

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 430

**Sukces w zarządzaniu kadrami.
Dylematy zarządzania kadrami
w organizacjach krajowych
i międzynarodowych.
Problemy zarządczo-psychologiczne**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Barbara Cibis
Łamanie: Barbara Szłapka
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne – Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-585-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Grażyna Bartkowiak, Agnieszka Krugielka: Studenci (polscy i zagraniczni) i nauczyciele akademicy wobec pracy pracowników naukowo-dydaktycznych 65+ / Students (Polish and foreign) and academic research staff to academic teachers 65+.....	13
Izabela Bednarska-Wnuk: Znaczenie pomiaru wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników w zarządzaniu kapitałem ludzkim / Significance of organizational measurement of labor mobility in human capital management.....	28
Agata Borowska-Pietrzak: Źródła satysfakcji zawodowej w środowisku pracowników wiedzy na przykładzie prawników / Sources of professional satisfaction in environment of knowledge workers on the example of lawyers.....	38
Joanna Cewińska: Strach w miejscu pracy i jego negatywne konsekwencje / Fear in the workplace and its negative consequences	49
Barbara Chomętowska, Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: DNA lidera według przedstawicieli pokolenia „Z” / DNA of a leader in the view of generation „Z”	58
Michał Dębek, Magdalena Ślęzyk-Sobol: Zarządzanie doświadczeniami pracowników: fundamenty teoretyczno-metodologiczne / Employee experience management: theoretical-methodological essentials.....	69
Katarzyna Durniat, Agnieszka Krupa, Beata Działo: Organizacyjne mechanizmy prewencji i radzenia sobie z mobbingiem z perspektywy specjalistów HR / Organizational mechanisms of anti-mobbing prevention and intervention from HR specialists’ perspective	83
Agnieszka Fornalczyk, Dagmara Just: Narcyzm a orientacja na sprzedaż vs. orientacja na klienta w kontaktach handlowych / Narcissism and sales oriented vs. customer oriented attitude in business situations.....	96
Małgorzata Gableta, Anna Cierniak-Emerych, Agata Pietroń-Pyszczyk, Andrzej Bodak: Kształtowanie warunków pracy z wykorzystaniem partycypacji pracowników jako wyraz respektowania ich interesów / Shaping the working conditions based on employee participation as a manifestation of respect for employee interests	106

Katarzyna Gajek, Gabriel Pawlak: Perspektywa CSR w kontekście ekosystemu mediów społecznościowych. Wybrane przykłady dobrych praktyk w dużych, średnich i małych firmach realizujących działania CSR w obszarze sportu / CSR perspective in the frame of social media ecosystem. The examples of good practice of big, medium and small organizations in the field of sports	117
Łukasz Haromszeki: Rola przywódców organizacyjnych w kształtowaniu postaw wobec pracy / The role of organizational leaders in shaping attitudes towards labour	126
Marek Jabłoński: Istota, odniesienia i atrybuty kompetencji pracowniczych w pracy z informacjami / Essence, references and attributes of employee's competences to work with information	136
Katarzyna Januszkiewicz: Wpływ elastyczności czasowej na funkcjonowanie poznawczo-behawioralne pracowników organizacji międzynarodowych / Influence of time flexibility on the cognitive-behavioral functioning of international organizations employees	145
Dorota Kanafa-Chmielewska, Natalia Bartosz, Irina Piróg-Nabokowa: Wybrane aspekty stylu życia a utrzymanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym / The selected aspects of lifestyle and work-life balance	154
Alicja Keplinger: Organizacyjne zachowania obywatelskie i dzielenia się wiedzą w perspektywie badań / Organizational citizenship behavior and knowledge sharing from the perspective of research	165
Jacek Kopeć: Dylematy zarządzania różnorodnością pracowniczą / Personnel diversity management dilemmas	176
Anna Krasnova: Derekrutacja a budowanie marki pracodawcy / Derecruitment vs. employer branding	185
Beata Krawczyk-Bryłka: Postawy pokolenia Y wobec wirtualnej pracy zespołowej / Y generation attitudes towards virtual teamwork.....	195
Paweł Kuźbik: Relacje przywódcze w warunkach akademickich / Leadership relationships in academic conditions	205
Kamila Madeja-Bień: Rezultaty podejmowanych przez jednostkę autoprezentacji w kontekście rozwoju jej zasobów osobistych / The results of self-presentations as made by an individual in the context of their personal resources development.....	217
Ewa Mazur-Wierzbicka: Spojrzenie na pracownika z perspektywy zarządzania społecznie odpowiedzialnego / Perceiving an employee from the socially responsible perspective	228
Dorota Molek-Winiarska: Psychologiczne i ekonomiczne wskaźniki szacowania stresu zawodowego / Psychological and economic factors in work-related stress measurement	237

