

Joanna Chlebiej*

Cechy pracy kierowników a skłonność do wdrażania innowacji

Streszczenie: aktualna sytuacja ekonomiczna, nie tylko w Polsce, ale na całym świecie, wymaga wielu zmian w strukturze organizacji. Większość tych zmian ma swoje źródło lub jest związana z metodami zarządzania i przywództwem. Firmy, jeśli chcą być konkurencyjne na międzynarodowym rynku, powinny wprowadzać więcej innowacyjnych zmian. Ale to, co Polacy nazywają innowacyjnym, zwykle nie ma nic wspólnego z innowacją.

Słowa kluczowe: innowacje, zarządzanie, zmiany.

Wstęp

W dobie globalizacji coraz więcej ludzi stawia na niezależność i autonomię, decydując się na prowadzenie własnej działalności gospodarczej. Ogromna konkurencja, jaka się w ten sposób tworzy, wymusza na pracodawcach ciągłe, dynamiczne modyfikacje, nie tylko systemów czy technologii produkcji, ale przede wszystkim sposobów zarządzania, od których wszystkie pozostałe zmiany się wywodzą. Można nawet pokusić się o stwierdzenie, że gdyby kierowanie firmą nie podlegało ciągłym modyfikacjom, ona sama by się nie rozwijała. Z dnia na dzień mogłoby się okazać, że samoistnie zniknęłaby z rynku, wręcz zmiażdżona przez konkurencję.

Czy kadra zarządzająca zdaje sobie z tego sprawę i co o tych zmianach myśli jej podwładni? Aby odpowiedzieć na to pytanie, jesienią 2015 r. poproszono grupę losowo wybranych pracowników oraz kierowników różnych szczebli zarządzania w różnych firmach o wypełnienie ankiet. Zanim jednak zostaną przedstawione wyniki tego badania, wróćmy do źródeł, a więc teorii, na podstawie której sformułowano ten problem badawczy zarządzania i która będzie służyła do porównania z rzeczywistością.

* Mgr, Uniwersytet Warszawski, Wydział Zarządzania.

Wprowadzenie teoretyczne

Każda zmiana jest pewną niewiadomą, co może budzić obawy wśród pracowników i powodować opór, którego kierownictwo nie powinno pokonywać siłą, lecz umiejętnie go przezwyciężać. Należy włączyć cały zespół w proces zarządzania zmianami (współdziałanie), wyraźnie ukazując wartości i zyski wynikające z danej modyfikacji. Jest to niezmiernie ważne, gdyż mimo ogromnego i dynamicznego postępu technicznego przewiduje się, że organizacja jutra będzie uzależniona w dużym stopniu od wiedzy i umiejętności ludzkich. Menedżerowie przywiązują wagę zwłaszcza do wszelkich racjonalnych działań, których celem jest ciągłe modyfikowanie oraz doskonalenie kwalifikacji i umiejętności prowadzących do dynamicznego rozwoju osobistego jednostki (typowe dla współczesnej, samouczącej się organizacji), motywowania, a także budowania przywiązania do organizacji. Mają one sprzyjać zadowoleniu personelu z pracy [Penc, 2010; 42].

Współczesne kierowanie nie jest już tylko rozkazodawstwem, jego siła nie tkwi już we władzy i zajmowanym stanowisku, ale w wiedzy i budowaniu autorytetu opartego na wyróżniających się umiejętnościach. Polega ono m.in. na współdziałaniu z ludźmi poprzez: wywieranie na nich wpływu, dyskutowanie pomysłów, komunikowanie, zachęcanie do współudziału w szukaniu najkorzystniejszych rozwiązań, ułatwianie pracownikom adaptacji, dbałość o wszechstronne przystosowanie zawodowe, wynagradzanie pracowników stosownie do efektów ich pracy, tworzenie grup wielozawodowych, w których dobiera się zespół zalet posiadanych przez osoby tworzące grupę, zaspokajanie indywidualnych potrzeb poprzez zaangażowanie w pracę dla dobra firmy i wspieranie własnego rozwoju, a także finansowy udział pracowników w wynikach przedsiębiorstwa [Risch, 1996: 32–35; Brown, Duquid, 2000: 19–22].

