Nimnicht J.L., Pigeon N.G., *Two field studies examining the association between positive psychological capital and employee leadership*, [w:] *Leadership and Organisation Development Journal*, 2010, vol. 31, no. 5.
- [4] Bartkowiak G., *Psychologia zarządzania*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań, 1999.
- [5] Batko R. *Zarządzanie jakością w urzędzie Gminy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, 2009.
- [6] Beck E., Orlińska-Gondor A., *Stres jako kategoria jednostkowa i organizacyjna*, [w:] *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, pod. red L. Zbiegień-Maciąg, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2006.
- [7] Berg- Peer J., *Outplacement w praktyce*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2004.
- [8] Białoń L., *Zarządzanie działalnością innowacyjną*, pod red.. L. Białoń, Wyd. Placet, Warszawa, 2010.
- [9] Bittel L.R., *Krótki kurs zarządzania*, Wyd. PWN, Warszawa, 1994.
- [10] Błaszczak W., *Metody organizacji i zarządzania*, Wyd. PWN, Warszawa, 2013.
- [11] Bogdanienko J., Piotrowski W., *Zarządzanie. Tradycja i nowoczesność*, Wyd. PWE, Warszawa, 2013.
- [12] Borkowska S., *System motywowania w przedsiębiorstwie*, Wyd. PWN, Warszawa, 1985.
- [13] Borowska- Pietrzak A., *Szkoła humanizacyjna*, [w:] *Koncepcje zarządzania*, Wyd. C . H. Beck, Warszawa, 2010.
- [14] Brdulak A., *Zróżnicowane poziomy zaawansowania dobrych i złych praktyk w wybranych firmach*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność organizacji. Polityczna poprawność czy obywatelska postawa?*, pod red. Z. Piza, M. Rojek-Nowosielskiej,, Wydawnictwo UE, Wrocław 2011.
- [15] Bryl Ł., *Alianse strategiczne jako współczesna koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] *Współczesne metody zarządzania w praktyce gospodarczej*, pod red. M. Matejun, M. Szczepańczyk, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź, 2009.
- [16] Bukowski A., Strycharz J., *Innowacja i komercjalizacja, a nauki społeczne* [w:] *Nauki społeczne, a komercjalizacja wiedzy*, pod red. S. Rudnicki Wyższa Szkoła Europejska im. Ks. Józefa Tischnera, Kraków, 2013.
- [17] Carley M., Spapens P., *Dzielenie się światem*, Wyd. Instytut na rzecz Ekorozwoju, Białystok –Warszawa 2000.
- [18] Cialdini R., *Wywieranie wpływu na innych*, Wyd. GWP, Gdańsk, 2004.
- [19] Cichobłaziński L., *Techniki negocjacji*, Wyd. Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, 2003.