Tetiana Shkoda, Alena Ivanova: Zarządzanie zaangażowaniem pracowników utalentowanych w krajach Europy Wschodniej / Management of talented employees engagement in the East European countries	256
Beata Skowron-Mielnik, Julian Dąbrowski: Kompetencje wyróżniające pracowników określanych jako talenty / Distinctive competencies of employees referred as talents.....	265
Agnieszka Springer, Anna Tomala: Rodzaj dominującej motywacji osiągnięć a oczekiwania pracowników wobec działań prorozwojowych organizacji / Achievement motivation vs. employees' expectations about pro-development operations in the organization.....	277
Jagoda Stompór-Świdarska: Dylematy decyzyjne menedżerów w najważniejszych decyzjach zawodowych – perspektywa psychologiczna / Managers' decision-making dilemmas in the most crucial professional decisions – psychological perspective.....	288
Małgorzata Striker: Chory pracownik obecny w pracy – dylematy kierowników / Sick employee present at work – dilemmas of managers.....	296
Dariusz Turek: „Koncepcje człowieka” a nieetyczne zachowania pracowników w organizacji. Mediacyjna rola kompetencji moralnych / „Concepts of human nature” vs. unethical work behaviors. Mediation role of moral competencies.....	305

Wstęp

Oddajemy w ręce Czytelnika drugą publikację stanowiącą rezultat projektu badawczego z cyklu *Sukces w zarządzaniu kadrami*. Przewodnim tematem edycji w roku 2016 – o czym już była mowa we *Wstępie* do PN 429 – są ***Dylematy zarządzania kadrami w organizacjach krajowych i międzynarodowych***. Przypomnijmy też, że o ile w PN 429 dylematy były rozpatrywane w kontekście problemów zarządczo-ekonomicznych, to w tomie niniejszym akcent zostaje przesunięty na problemy zarządczo-psychologiczne. Zatem i w jednym, i w drugim tomie wspólnym punktem odniesienia jest zarządzanie, którego podmiotem oddziałującym i jednocześnie przedmiotem oddziaływania są pracownicy. Z tego też względu obydwie publikacje mają charakter komplementarny. Przy okazji warto zauważyć, że w obu publikacjach terminy „zarządzanie kadrami”, „zarządzanie zasobami ludzkimi” czy „zarządzanie kapitałem ludzkim” są często stosowane zamiennie.

W PN 429 zidentyfikowano sześć zasadniczych obszarów problemowych, do których nawiązywali poszczególni autorzy. Były to: wybrane narzędzia realizacji celów zarządzania zasobami ludzkimi, ewaluacja kompetencji i inwestycje w rozwój kapitału ludzkiego, kapitał ludzki i kompetencje pracownicze w perspektywie międzynarodowej, przywództwo i rozwiązania kadrowo-zarządcze w sektorze publicznym, dylematy logiczne i analityczne w teorii i praktyce zarządzania zasobami ludzkimi oraz nowa gospodarka i nowe trendy. Zatem przyjmowana przez autorów perspektywa dotycząca dylematów była stosunkowo szeroka. Podobnie rzecz się ma w niniejszym tomie. Chociaż i tutaj artykuły uporządkowano według kolejności alfabetycznej nazwisk ich autorów, to w strukturze problemowej PN 430 można wyodrębnić sześć zasadniczych obszarów tematycznych.

Jednym z nich są czynniki pozaekonomiczne warunkujące postawy i motywacje pracowników. Autorzy zainteresowani tą problematyką podjęli dyskusję m.in. nad takimi zagadnieniami, jak: kształtowanie warunków pracy z wykorzystaniem partycypacji pracowników jako wyrazu respektowania ich interesów, źródła satysfakcji zawodowej w środowisku pracowników wiedzy, organizacyjne zachowania obywatelskie i dzielenia się wiedzą, motywacja osiągnięcia celów a oczekiwania pracowników wobec działań prorozwojowych organizacji czy postawy pokolenia Y wobec wirtualnej pracy zespołowej.