Z powyższej charakterystyki wynika, że współczesne organizacje potrzebują faktycznych przywódców, którzy będą stosować w swoich działaniach nowy rodzaj motywacji – motywację sukcesu. Cel ten będą osiągać poprzez elastyczność (dopasowanie motywacji do oczekiwań danego pracownika), wspomaganie i partnerstwo, przejawiające się m.in. w zmianie:

- struktur sieciowych (większy nacisk będzie kładziony na udział pracowników w podejmowaniu decyzji, zwiększenie ich odpowiedzialności i uprawnień);
- funkcji zarządzania (obecnie powinny one być następujące: planowanie, organizowanie, motywowanie, wspomaganie, wymaganie i wiązanie);

- sposobów sterowania (przez: uczestnictwo, informowanie, tworzenie wizji, konsultowanie, delegowanie uprawnień i odpowiedzialności);
- obowiązków pracownika (zaplanowanie, wykonanie, skontrolowanie i skorygowanie);
- obowiązków menedżera (ocena pracy, wymiana informacji, pobudzenie kreatywności, integracja celów pracownika i firmy) [Penc, 2010: 59].

Duże znaczenie dla wprowadzania innowacji ma styl kierowania, oznaczający charakterystyczny dla menedżera styl kierowania podwładnymi. Ma on odzwierciedlenie w efektywności pracowników, a także w komunikacji z nimi [Cwalina, Sobek, 2000]. Istnieje kilka podziałów stylów. Najbardziej podstawowy obejmuje trzy style: autokratyczny, demokratyczny i liberalny. Styl autokratyczny polega na takim kierowaniu zespołem, aby wykonywał on polecenia zgodne z wolą przełożonego. Styl demokratyczny stanowi odwrotność autokratycznego: kierownik zarządza zgodnie z poglądami podwładnych. W przypadku stylu liberalnego rola kierownika ogranicza się do minimum, a zadania realizowane są poza jego kontrolą [Wajda, 2003: 94].

Autokratyczny styl kierowania jest najlepszy z możliwych, gdy sytuacja wymaga szybkiej reakcji. Niestety, nie zabezpiecza on przed podejmowaniem błędnych decyzji, a także blokuje rozwój zawodowy pracowników. Kierownik wybiera zazwyczaj metody bezpośrednich zakazów lub nakazów, czynniki motywujące właściwie nie występują. Istotna jest jednak rola kar i degradacji, a kontrola stanowi element natury kierownika. Nadmierna kontrola wynika z braku zaufania do podwładnych, ich intencji i kompetencji [Oleksyn, 2006: 107].

Delikatnie zmodyfikowaną formą stylu autokratycznego jest styl autorytarno-życzliwy. Zasadnicza różnica między tymi stylami polega na tym, że w stylu życzliwym kierownik nie okazuje wprost swojej przewagi. Stawia się w roli dobrego kolegi i prowadzi politykę otwartych drzwi. Postępowanie takie uważa za swój obowiązek, a jego rezultatem ma być zadowolenie pracowników i wiążący się z nim wzrost efektywności. Styl ten ma sprawiać wrażenie dostosowanego do przekonań podwładnych [Kozusznik, 2005: 70].

Martyniak wyróżnia więcej stylów: styl bierny, biurokratyczny (zorientowany przede wszystkim na efektywność), altruistyczny (nastawiony na ludzi), promocyjny (ukierunkowany na efektywność i kontakty z ludźmi), autokratyczny, autokratyczno-życzliwy, kompromisowy, realizacyjny (łączący orientację na ludzi, efektywność i zadania) [Martyniak, 1996: 125].

Obecnie wyróżnia się też style pośrednie. Przykładem może być siatka stylów kierowania Blake'a i Mouton, obejmująca pięć podstawowych typów kierownika i szereg typów pośrednich:

- styl bierny (1,1)¹ – dla takiego kierownika małe znaczenie mają zarówno ludzie, jak i zadania, produkcja;
- styl demokratyczny (1,9) – kierownik bardzo liczy się ze zdaniem i potrzebami pracowników, ale mało interesuje się produkcją;
- styl autokratyczny (zadaniowy; 9,1) – kierownik silnie skoncentrowany na zadaniu i sprawności, podwładni właściwie go nie interesują;
- styl kompromisowy (zrównoważony; 5,5) – kierownik troszczy się i o produkcję, i o pracowników; zadowolający poziom produkcji;
- styl przywódczy (9,9) – kierownik mocno koncentruje się i na zadaniach, i na pracownikach; dobre stosunki między pracownikami są ściśle powiązane z celem organizacji i wysoką efektywnością [Machaczka, 2001: 54–62; Bielski, 2002: 204–213].

Reprezentowany przez kierownika styl niewątpliwie ma wpływ na jego skłonność do wprowadzania innowacji, czyli komercjalizacji nowych pomysłów [Westland, 2008: 8]. Westland uważa, że innowacje wiążą się z wytwarzaniem ekscytujących i nowszych produktów i że zazwyczaj są niewidoczne, a polegają na udoskonalaniu już będących na rynku produktów. Innowacyjne zmiany wymagają kreatywności, znacznych wydatków i dużych zasobów czasu. Podkreśla on fakt, że nie każdy obszar działalności potrzebuje innowacji, a dobra zmiana wymaga wielu nieudanych prototypów. Przed wprowadzeniem innowacji na szeroką skalę warto wyliczyć opłacalność tego typu rozwiązań [Westland, 2008: 42–43].