- [20] Colbert D., *Biblia leczy stres*, Wyd. M, Kraków, 2008.
- [21] Colvin G., *Catch a Rising Star*, [w:] *Fortune*, Styczeń, Nowy York, 2006.
- [22] Cooper R.K. *Inteligencja emocjonalna w organizacji i zarządzaniu*, Studio Emka, Warszawa, 2000.
- [23] Courtney H., Lovallo D., Clarke C., *Wybierz właściwą metodę podejmowania decyzji*, [w:] *Harvard Business Review Polska*, Warszawa, 2014.
- [24] Crainer S., *Modern management*, Management Press, Praha, 2000.
- [25] Crozier M., *Przedsiębiorstwo na podsłuchu. Jak uczyć przedsiębiorstwa post-industrialnego*, PWE, Warszawa, 1993.
- [26] Czubała A., Jonas A., Smoleń T., Wiktor J.W., *Marketing usług*, Wolter Kluwers Polska, Warszawa, 2012.
- [27] Davenport T. H., Leibold M., Voelpel S., *Strategic management in the innovationeconomy*, PublicisCorporate Publishing and Wiley – VCHVerlag GmbH & Co KGaA, Erlangen 2006.
- [28] Demio R., *On Defining Virtual EmotionalIntelligence*, [w:] Materiały z konferencji ECIS, Gdańsk, 06.06.2002.
- [29] *Decyzja Parlamentu Europejskiego i Rady, ustanawiającej program ramowy na rzecz konkurencyjności i innowacji (2007-2013)*, Bruksela, dn. 06.05.2005, KOM (2005)121 końcowy.
- [30] Drucker P.F., *Classic Drucker*, Wyd.MT Biznes, Warszawa, 2010.
- [31] DruckerP.F., *Innowacja i przedsiębiorczość Praktyka i zasady*, Wyd.PWE, Warszawa, 1992.
- [32] Drucker P.F., *Menedżer skuteczny*, Akademia Ekonomiczna, Kraków, 2004.
- [33] Drucker P.F., *Menedżer skuteczny, Nowoczesność*, AE Kraków, Czytelnik, Kraków, 1994.
- [34] Drucker P.F., *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*. Wyd. Studio Emka, Warszawa, 2004.
- [35] Drucker P.F., *Praktyka Zarządzania*, Wyd.MT Biznes, Warszawa, 2005.
- [36] Drucker P.F., *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków, 1995.
- [37] Drucker P.F., *Zarządzanie XXI wieku. Wyzwania*, Wyd.MTB Biznes, Warszawa, 2009.
- [38] Drucker P.F., *Zawód menedżer*, Wyd.MT Biznes, Warszawa, 2004.
- [39] Dryl T., *Organizacja sieciowa*, [w:] *Koncepcje zarządzania*, pod red.M. Czerska, Wyd. C . H. Beck, Warszawa, 2010.
- [40] Elgin D., *Dobrowolna prostota życia*, [w:] *Uważność na targowisku. Globalny rynek i masowy, a konsumpcja a świadome życie*, Wyd. Jacek Santorski &Co. Warszawa, 2004.
- [41] Fowler A., *Jak skutecznie negocjować*, Wyd. Petit, Warszawa, 2001.
- [42] Freud Z., *Wstęp do psychoanalizy*, Wyd. PWN, Warszawa, 1984.
- [43] Friedmann J., *Ogólna teoria rozwoju spolaryzowanego*, Przegląd Zagranicznej literatury Geograficznej, PAN, Warszawa, 1974.
- [44] *Biblia e- Biznesu*, pod. red. B. Gancarz- Wójcicka, Wyd. Helion, Gliwice, 2013.