W niniejszym tomie można też wyodrębnić obszar, którego problematyka dotyczy negatywnych zjawisk w organizacji i metod przeciwdziałania im. W tej grupie artykułów prezentowane są wnioski badawcze i refleksje dotyczące: strachu w miejscu pracy i jego negatywnych konsekwencji, organizacyjnych mechanizmów prewencji i przeciwdziałania mobbingowi, korelacji narcyzmu z orientacją na sprzedaż czy też orientacją na klienta w kontaktach handlowych, nieetycznych zachowań

pracowników w organizacji oraz dylematów kierowników związanych z obecnością w pracy pracowników chorych.

Zainteresowanie wśród autorów wzbudza też problematyka funkcjonowania organizacji z perspektywy jednostki i jej kompetencji. Artykuły, które można tutaj tematycznie przypisać, dotyczą utrzymania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, rezultatów podejmowanych przez jednostkę autoprezentacji jako elementu rozwoju jej zasobów osobistych, wpływu elastyczności czasowej na funkcjonowanie poznawczo-behawioralne pracowników organizacji międzynarodowych, atrybutów kompetencji pracowniczych w pracy z informacjami i kompetencji wyróżniających pracowników określanych jako talenty.

Wśród zgromadzonych referatów pojawiają się również takie, dla których wspólnym mianownikiem są marka i odpowiedzialność społeczna pracodawcy. Autorzy w swoich pracach koncepcyjnych i badawczych podejmują kwestie związane z perspektywą CSR w kontekście ekosystemu mediów społecznościowych, postrzeganiem pracownika z perspektywy zarządzania społecznie odpowiedzialnego, dylematami zarządzania różnorodnością pracowniczą oraz z relacjami, jakie pojawiają się między derekrutacją a budowaniem marki pracodawcy.

Jeszcze inny zbiór artykułów stanowią prace poświęcone przywództwu i decyzjom menedżerskim. W tym zakresie poruszane zagadnienia dotyczą roli przywódców organizacyjnych w kształtowaniu postaw wobec pracy, sylwetki lidera według przedstawicieli pokolenia „Z”, relacji przywódczych w warunkach akademickich, jak również dylematów decyzyjnych menedżerów w najważniejszych decyzjach zawodowych.

Ostatni wyodrębniający się obszar problemowy stanowią pomiary oraz analizy ilościowe i jakościowe miękkich obszarów zarządzania. Przedmiotem zainteresowania autorów są psychologiczne i ekonomiczne wskaźniki szacowania stresu zawodowego, znaczenie pomiaru wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników w zarządzaniu kapitałem ludzkim, zarządzanie doświadczeniami pracowniczymi w handlu i usługach, zarządzanie zaangażowaniem utalentowanych pracowników w krajach Europy Wschodniej czy też studenci (polscy oraz zagraniczni) i nauczyciele akademicy wobec pracy pracowników naukowo-dydaktycznych stanowiących tzw. kategorię 65+.

Kończąc bardzo ogólne omówienie zawartości niniejszej publikacji, pragniemy przypomnieć, że głównym celem realizowanego projektu jest zaprezentowanie wyników badań teoretycznych i empirycznych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, podzielenie się doświadczeniami badawczymi i wywodzącymi się z praktyki gospodarczej, podjęcie dyskusji i wymiana myśli oraz wskazanie nowych obszarów badań. Zarządzanie zasobami ludzkimi, w wymiarze zarówno naukowym, jak i praktycznym, ma charakter interdyscyplinarny. W naszej ocenie ta interdyscyplinarność znajduje swoje odzwierciedlenie w różnorodności dylematów i ich rozstrzygnięć publikowanych w tym i w poprzednim tomie Prac Naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Żywimy nadzieję, że Czytelnicy podzielą tę opinię.

Życzymy zatem miłej lektury, która być może stanie się natchnieniem do kontynuowania podjętych tutaj rozważań koncepcyjnych czy też inspiracją do nowych badań empirycznych. Pragniemy też złożyć podziękowania wszystkim Autorom, zarówno tym, którzy już od 23 lat wspierają nas w naszym przedsięwzięciu, jak i tym, którzy dołączyli do nas w ostatnim czasie.