W zależności od obszaru, w jakim stosowane są innowacje, wyróżnia się:

- innowacje produktowe – rozumiane zazwyczaj jako wprowadzenie zupełnie nowego lub znacznie poprawionego produktu; dotyczą zwykle rozwinięcia funkcji produktu lub modyfikacji celu jego zastosowania;
- innowacje procesowe – związane na ogół ze zmianami metod produkcji lub udoskonalaniem elementów logistyki; ten typ innowacji ma na celu przede wszystkim podniesienie jakości oferowanych produktów;

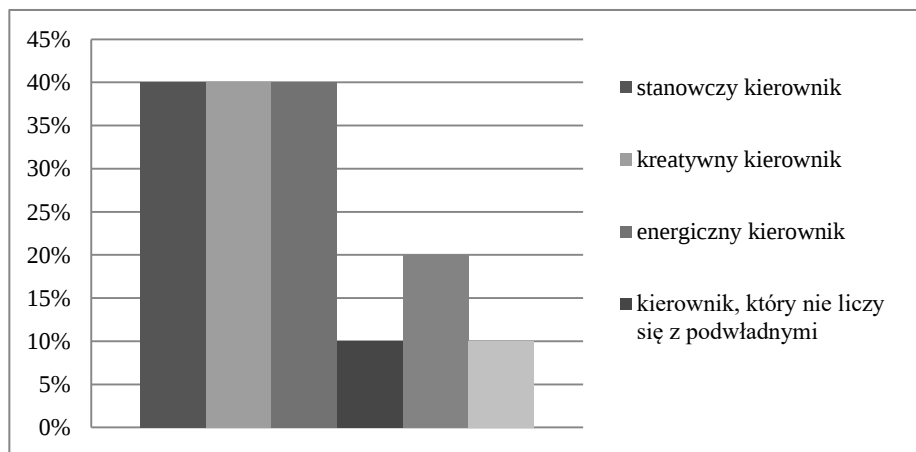
1 Pierwsza cyfra to oś przedstawiająca nastawienie na zadania, druga – nastawienie na ludzi.

- innowacje marketingowe – związane z wprowadzeniem potencjalnie atrakcyjniejszych metod sprzedaży i marketingu, które mają skutkować uatrakcyjnieniem produktów w wybranych segmentach oraz penetracją nowych rynków;
- innowacje organizacyjne – związane z wprowadzaniem zmian w strukturze przedsiębiorstwa oraz metodach zarządzania nim; mają być podstawą do wprowadzania pozostałych typów innowacji [Baruk i in., 2011: 31–32].

Innowacyjne zmiany w zarządzaniu z punktu widzenia kierowników

W badaniu wzięło udział 10 kierowników w różnym wieku, na różnych szczeblach zarządzania, w różnych organizacjach (głównie z branży FMCG). Strukturę ankiety odzwierciedlają tytuły wykresów. Badani mogli udzielić więcej niż jednej odpowiedzi, a część na niektóre pytania nie odpowiedziała wcale, dlatego wyniki nie sumują się do 100%.

Wykres 1. Zachowania kierownika, które wg badanych najbardziej sprzyjają innowacjom w zarządzaniu



Źródło: opracowanie własne.

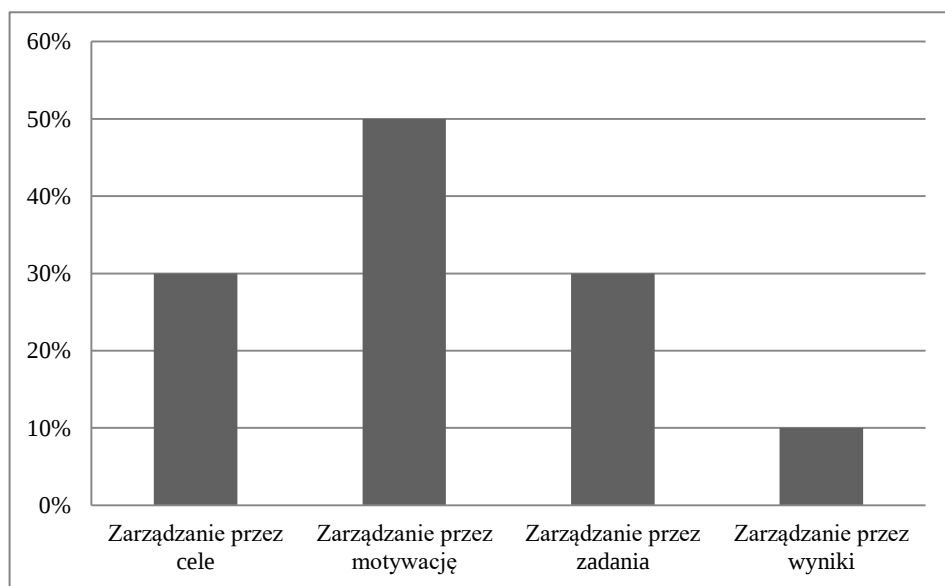
Według badanych wprowadzeniu innowacyjnych zmian w zarządzaniu najbardziej sprzyjają stanowczy, kreatywni i energiczni kierownicy (wykres 1). Takich odpowiedzi udzieliło 40% ankietowanych. Nie wykluczają oni jednak, że bardzo dobrze poradziłby sobie z tym także kierownik wizjoner (20% ankietowanych) oraz kierownik zorganizowany,