- [45] Garvin D. A., *Jak inżynierowie Google docenili zarządzanie*, [w:] *Harvard Business Review*, Warszawa, 2014.
- [46] Gay CH.L, Essinger J., *Outsourcing strategiczny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2002.
- [47] Gitling M., *Człowiek w organizacji*, Difin, Warszawa, 2013.
- [48] Glinka B., Kostera M., *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*, WoltersKluwer Polska, Warszawa, 2012.
- [49] Godin S., *Fioletowa krowa. Zmień się i bądź rozpoznawalny*. Wyd. Helion, Gliwice 2005.
- [50] Goleman D., *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Media Rodzina, Poznań, 2009.
- [51] Gordon M. E., Trump D. J., *Przedsiębiorczość*, Wyd. Helion, Gliwice, 2009.
- [52] Gospodarek T., *Modelowanie w naukach o zarządzaniu oparte na metodzie programów badawczych i formalizmie reprezentatywnym*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, 2009.
- [53] Grant R.M., *Współczesna analiza strategii*, WoltersKluwer Business, Warszawa, 2011.
- [54] Grębski M., *Jak wytrzymać z ludźmi*, WSIP, Warszawa, 2009.
- [55] Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. PWN, Warszawa, 2010.
- [56] Groysberg B., Connolly K., *Wybitni liderzy pielęgnują różnorodność*, [w:] *Harvard Business Review Polska*, Warszawa, 2014.
- [57] Grudzewski W. M., Hejduk I., *Kierunki rozwoju zarządzania, a globalizacja, „Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa” 2002, nr 1*
- [58] Grudzewski W., Hejduk I., *Projektowanie systemów zarządzania*, Wyd. Difin, Warszawa, 2001.
- [59] Hammer M., J. Champy, *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Wyd. PWN, Warszawa, 1996.
- [60] Hatch, M. Kostera J. M., Koźmiński A.K., *Trzy oblicza przywództwa: menedżer, artysta, kapłan*, Wyd. WAiP, Warszawa, 2010.
- [61] Howaniec H., *Innowacje jako element budowania gospodarki, opartej na wiedzy, w aspekcie założeń Strategii Lizbońskiej*, [w:] *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu Zarządzanie i Marketing*, Zeszyt 7-2/2005.
- [62] Huston L., Sakkab N., *Connect and Develop: Insight Procter & Gamble's New Model for Innovation*, [w:] *Harvard Business Review*, Boston, 2006.
- [63] Ibarra H., Ely R., Kolb D., *Niewidzialne bariery w drodze na szczyt*, [w:] *Harvard Business Review Polska*, Luty, 2014, Warszawa.
- [64] Jakubiak- Mironczuk A., *Negocjacje dla prawników*, WoltersKluwer Polska, Warszawa, 2010.
- [65] Janasz W., *Strategie innowacyjne przedsiębiorstw*, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, 2001.
- [66] Januszek H., Sikora J., *Socjologia pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań, 2000.
- [67] Jeziorski, Z., *Sytuacje konfliktowe w organizacji- przegląd problemów*, [w:] *Zarządzanie i Edukacja*, 1999, nr 1.

- [68] Juchnowicz M. *Strategie motywacyjne u progu XXI wieku*, [w:] *Strategia personalna firmy*, pod red. M. Juchnowicz, Wyd. Difin, Warszawa, 2000.
- [69] Kaleta A., *Analiza strategiczna w przemyśle*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław, 1999.
- [70] Kazojć K., *Innowacje społeczne sposobem na zwiększenie konkurencyjności*, [w:] *Innowacje przyszłością rozwoju gospodarki*, pod red. A. Świadek, J. Wiśniewska, Naukowe Wydawnictwo IVG, Szczecin, 2013.
- [71] Kisielnicki J., *Zarządzanie*, Wyd. PWE, Warszawa, 2008.
- [72] Kmiotek K, Piecuch T., *Zachowania organizacyjne*, Wyd. Difin, Warszawa, 2012.
- [73] Knosala R., Boratyńska- Sala A., Jurczyk-Bunkowska M., Moczala A., *Zarządzanie innowacjami*, Wyd. PWE, Warszawa, 2014.
- [74] Kolman R., *Inżynieria jakości*, Wyd. PWE Warszawa, 1992.
- [75] Komisja Europejska, *Komunikat Komisji EUROPA 2020 Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, Bruksela, 3.3.2010, KOM(2010) 2020 wersja ostateczna.
- [76] Kopertyńska W., *Zewnętrzne i wewnętrzne uwarunkowania systemu płac w przedsiębiorstwie*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu, nr 886, Wrocław 2001.
- [77] Korzeniowski L., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Difin, Warszawa, 2011.
- [78] Kostera M., Kownacki S., Szumski A., *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna*, [w:] *Zarządzanie, teoria i praktyka*, pod red. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, PWN, Warszawa.
- [79] Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wyd. Gebethner i S-ka, Warszawa, 1994.
- [80] Kozielski R., *Biznes nowych możliwości*, WoltersKluwer Polska, Warszawa, 2012.
- [81] Koźuch B., *Nauka o Organizacji*, Wyd. CeDeWu, Warszawa, 2011.
- [82] Kożusznik B., *Kluczowa rola we wspieraniu i w stymulowaniu innowacyjności*, [w:] *Psychologiczne uwarunkowania innowacyjności*, pod red. B. Kożusznik, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2010.
- [83] Kożusznik B., *Zachowanie człowieka w organizacji*, Wyd. PWE, Warszawa, 2007.
- [84] Kuc B. R., Moczydłowska J. M., *Zachowania organizacyjne*, Wyd. Difin, Warszawa, 2009.
- [85] Kurnal J., *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, Wyd. PWE, Warszawa, 1970.
- [86] Lachiewicz S., Matejun M., *Problemy współczesnej praktyki zarządzania*, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź, 2007.
- [87] Lachowski S., *Droga ważniejsza niż cel*, Wyd. Studio Emka, Warszawa, 2012.
- [88] *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, pod red. J. Lichtarski, Wyd. AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław, 2001.
- [89] Litzke S. M., Schun H., *Stres, mobbing i wypalenie zawodowe*, Wyd. GWP, Gdańsk, 2007.
- [90] Macko M., (2009), *Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej, a zachowania pracowników*, Praca doktorska, Instytut Naukowy UAM w Poznaniu, kps,