Na zakończenie, podobnie jak to uczyniliśmy w tomie poprzednim, pragniemy Czytelnikom zadedykować pewną sentencję. Wywodzi się ona z przyjętego encyklopedycznego założenia, że dylemat to wybór między różnymi racjami, które są równorzędne bądź to w ich niedogodności, bądź to w ich atrakcyjności. Nasza sentencja odnosi się do wielości i różnorodności dylematów zaprezentowanych w obu tomach, a brzmi następująco:

Jeżeli nie ma równowagi w ocenie racji i wyboru – dwóch encyklopedycznych komponentów dylematu – to czy im większy wybór atrakcyjnych racji, tym mniejsza atrakcyjność samego wyboru, czy też im mniejszy wybór atrakcyjnych racji, tym większa atrakcyjność samego wyboru? Oto jest dylemat.

dr hab. Marzena Stor, prof. UE
Katedra Zarządzania Kadrami
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

dr Agnieszka Fornalczyk
Instytut Psychologii
Uniwersytet Wrocławski

Paweł Kuźbik

Uniwersytet Łódzki
e-mail: kuzbik@uni.lodz.pl

RELACJE PRZYWÓDCZE W WARUNKACH AKADEMICKICH

LEADERSHIP RELATIONSHIPS IN ACADEMIC CONDITIONS

DOI: 10.15611/pn.2016.430.19

JEL Classification: D23, M12

Streszczenie: Artykuł ten jest wynikiem wieloletniej pracy autora ze studentami w ramach tzw. aktywnego studiowania, polegającej m.in. na inspirowaniu i motywowaniu studentów do podejmowania aktywności i zaangażowania na rzecz działań praktycznych w ramach uczelnianych struktur studenckich. Celem artykułu będzie ukazanie relacji przywódczych w procesie dydaktycznym na przykładzie studentów Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego w oparciu o przywództwo transformacyjne i powszechne.

Słowa kluczowe: przywództwo powszechne, przywództwo transformacyjne, uczelnia wyższa, studenci, zmiany.

Summary: This article is the result of many years of work with students in the so-called active study. These activities rely on inspiring and motivating to seek management practices through involvement in student organizations. The aim of the article is to show the relationship of leadership in the teaching process on the example of students of the Faculty of Management at the University of Lodz based on transformational leadership and leadership competencies research.

Keywords: leadership competencies research, transformational leadership, university, students, changes.

1. Wstęp

W XXI wieku świat organizacji w dalszym ciągu opiera się na wiodących rolach jej menedżerów i liderów, a jakość przywództwa uwarunkowana jest m.in. ich kompetencjami osobowościowymi [Barabasz 2015, s. 21]. Oznacza to, że takie zjawiska, jak zdolność do rozumienia przyczyn zachowań podwładnych, współpracowników, zwierzchników, umiejętność trafnego wnioskowania interpersonalnego, samoświad-

domość, doświadczane emocje, rozumienie relacji inter- i intra psychicznych, wewnątrzgrupowych i międzyorganizacyjnych, są wciąż kluczowe w kontekście budowania relacji przywódczych w każdej organizacji [Barabasz 2015]. O ile wymienione zjawiska są dość oczywiste w tradycyjnych organizacjach biznesowych, to wydaje się, że biorąc pod uwagę sposób i specyfikę funkcjonowania uczelni wyższych, wciąż nie jest to jednoznaczne, a wręcz często relacje te są zachwiane bądź nie występują na takim poziomie, na jakim powinny. Z punktu widzenia realizacji celów uczelni jako organizacji kierującej się misją i wizją w specyficznym otoczeniu, oczekującym konkretnego efektu w postaci „idealnego” absolwenta – kompetentnego pracownika, relacje przywódcze muszą kształtować się zarówno na poziomie makro-, mezo- jak i mikro.

Podstawą kształtowania programów nauczania staje się bezpośredni kontakt z biznesem i jego oczekiwania w kontekście zapotrzebowania na umiejętności, wiedzę czy postawy wśród absolwentów zasilających rynek pracy, a z drugiej strony kluczowym wydaje się zbudowanie właściwej relacji na linii władze uczelni–pracownicy naukowo dydaktyczni i administracyjni, aż po może i najważniejszą wykładowca–student.

Istotny staje się fakt, gdzie o studentach myśli się w kategoriach nie klienta, którego głównym celem jest zdobycie określonego pakietu wiedzy, kompetencji i umiejętności, najlepiej w sposób szybki, łatwy i przyjemny, lecz raczej kogoś, kto dysponuje potencjałem, który poddany właściwemu procesowi dydaktycznemu stanie się konkurencyjną i wartościową osobą na rynku pracy.

Budując programy nauczania, należy również uwzględnić konieczność stworzenia właściwej relacji przywódczej, pozwalającej studentom w sposób aktywny uczestniczyć w życiu uczelni, istotnie wzbogacając zakres studiów nie tylko zagadnieniami teoretycznymi, ale przede wszystkim praktycznymi. Wyzwanie to staje się współcześnie dość trudnym zadaniem, zważywszy fakt, iż na przestrzeni ostatnich 10–15 lat zmieniło się otoczenie, które obecnie kształtuje profil kandydata na studia czy już po przebytej prawidłowo rekrutacji studenta.