nastawiony na rozwój zespołu (10% ankietowanych), a nawet kierownik, który nie liczy się z podwładnymi (10%).

Mówiąc o wprowadzaniu zmian w zarządzaniu, należy najpierw sprawdzić, czy są one potrzebne. Kierownicy uważają (90% badanych), że w każdym przedsiębiorstwie, niezależnie od liczby pracowników, konieczna jest modyfikacja sposobów i podejścia do kierowania. Każdy, kto ma choć trochę doświadczenia w przewodzeniu organizacji, zdaje sobie bowiem sprawę, że jeśli nic nie będzie się w niej zmieniało, to będzie stała w miejscu, aż w końcu rozwój konkurencyjnych przedsiębiorstw doprowadzi do jej upadku.

Aby tego uniknąć, menedżerowie korzystają z różnego typu metod zarządzania: 50% badanych stara się motywować swoich podwładnych, 30% wytycza im konkretne cele do realizacji lub daje określone zadania do wykonania, a 10% ankietowanych, analizując wyniki, podejmuje decyzje, jakie nowatorskie pomysły wdrożyć w życie (wykres 2).

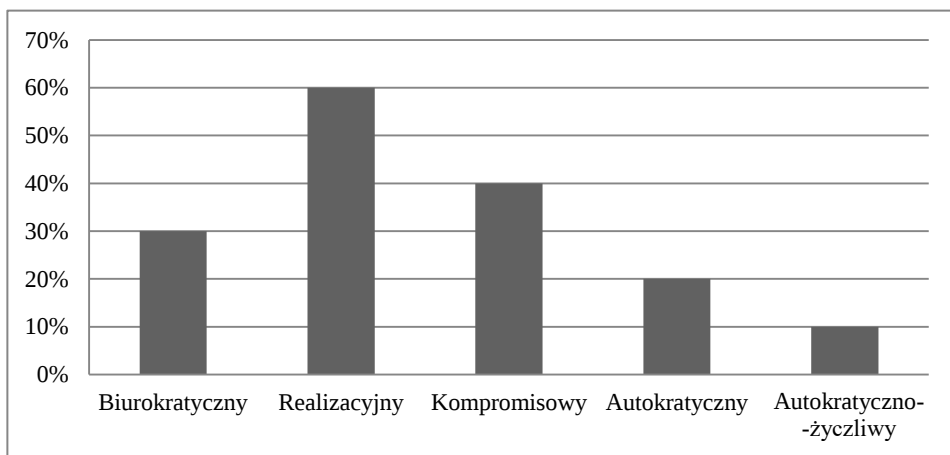
Wykres 2. Metody zarządzania najbardziej sprzyjające wprowadzaniu innowacji w zarządzaniu



Źródło: opracowanie własne.

Aby dobrać odpowiednią metodę zarządzania, należy rozpoznać indywidualne cechy każdego lidera. Pomoże to sprawdzić, czy ma on predyspozycje do konstruktywnego wprowadzania usprawnień. Ankietowani kierownicy uważają, że największy sukces dzięki wprowadzeniu