- przechowywany w Bibliotece w Uniwersytecie Adama Mickiewicza w Poznaniu, Rozdz. 1, *Nowy kontrakt psychologiczny z organizacją*.
- [91] Malara Z., *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce*, Wyd. PWN, Warszawa, 2007.
 - [92] Martyniak Z., *Historia myśli organizatorskiej. Wybitni autorzy z zakresu organizacji i zarządzania w pierwszej połowie XX wieku*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Kraków, 2002.
 - [93] Martyniak Z., *Organizacja i zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza: Drukarnia Antykwa, Kluczbork, 1996.
 - [94] Maslow A.H., *A theory of humanmotivation*, PsychologicalReview , 1943, vol. 50, nr 4.
 - [95] Masłyk-Musiał E., *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, Wyd. WSM, Warszawa, 2005.
 - [96] Mason M., Waytz A., *Czego możemy się dowiedzieć na temat zarządzania dzięki nowemu podejściu do neuronauki*, [w:] *Harvard Business Review Polska*, Warszawa, 2014,
 - [97] Mazurek- Kucharska B., *Percepcja czasu przyszłego i otwartość na nowe doświadczenie jako psychologiczne wymiary zarządzania wiedzą*, [w:] *Edukacja Menedżerów i Ekonomistów*, 2007, nr 1(5).
 - [98] Mikołajczyk Z., *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Wyd. PWN, Warszawa, 1997.
 - [99] Miłko B., Potocki A., *Humanizacja organizacji pracy*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków, 1998.
 - [100] Moneta-Majewska M., *Jak radzić sobie ze stresem w szkole i w domu*, WSIP, Warszawa, 2009.
 - [101] Morse G., *Decyzje a przeczucia*, [w:] tegoż, *Podejmowanie właściwych decyzji*, Wyd. Helion, Gliwice, 2008.
 - [102] Murphy J.J., *Virtual Management – A New Business Organization Paradigm*, <http://www.calumcoburn.co.uk/articles/virtualmanagement/>
 - [103] Nadler R.S., *Inteligencja emocjonalna w biznesie*, Wyd. Helion, Gliwice, 2011.
 - [104] Nickels W. G. *Zrozumieć biznes*, Dom Wydawniczy Bellona: Oficyna Wydawnicza Rytm, Warszawa, 2000.
 - [105] Niemczyk A., Sapała B., *Sprzedaż, zarządzanie i efektywność osobista w 101 praktycznych przykładach*, Wyd. Helion, Gliwice, 2013.
 - [106] Nogalski B., Hałaczekiewicz M., Witt J., *Restrukturyzacja, procesowa w zarządzaniu małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, Wyd. TNOIK, Bydgoszcz, 1999.
 - [107] Nogalski B., *Lean Management*, [w:] *Koncepcje zarządzania*, pod red. M. Czerska, A.A. Szpitter, Wyd. CH. Beck, Warszawa, 2010.
 - [108] Nosal Cz., *Psychologia myślenia i działania menedżera*, Wyd. Akademickie, Wrocław, 2011.
 - [109] *Nowe metody organizacji i zarządzania*, pod red. Z. Martyniak, Wyd. AE w Krakowie, Kraków, 1998.
 - [110] Osiński J., *Praca, społeczeństwo, gospodarka*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa, 2011.