Współczesny student to obecnie osoba należąca do „nowej” cywilizacji technologiczno-informacyjnej, tworzącej społeczeństwo informacyjne, najczęściej definiowane jako „Społeczeństwo charakteryzujące się przygotowaniem i zdolnością do użytkowania systemów informatycznych, skomputeryzowane i wykorzystujące usługi telekomunikacji do przesyłania i zdalnego przetwarzania informacji” [Nowak 2005]. To osoba często świadoma swoich celów, z jasno sprecyzowanymi oczekiwaniami, potrafiąca głośno i wyraźnie je wyartykułować, ale często również zdemotywowana i nierozumiejąca potencjału, jaki posiada, niezdolna do zdefiniowania własnego sukcesu, potrzeb oraz określenia swoich wartości, kluczowych z punktu widzenia rynku pracy. Ważne jest zatem, aby uczelnia stała się miejscem, które zaoferuje warunki do prawidłowego studiowania nie tylko w oparciu o teorię, ale i praktykę, a wykładowca stanie się kimś więcej niż nauczycielem, potrafiącym we właściwy sposób zmotywować i zainspirować do wychodzenia ponad zwykły para-

dygmat studiowania, dochodząc do poziomu, w którym studenci będą podejmować odpowiedzialność za własny rozwój, a przywództwo powszechne stanie się dla nich kluczowe w budowaniu wartości na rynku pracy.

Artykuł ten jest wynikiem wieloletnich doświadczeń autora z pracy ze studentami w ramach tzw. aktywnego studiowania¹. Zebrane informacje pozwoliły na postawienie tezy, iż istotnym czynnikiem wpływającym na właściwe kształtowanie wiedzy, umiejętności i postawy przyszłych absolwentów – uczestników rynku pracy jest właściwie zbudowana relacja przywódcza na linii wykładowca–student oraz zapewnienie warunków organizacyjnych przez uczelnię, umożliwiających aktywne, świadome studiowanie. Celem artykułu będzie ukazanie relacji przywódczych w procesie dydaktycznym na przykładzie studentów Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego w oparciu o przywództwo transformacyjne i powszechne.

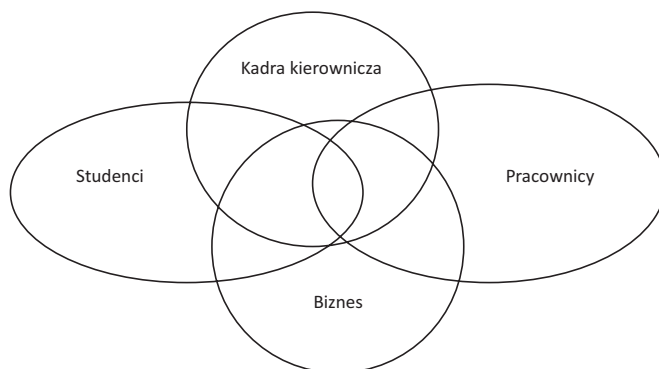
2. W drodze do sukcesu, czyli trochę historii

Proces obserwacji i zbierania informacji na temat czynników, które w istotny sposób wpływają na kształtowanie się postaw, wiedzy i umiejętności studentów, rozpoczął się w roku 2002. Na przestrzeni ostatnich 14 lat autor miał okazję bezpośrednio jako student, a potem nauczyciel akademicki uczestniczyć w procesie zmian, jakie w tym czasie miały miejsce na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, a które pokazały, iż dla pełnej realizacji założonej przez uczelnię misji kluczowe – oprócz zapewnienia odpowiednich warunków organizacyjnych – są również budowa odpowiednich, przystających do aktualnych potrzeb pracodawców programów nauczania, oraz wykwalifikowana kadra, która oprócz odpowiednich cech i kompetencji będzie w stanie zainspirować i zmotywować studentów do aktywnego i świadomego studiowania.

Trudno się bowiem nie zgodzić, iż w dobie gospodarki opartej na wiedzy o sukcesie i przewadze konkurencyjnej nie decydują już posiadane zasoby materialne, jak: surowce, kapitał czy lokalizacja, a raczej szczególny nacisk kładziony jest na zasoby niematerialne, uznawane za najcenniejsze i najbardziej odporne na działanie konkurencji [Malewska 2004, s. 101]. Właściwie zbudowane relacje w ramach procesu nauczania–studiowania pomiędzy kadrami akademicką a studentami stanowią istotny element przewagi konkurencyjnej każdej uczelni.