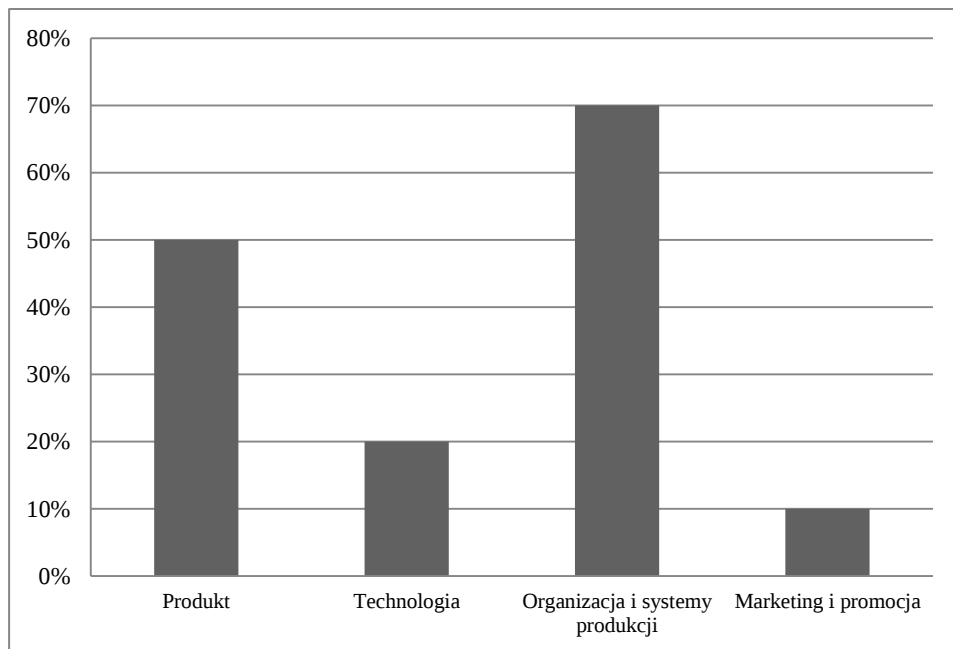
Wykres 3. Styl kierowania najbardziej sprzyjający wprowadzaniu innowacyjnych zmian w zarządzaniu



Przed przystąpieniem do szeroko pojętego procesu modyfikacji ważne jest określenie sektorów, które ich najbardziej potrzebują. W firmach, w których pracują badani, w ostatnim czasie (5 lat) wprowadzono zmiany w następujących obszarach: organizacja i systemy produkcji (w firmach, w których pracuje 70% badanych), produkt (50%), technologia (20%) oraz marketing i promocja (10%) (wykres 4).

Ankietowani kierownicy uważają, że wprowadzenie zmian w zarządzaniu ma pozytywny wpływ na efektywność pracowników (średnio 4,7 w sześciostopniowej skali). Może się to wiązać z licznymi usprawnieniami w systemach produkcji czy nowymi czynnikami motywacyjnymi (aż 80% badanych uważa, że zmiany te są dobrym czynnikiem motywacyjnym) stosowanymi w przedsiębiorstwach, w których badani pracują.

Według badanych menedżerów zmiany wprowadzone w ich firmach przekładają się na zadowolenie pracowników. Wynika to m.in. z usprawnień systemów produkcyjnych, które wykonują znaczną część pracy, przy stałych zarobkach zatrudnionych w firmie osób.

Wykres 4. Obszary, w których w badanych organizacjach wprowadzono innowacyjne zmiany

Źródło: opracowanie własne.

Aby wprowadzone w firmie nowatorskie rozwiązania były efektywne i przynosiły zadowolenie pracownikom, należy się do nich odpowiednio przygotować i nauczyć się nimi zarządzać.

Respondenci deklarują, że w swojej pracy stosują następujące metody zarządzania (kolejność przypadkowa):

- coaching;
- motywowanie pracowników;
- przekazywanie informacji zwrotnej (*feedback*);
- zarządzanie przez cele;
- zwinne programowanie – *agile*;
- *scrum* – nowoczesne techniki zarządzania projektem, zespołem projektowym;
- DISK – metoda diagnozowania typów zachowań;
- TQM (*total quality management*);
- kaizen;
- Toyota Production System;
- udział pracowników w podejmowaniu decyzji kluczowych dla organizacji.

Zdaniem ankietowanych kierowników umiejętne wprowadzanie odpowiednich zmian w zarządzaniu jest zjawiskiem korzystnym dla sytuacji organizacji na rynku (90% respondentów). Zmiany mogą zapewnić np. wzrost popytu na produkty oferowane przez firmę, zwiększenie przewagi nad konkurencyjnymi przedsiębiorstwami czy znaczną poprawę wizerunku społecznego organizacji. W opinii 89% kierowników zmiany w zarządzaniu są konieczne, aby przedsiębiorstwo prawidłowo funkcjonowało na rynku. Firma, która nie wprowadza zmian, stoi w miejscu, nie rozwija się, a więc pozostaje daleko w tyle za nadążającą za trendami konkurencją.

Według ankietowanych kierowników w ich przedsiębiorstwach należy jeszcze wprowadzić następujące usprawnienia (układ przypadkowy):

- efektywne planowanie;
- sposoby realnego motywowania i rozsądnego dyscyplinowania oraz wynagradzania pracowników;
- większy udział pracowników w decydowaniu o strategii firmy;
- partnerski stosunek do pracowników, lepsze ich traktowanie;
- dbałość o zadowolenie pracowników;
- większe pensje dla pracowników;
- pełna informacja dla pracowników o sytuacji przedsiębiorstwa na rynku.