- [111] *Oslo Manual, Guidelines for collecting and interpreting innovation data*, 3 rd. edition, OECD publishing, 2005.
- [112] Paluchowski W. J., *Osobowość a działanie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich PAN, Warszawa, 1981.
- [113] Pearson C., C. Porath C., *Nieuprzejmość kosztuje*, [w:] Harvard Business Review Polska, Warszawa, 2014,.
- [114] Peeling N., *Błyskotliwy menedżer*, Wyd. PWE, Warszawa, 2010.
- [115] Penc J., *Decyzje w Zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków, 1997.
- [116] Penc J., *Kreowanie zachowań w organizacji*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa, 2001.
- [117] Penc J., *Menedżer w działaniu*, Wyd.C.H. Beck , Warszawa, 2003.
- [118] Penc J., *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie. Kreowanie twórczego myślenia i aspiracji*, WoltersKluwer Polska, Warszawa, 2011.
- [119] Peszko A., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Uczelniane Wydawnictwo Naukowe- Dydaktyczne AGH, Kraków, 2002.
- [120] Piotrowski W., *Organizacje i Zarządzanie- kierunki, koncepcje, punkty widzenia*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, pod red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa, 2007.
- [121] Pomykański A., *Zarządzanie innowacjami*, Wyd. PWN, Warszawa, 2001.
- [122] Porzak R., Sagan M., 2013, *Nadzieja i przedsiębiorczość- psychologiczne aspekty zarządzania*, [w:] *Zeszyty Naukowe WSEI*, seria: Ekonomia, 6 (1/2013).
- [123] Potocki A., *Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*, Wyd. Difin, Warszawa, 2005.
- [124] Praszkiec R., Nowak A., *Przedsiębiorczość społeczna. Teoria i praktyka*, WoltersKluwer business, Warszawa 2012.
- [125] Przybyła M., *Organizacja i zarządzanie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław, 2003.
- [126] Pszczołowski T., *Organizacja od dołu i od góry*, Wyd. Wiedza Powszechna, Warszawa, 1978.
- [127] Publikacja Urzędu Marszałkowskiego Województwa Mazowieckiego, *Dobre praktyki innowacyjne- poradnik przedsiębiorcy*, Warszawa, 2010, s. 1-154.
- [128] Ramus M. J., Szczepankowski P., *Podjęmowanie decyzji w organizacji*, [w:] *Zarządzanie, Teoria i praktyka*, pod red. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wyd. PWN, Warszawa, 2007.
- [129] Raich M., Klimek J., *Sztuka przedsiębiorczości*. Wyd. R.A.F. SCRIBA, Racibórz 1996.
- [130] Ridderstrale J., Nordstrom K.A., *Karaoke capitalism. Zarządzanie dla ludzkości*. Wyd. Helion, Gliwice 2006.
- [131] Robbins S.P., *Skuteczne podejmowanie decyzji*, Wyd. PWE, Warszawa, 2005.
- [132] Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, Wyd. PWE, Warszawa, 1998.
- [133] Rok B., *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa, 2004.
- [134] Romanowska M., *Podstawy organizacji i zarządzania*, pod red. M. Romanowskiej, Wyd. Difin, Warszawa, 2001.