W roku 2002 doszło do istotnej zmiany w funkcjonowaniu Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, do dyspozycji władz wydziału i samych studentów został bowiem oddany nowoczesny, funkcjonalny budynek i po raz pierwszy organizacja została całkowicie wyodrębniona ze struktur Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego. To był pierwszy symptom do wprowadzenia organizacji w nową ja-

¹ „Aktywne studiowanie” rozumiane jest tutaj jako świadome uczestniczenie studentów w życiu uczelni poprzez działalność w kołach naukowych, samorządzie studentów czy innych organizacjach działających na rzecz Wydziału Zarządzania UŁ.



Rys. 1. Główni uczestnicy procesu zmian na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Czerska, Rutka 2004, s. 147].

kość funkcjonowania i zapewnienia właściwych warunków do pracy i studiowania. To, co wydarzyło się później (rys. 1), miało istotny wpływ na ukształtowanie się struktur studenckich – różnego rodzaju organizacji studenckich, z których wywodzili się studenci, którzy po raz pierwszy wytyczyli standardy „aktywnego studiowania”. Kluczową rolę w tworzeniu nowego „systemu” odegrał ówczesny pełnomocnik do spraw promocji, który stał się prawdziwym liderem zmian w tym obszarze.

Stworzenie właściwej relacji przywódczej było kluczem w motywacji i inspiracji sporej grupy studentów, gotowych do poszukiwania „praktyki” w ramach działań na rzecz uczelni. Konsekwencją tego było powołanie Studenckiej Grupy ds. Rozwoju, która miała nadzorować wdrażanie studenckich pomysłów w życie na wydziale, założenie Stowarzyszenia Innowatorów Zarządzania – organizacji *non profit*, która stała się prawdziwym inkubatorem inicjatyw studenckich i – jak czas pokazał – również jednym z kluczowych partnerów wydziału w obszarze szkoleniowo-logistyczno-organizacyjnym oraz w prowadzeniu dialogu z powstałą w roku 2003 Radą Biznesu², chcącą nawiązać współpracę ze środowiskiem akademickim.

² W 2003 r. na Wydziale Zarządzania UŁ została zainicjowana działalność pierwszej na Uniwersytecie Łódzkim Rady Biznesu. Rada Biznesu Wydziału Zarządzania to prestiżowe grono wiodących przedsiębiorstw i instytucji głównie z regionu łódzkiego. Obecnie trwa czwarta kadencja funkcjonowania Rady, która skupia liderów biznesu aktywnie współpracujących z Wydziałem Zarządzania poprzez realizację różnorodnych inicjatyw, takich jak:

- zajęcia z praktykami biznesu,
- konsultacje oferty edukacyjnej,
- tworzenie i opiniowanie programów studiów w oparciu o aktualne potrzeby rynku pracy,
- staże i praktyki studenckie,
- świadczenie usług doradczych i szkoleniowych na rzecz Partnerów z Rady Biznesu,
- realizacja działań promocyjno-informacyjnych na terenie Wydziału Zarządzania,
- wspólne projekty edukacyjne.

Informacja pochodzi z materiałów źródłowych WZ UŁ.

Podjęte działania spowodowane były również faktem, iż władze uczelni słusznie zauważyły, że bez wsparcia merytorycznego i organizacyjnego swoich najważniejszych interesariuszy, jakimi są studenci, uczelnia nie ma szans na dalszy, dynamiczny rozwój. Szybko zorientowano się, że grupa ta to najlepsza wizytówka wydziału, a odpowiednio przeprowadzone działania również ze strony kadry akademickiej, polegające na wyjściu poza tradycyjny paradygmat nauczyciela, stały się przyczynkiem wzrostu jakości kształcenia, a w konsekwencji wzbogacenia teorii praktyką i wypracowania modelu świadomego, aktywnego studiowania, pozwalającego kształtować ścieżkę kariery każdego z zaangażowanych studentów.