Innowacyjne zmiany w zarządzaniu z punktu widzenia pracowników

W badaniu wzięło udział 29 pracowników między 19 a 30 rokiem życia, zajmujących różne stanowiska w różnych organizacjach branżach. Strukturę ankiety odzwierciedlają poniższe zagadnienia. Badani mogli udzielić więcej niż jednej odpowiedzi, a część na niektóre pytania nie odpowiedziała wcale, dlatego wyniki nie sumują się do 100%.

Badani twierdzą, że ich szef jest (kolejność przypadkowa):

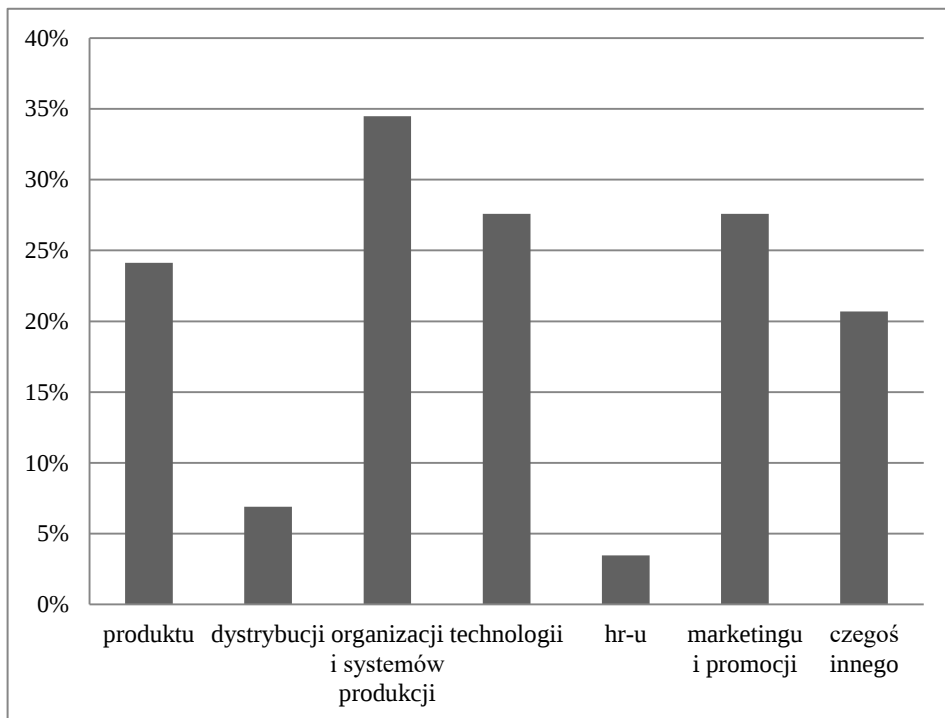
- zbędny;
- bezwzględny;
- porządny;
- draniem;
- leniwy;
- postrzegany pozytywnie;
- teoretykiem;
- w porządku wobec podwładnych;
- typem szefa przyjacielsko-autokratycznego;

- dyktatorem;
- stateczny;
- pewny siebie;
- śmieszny;
- tyranem;
- wrażliwy;
- pomocny;
- dobrze zorganizowany;
- osobą zdecydowaną, która wie, czego chce;
- zbyt łagodny;
- niezorganizowany;
- koleżeński;
- fachowcem;
- otwarty na innowacje;
- dobrym organizatorem;
- kompetentny;
- konkretny;
- dobrym szefem;
- człowiekiem na odpowiednim stanowisku;
- zdecydowany;
- kontaktowy.

Jak widać, opinie są różne, subiektywne i dotyczą wielu osób, dlatego nie należy ich porównywać. Co najwyżej można snuć przypuszczenia, która z firm zatrudniających badane osoby ma największe szanse na poprawienie swojej sytuacji na rynku dzięki racjonalnym i wprowadzonym z sukcesem innowacyjnym zmianom w zarządzaniu.

Pomimo dużej rozbieżności opinii na temat zachowania szefa we wszystkich firmach, w których zatrudnieni są ankietowani, wprowadzono zmiany w zarządzaniu w zakresie m.in. organizacji i systemów produkcji (34% firm), technologii (28%), marketingu i promocji (28%), produktu (24%), dystrybucji (7%), zarządzania zasobami ludzkimi (3%) oraz modyfikacji czasu pracy, otwarcia restauracji dla pracowników, w której serwowane jest darmowe piwo, organizacji pracy, zasad BHP, wprowadzenia *lean* (wykres 5).