- [135] Rosen, . R.H. *Ucząc się przewodzić w pracy organizacji przyszłości*, pod red. F. Hasselbeim, M. Goldsmith, R. Beckhard, Wyd. Business Press, Warszawa, 1998.
- [136] Rowińska K., *Kobieta niezależna*, Wyd. Złote myśli, Gliwice, 2013.
- [137] Schermerhorn J. R., *Zarządzanie*, Wyd. PWE, Warszawa, 2008.
- [138] Schmidt P., *Trening inteligencji emocjonalnej*, Wyd. Amber, Warszawa, 2000.
- [139] Schultz D. P., Schultz S.E., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wyd. PWN, Warszawa, 2002.
- [140] Sieniewska B., *Otwarty model innowacji – nowe podejście do działalności badawczo-rozwojowej*, [w:] *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*. T. 2. Pod red. R. Knosali. Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole, 2010.
- [141] Spendolini M.J., *The benchmarking book*, Amacon, New York, 1992.
- [142] Stabryła A., *Analiza i projektowanie systemów zarządzania przedsiębiorstwem*, Wyd. MFiles, Warszawa 2010.
- [143] Stankiewicz M., *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wyd. TNOIK, Toruń, 1999.
- [144] Starr J., *Coaching: procesy, zasady, umiejętności*, Wyd. PWE, Warszawa, 2005.
- [145] Staszewska J., *Klaster perspektyw dla przedsiębiorców na polskim rynku turystycznym*, Wyd. Difin, Warszawa, 2009.
- [146] Steimann H., Schreyogg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław, 2001.
- [147] Steinhouse R., *Podejmowanie decyzji*, Wyd. PWE, Warszawa, 2012.
- [148] Steward D.M., *Praktyka kierowania*, pod red. D.M. Steward, Wyd. PWE, Warszawa, 2002.
- [149] Stoner J.A.F., Wanke Ch., *Kierowanie*, Wyd. PWE, Warszawa, 1992.
- [150] Stoner J.A.F., Frejman R.E., Gilbert V., *Kierowanie*, Wyd. PWE, Warszawa, 1997.
- [151] Strelau J., *Temperament i inteligencja*, Wyd. PWN, Warszawa, 1992.
- [152] Strelau J., *Temperament, osobowość, działanie*, Wyd. PWN, Warszawa, 1985.
- [153] Strumiłło J., *Koncepcje : reengineering i benchmarking*, [w:] *Koncepcje zarządzania*, red. M. Czerska, A.A. Szpitter, Wyd. C.H. Beck, Warszawa, 2010.
- [154] Strycharska- Gać B., *Złe emocje pod kontrolą*, WSiP, Warszawa, 2008.
- [155] Szaban J., *Przedsiębiorstwo inteligentne*. [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, pod red. nauk. B. Wawrzyniaka, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa, 2003.
- [156] Szopa J., *Stres i jego modelowanie*, Sekcja Wydawnictwa Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, 2004.
- [157] Szpitter A.A., *Szkoła systemowa*, M. Czerska „Koncepcje zarządzania”, Wyd. C.H. Beck, Warszawa, 2010.
- [158] Sztumski J., *Socjologia pracy w zarysie*, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa, 1981.
- [159] Terelak J., *Psychologia menedżera*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz, 2001.