W latach 2003–2007, dzięki również zaangażowaniu biznesu, przeszkolono (m.in. zarządzanie projektami, zarządzanie czasem, komunikacja, praca zespołowa) ok. 300 studentów z różnych kierunków Wydziału Zarządzania UŁ oraz powstało wiele projektów aktywizujących studentów do zdobywania coraz większych kompetencji poprzez praktyczne doświadczenia (powstanie kluczowych programów skierowanych do różnych interesariuszy, jak m.in. Akademia Innowatorów Zarządzania, Centrum Praktyki Zarządzania, Sztuka Zarządzania, Jazda Próbną Zarządzania, Letnia Akademia Zarządzania, Kuchnia Zarządzania, Biuletyn WZ-ka, Portal WzStudent i wiele innych). Studenci zaczęli chętnie angażować się w działania społeczne, chcąc wykorzystać daną im szansę stworzenia środowiska, w którym będą nie tylko się rozwijać, ale również budować silne więzi z uczelnią oraz bazę kontaktów niezbędnych w biznesie czy w ogóle na rynku pracy.

Położenie silnego nacisku na rozwój kompetencji studentów z wykorzystaniem metod rozwoju zawodowego wzmacniających innowacyjność, zespołowość i komunikację [Mikuła 2001, s. 173] spowodowało stworzenie mechanizmu twórczego chaosu i poczucia „konieczności odwdzięczenia się” za dane możliwości. Powstało kilkanaście kół naukowych i jeszcze więcej różnego rodzaju inicjatyw [Kuźbik 2007]. Kiedy okazało się, że biznes nie jest zainteresowany już biernymi studentami – nacechowanymi często brakiem własnego planu pracy, słabą wolą czy też lękiem – którzy „kończąc studia, pragną tylko jednego: znaleźć „pana”, to jest pracodawcę, który ich zatrudni” [Polańska 2001, s. 105], coraz więcej osób uświadomiło sobie, że w dążeniu do sukcesu zawodowego [Lowe 2010] istotnym czynnikiem są takie elementy, jak kreatywność, motywacja (w tym także samomotywacja), zaangażowanie oraz przywództwo, z jednej strony mające swoje źródła wśród kadry akademickiej, a z drugiej wśród studentów.

Studenci szybko zauważyli, że zaangażowanie w coś więcej niż tylko tradycyjne studiowanie przynosi wymierne efekty, a ich wartość na rynku pracy jest coraz szybciej zauważana przez potencjalnych pracodawców. Jak się w konsekwencji okazało, aktywni i świadomi swojej wartości studenci tuż po studiach, a niejednokrotnie jeszcze w ich trakcie, stawali się naturalnym wyborem do pracy w firmach, z którymi w tym okresie przyszło im współpracować przy okazji wielu wyżej wymienionych inicjatyw. Dziś jako pracownicy różnego rodzaju organizacji często stanowią naturalne wsparcie dla uczelni w ramach różnych inicjatyw, a kilku z nich (podobnie jak

autor artykułu) pozostało na uczelni, rozwijając swoją karierę naukową i dalej inspirowując młodych ludzi do brania odpowiedzialności za własny rozwój po przez właściwe budowaną relację przywódczą.

3. Kryzys przywództwa

W latach 2003–2007 Wydział Zarządzania UŁ rozdał swoim najaktywniejszym studentom ok. 50 nagród za wkład w rozwój uczelni w postaci tzw. Paszportów WZ,³ a nagroda wręczana jest do dnia dzisiejszego. W tym momencie wypada wtrącić, że od roku 2008 do 2015 nagroda ta wręczana była sporadycznie, a w niektórych latach nie przyznawano jej wcale. Przyczyn tego stanu rzeczy z całą pewnością należy poszukiwać w kolejnych zmianach, które od roku 2008 dotknęły nie tylko wydział, ale całą uczelnię czy w ogóle szkolnictwo wyższe. Natomiast w przypadku „zaniedbania” sfery aktywności studentów i pewnej stagnacji w tych obszarach (do lat 2012–2013) zdecydowanie należy wskazywać na zachwianie relacji przywódczych na linii kadra akademicka–studenci.