Wykres 5. Odsetek badanych firm, które wprowadziły innowacyjne zmiany w poszczególnych sektorach



Źródło: opracowanie własne.

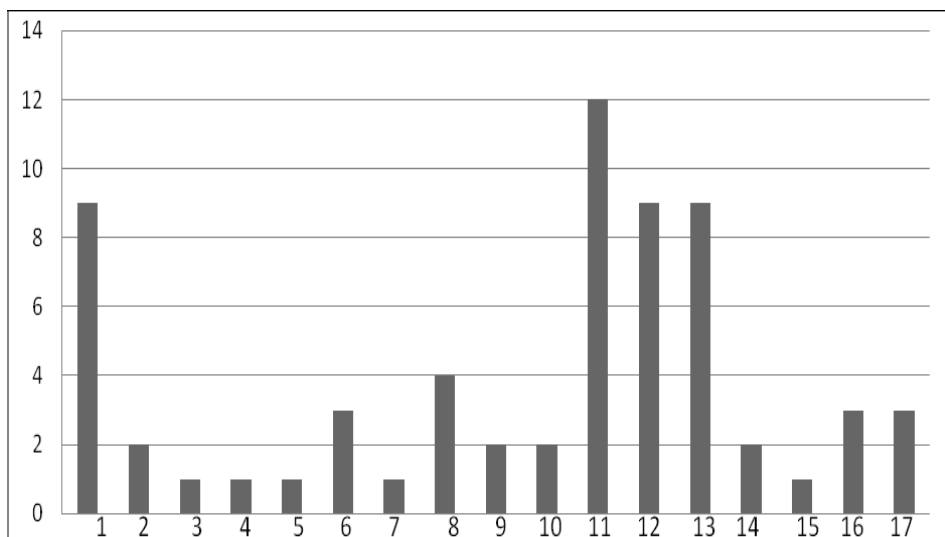
Czy zmiany w sposobach zarządzania są potrzebne? Aż 83% respondentów uważa, że tak, natomiast tylko 7% jest przeciwko ich wprowadzeniu. Nie ulega bowiem wątpliwości, że obecnie każda funkcjonująca na rynku firma musi dynamicznie się rozwijać. W przeciwnym razie zostanie szybko wyparta przez konkurencję.

Z przeprowadzonego badania wynika, że zmiany w metodach zarządzania nie mają większego wpływu na efektywność pracowników. Średnia w sześciostopniowej skali wynosi zaledwie 3,97. Wiąże się to z faktem, że nie każda zmiana w organizacji jest akceptowana i korzystna dla zatrudnionych w niej osób.

Opinie respondentów dotyczące wpływu innowacyjnych zmian w zarządzaniu na ich motywację są podzielone: 48% uważa, że mają one pozytywny wpływ, a zdaniem 52% nie mają żadnego wpływu. Należy się więc zastanowić, czy te przekształcenia są dobre dla pracowników.

Ponad połowa badanych uznała, że wprowadzone modyfikacje pozostają obojętne dla ich motywacji. Aż 76% z nich twierdzi, że są one zjawiskiem korzystnym dla pracowników.

Wykres 6. Wizerunek kierownika, który wg badanych najbardziej sprzyja wprowadzaniu innowacji w przedsiębiorstwie



Legenda: 1 – kierownik stanowczy, 2 – kierownik jako najważniejsza osoba w organizacji, 3 – kierownik nie liczący się z podwładnymi, 4 – kierownik biurokrata, 5 – kierownik, który tylko siedzi za biurkiem, 6 – kierownik mężczyzna, 7 – kierownik autokrata, 8 – kierownik przyjaciel, 9 – kierownik kobieta, 10 – kierownik empaty, 11 – kierownik kreatywny, 12 – kierownik wizjoner, 13 – energiczny kierownik, 14 – kierownik, który wie wszystko, 15 – kierownik ryzykant, 16 – kierownik planista, 17 – inny.

Źródło: opracowanie własne.

Według respondentów sprawnemu i racjonalnemu wprowadzaniu innowacji w zarządzaniu najbardziej sprzyja wizerunek kierownika kreatywnego (12 ankietowanych) oraz kierownika wizjonera, kierownika energicznego i stanowczego (dziewięciu ankietowanych) (wykres 6). Natomiast niskie jest prawdopodobieństwo ich wprowadzania, jeśli szef:

- nie liczy się z podwładnymi (jeden ankietowany; może to wynikać np. ze strachu, że zmiany będą niekorzystne dla pracowników);
- jest biurokratą (jeden ankietowany);
- siedzi tylko za biurkiem (jeden ankietowany);
- jest autokratą (jeden ankietowany; może to wynikać np. ze strachu, że zmiany będą niekorzystne dla pracowników);

- jest kierownikiem ryzykantem (jeden ankietowany; jego zmiany mogą doprowadzić do sytuacji niekorzystnej dla firmy, gdyż ze względu na zamiłowanie do ryzyka taki kierownik nie zawsze działa racjonalnie).