- [160] Tylżanowski R, *Innowacje przyszłości rozwoju gospodarki*, Naukowe Wydawnictwo IVG, Szczecin, 2013.
- [161] Uniszewski Z., *Konflikt i negocjacje*, Wyd. Prószyński i spółka, Warszawa, 2000.
- [162] Ustawa z dn. 27.04. 2001. *Prawo ochrony środowiska*, art. 3, Dz.U. z2001r. Nr 62, poz. 627;
- [163] Venkatraman N., Henderson J.C., *Real Strategies for virtualorganizing*, „Sloan Management Review,, , 1998, vol. 40, no. 1.
- [164] Ville- S., Pol E., *SocialInnovation: Buzz Word Or Enduring Term?*,[w:] *EconomicsWorkingPapers*, Wollongong, 2008.
- [165] Wachowiak P., *Profesjonalny menedżer*, Wyd. Difin, Warszawa, 2001.
- [166] WardellCh.,*The Art of Managing Virtual Teams: Eight Key Lessons*, “*Harvard Management Update*”, Listopad, 1998, vol. 3, nr. 11.
- [167] Warner M., Witzel M., *Zarządzanie organizacją wirtualną*, Oficyna ekonomiczna, Kraków, 2005.
- [168] Wawrzyniak B., *Zarządzanie zmianami w organizacji*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, pod red. A. Koźmiński, W. Piotrowski, Wyd. PWN, Warszawa, 1995.
- [169] Wojtczuk- Turek A., *Zachowania innowacyjne w pracy*, Wyd. Difin, 2012.
- [170] Workman M., Kahnweiler W., Bommer W., *The Effects of Cognitive Style and Media Richness on Commitment to Telework and Virtual Teams*, [w:]*Journal of VocationalBehavior*,2003, nr 63.
- [171] Woźniak L., *Możliwe kierunki rozwoju ekoinnowacyjności- poziom globalny, wspólnotowy i kraju.*[w:] *Ekoinnowacyjność dziś i jutro- wyzwania, bariery rozwoju oraz instrumenty wsparcia*, pod red. L. Woźniak, J. Strojny, E. Wojnicka, PARP, Warszawa, 2010.
- [172] Woźnicka D., Lewandowska E. F., *Funkcjonowanie przedsiębiorstwa*, WSIP, Warszawa, 2004.
- [173] Zakrzewska- Bielawska A., *Podstawy Zarządzania*, WoltersKluwer Polska, Warszawa, 2012.
- [174] Zbiegień- Maciąg L., *Zarządzanie personelem w firmie*, Wydawnictwo AGH, Kraków, 1995.
- [175] Zimbardo P.G., *Psychologia i życie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa, 2004.
- [176] Zimbardo P.G., Ruch F., *Psychologia i życie*, Wyd. PWN, Warszawa, 1996, s. 212-214.
- [177] Zimniewicz, K. *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Wyd. PWE, Warszawa, 1996.
- [178] Żołnierski A., *Innowacyjność polskich przedsiębiorstw*, PARP, 2005.

Streszczenie

Pracownik - człowiek czy maszyna w systemie pracy

Monografia „Pracownik- człowiek czy maszyna w systemie pracy” stanowi przegląd informacji z zakresu ukazania podmiotowego charakteru pracownika we współczesnej gospodarce rynkowej. Prezentuje ona psychologiczne uwarunkowania menedżerów z uwzględnieniem wpływu inteligencji emocjonalnej na proces podejmowania decyzji. W pracy wskazano również na kwestię konfliktów w organizacji jako czynnika twórczego. Skoncentrowano się na istocie oraz korzyściach wynikających z kształtowania postaw innowacyjnych w organizacji. Teoretyczne analizy zostały poparte praktycznymi rozwiązaniami, realizowanymi w krajach Europy Zachodniej i Stanach Zjednoczonych, odnoszącymi się np. do wskazania kluczowych cech skutecznych menedżerów. Autorzy wyrażają nadzieję, że praca ta będzie stanowić istotny wkład w dzieło rozwoju nad badaniem podejścia do relacji pracownik = człowiek.

Summary

Worker - man or machine in the labor market

The monograph „Worker - man or machine in the labor market” constitutes the review of information from the scope of showing the subjective character of the employee in the contemporary market economy. It presents psychological conditioning of managers including the influence of the emotional intelligence on the process of decision making. In this paper, also pointed out is the issue of conflicts in organization as a creative factor. Focus is put on the essence and benefits resulting from forming of innovative attitudes in the organization. Theoretical analyses were supported by practical solutions, implemented in Western Europe and the United States, e.g. for indicating critical features of effective managers. The author hopes that this paper will be an important contribution to the development work on the study approach to the relationship, the employee = man.