Ankietowani uważają, że we wprowadzaniu nowatorskich zmian w zarządzaniu mogliby sprawdzić się także: 1) urodzeni przywódcy (zwłaszcza w przypadku zmian z zakresu HR, ponieważ za takimi ludźmi podążają tłumy); 2) kierownicy o wielu twarzach (każdy jest inny, więc każdy pracownik wymaga innego sposobu zarządzania i motywowania; tylko osoba, która potrafi rozmawiać z każdym, jest w stanie skutecznie i szybko przekonać do konieczności zmian); 3) szefowie, którzy umieją stworzyć przyjazną atmosferę do wprowadzania zmian (tylko wtedy będą się one od początku do końca kojarzyć pracownikom pozytywnie).

Podsumowanie

Każdy, komu zależy nie tylko na zapewnieniu sobie godnego bytu doczesnego, ale też rozwoju własnym i organizacji, w której pracuje i z którą się utożsamia, dostrzega konieczność wprowadzania usprawnień. Taka osoba za punkt wyjścia uznaje wszystko, co wiąże się ze sposobami i podejściem do zarządzania. Zdaje sobie bowiem sprawę, że niedostosowanie się firmy do trendów panujących na rynku spowoduje zastój niosący nieodwracalne skutki dla przedsiębiorstwa. Zazwyczaj kończy się to upadłością firmy. Jeśli natomiast modyfikacje zostaną wdrożone racjonalnie i umiejętnie, a kierownik za nie odpowiedzialny będzie bacznie nad nimi czuwał i na bieżąco je modyfikował, dostosowując do bieżącej sytuacji gospodarczej, może to zapewnić organizacji niespodziewany sukces: pokonanie konkurencji i znaczny wzrost zysku z działalności. Nie warto więc bać się ryzyka. Ryzyko jest nieodłącznym elementem życia – należy się odważyć i obrać sobie cel, analizować zmiany gospodarcze, wyciągać z nich wnioski i bezustannie się rozwijać.

Skłonność do podejmowania ryzyka wprowadzania zmian zależy w dużej mierze od kierownika i jego postawy. Chętniej będą decydować się na zmiany energiczni, otwarci i kreatywni wizjonerzy, szanujący swoich podwładnych i dostrzegający ich potrzeby, niż osoby ceniące sobie stabilizację i sprawujące rządy autokratyczne w przedsiębiorstwie.

BIBLIOGRAFIA

- Baruk J., Rybicki J., Machel W. (red.), (2011), *Innowacje jako determinanta sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa*, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot.
- Bielski M. (2002), *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Brown J.S., Duquid P. (2000), *Wykrywanie i wykorzystanie wiedzy w przedsiębiorstwie*, „Zarządzanie na Świecie”, nr 8.
- Cwalina W., Sobek J. (2000), *Psychologia organizacji i zarządzania – przywództwo, konflikty, negocjacje, motywacja do pracy, systemy zarządzania*, [w:] Koradecka D. (red.), *Nauka o pracy – bezpieczeństwo, higiena, ergonomia. Tom 5: Czynniki psychologiczne i społeczne*, Centralny Instytut Ochrony Pracy, Warszawa.
- Kożusznik B. (2005), *Kierowanie zespołem pracowniczym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Machaczka J. (2001), *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Martyniak Z. (1996), *Organizacja i zarządzanie. 60 problemów teorii i praktyki*, Drukarnia Antykwa, Kluczbork 1996.
- Oleksyn T. (2006), *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Penc J. (2010), *Komunikacja i negocjowanie w organizacji*, Difin, Warszawa.
- Risch S. (1996), *Tworzenie i wykorzystanie wiedzy w przedsiębiorstwie*, „Zarządzanie na Świecie”, nr 12.
- Wajda A. (2003), *Podstawy nauki o zarządzaniu organizacjami*, Difin, Warszawa.
- Westland J. (2008), *Global innovation management. A strategic approach*, Palgrave, New York.

THE CHARACTERISTICS OF THE WORK OF MANAGERS AND THE INCLINATION TO IMPLEMENT INNOVATION

SUMMARY

The current economic situation, not only Polish, but the whole world needs many changes in the company structure. Most of these changes is the source of or is related to the methods of management and leadership. The companies to be competitive on the international market, should introduce more innovative changes. But what the Poles call innovative, usually has nothing to do with innovation.

Keywords: innovation, management, change.