W roku 2008 wydział mierzył się ze zmianami na poziomie całej uczelni (m.in. decentralizacja finansów), samego wydziału (wybory nowych władz) czy wreszcie zmian na poziomie całego szkolnictwa wyższego (wprowadzanie założeń reformy bolońskiej). Wydarzenia te z pewnością odsunęły na plan dalszy troskę o „aktywnego studenta”, chyba też błędnie zakładając, że jest to już na tyle rozwinięty obszar, że „obroni” się sam, a każdego roku będą pojawiać się kolejni studenci, zmotywowani, zainspirowani, z jasno i świadomie określoną ścieżką rozwoju. W konsekwencji doszło do zmian na kilku kluczowych posadach. Zmieniono dotychczasowego pełnomocnika do spraw rozwoju wydziału, który do tej pory stanowił istotne spoiwo struktur studenckich. Studenci, którzy również stali się liderami w ramach „aktywnego studiowania” i zarażali swoim zaangażowaniem pozostałych, stali się absolwentami. W tym czasie rozwiązano Studencką Grupę ds. Rozwoju Wydziału, a Stowarzyszenie Innowatorów Zarządzania po zmianach w kierownictwie pozostało organizacją, która przestała skupiać wokół siebie studentów gotowych do działania, a tym samym zostały wygaszone niemal wszystkie projekty (ok. 21 stałych, cyklicznych projektów w najlepszym okresie organizacji). Wprawdzie w dalszym ciągu pozostawały koła naukowe, ale zdecydowana większość z nich nie do końca potrafiła utrzymać swoją aktywność na dostatecznym poziomie.

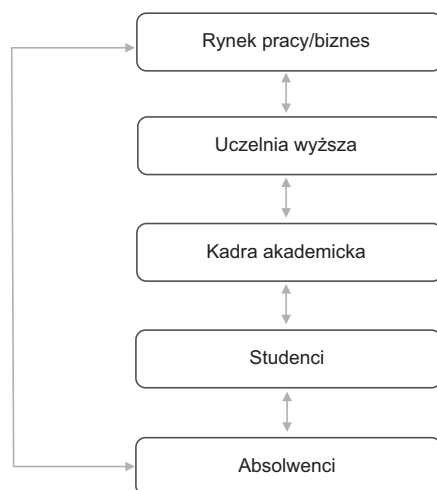
Trudno się nie zgodzić, że bez właściwego przywództwa i wskazywania ścieżki rozwoju, szans i zagrożeń kolejnym pokoleniom młodych ludzi, można oczekiwać ich zaangażowania w świadomym, aktywnym studiowaniu. Brak egzaminów na stu-

³ Najaktywniejsi studenci, najbardziej zaangażowani w działania na rzecz uczelni w ramach różnego rodzaju organizacji studenckich, realizujący przeróżne projekty, skierowane do różnych interesariuszy wydziału, na zakończenie studiów otrzymują dyplom tzw. Paszport WZ, który oprócz wartości prestiżowej wspierany jest nagrodą finansową lub rzeczową, a fundatorami są najczęściej firmy należące do firm Rady Biznesu.

dia wyższe, nieprzygotowanie młodzieży w szkołach średnich do specyfiki uczelni wyższej oraz naturalne zmiany pokoleniowe, podyktowane również rozwojem technologiczno-informacyjnym, nakładają na kadre akademicką nowe pokłady odpowiedzialności i tym samym wymagają nowych kompetencji. Studenci bowiem oczekują dzisiaj czegoś więcej niż tylko wsparcia w procesie przekazywania wiedzy, która sama w sobie przestała być trampoliną do sukcesu. Współczesny, przyszły absolwent uczelni wyższej, uczestnik rynku pracy, oczekuje, iż na swojej drodze spotka kogoś więcej niż nauczyciela akademickiego. Być może mentora, coacha, ale z całą pewnością przywódcę, który na fundamencie przywództwa transakcyjnego będzie przywódcą transformacyjnym, potrafiącym „zarażać” ich przywództwem powszechnym, gdzie staną się aktywnymi, świadomymi studentami, biorącymi odpowiedzialność za własny rozwój, potrafiącymi obserwować otoczenie i zmiany, jakie dokonują się nieustannie na rynku pracy czy też w sposobach spędzania wolnego czasu.

4. Nowa era przywództwa

Uczelnia wyższa, charakteryzująca się specyfiką właściwą dla rynku edukacyjnego, w sposobie zarządzania nie różni się od tradycyjnej organizacji. Biorąc pod uwagę zarządzanie kapitałem ludzkim, wręcz wydaje się, że ukierunkowanie i koncentracja na potencjale ludzkim w uczelni wyższej jest dzisiaj kluczowym wyzwaniem w dobie ciągłych zmian i właściwym kierunkiem w zapewnieniu oczekiwań rynku pracy. Można bowiem zaryzykować stwierdzenie, że sukces w zarządzaniu kadrami jakiejkolwiek organizacji rozpoczyna się w sali wykładowej lub patrząc na to szerzej: w ogóle na uczelni wyższej (rys. 2). Na nauczycielach akademickich spoczywa



Rys. 2. Liderzy zmian

Źródło: opracowanie własne.

ogromna odpowiedzialność w kształtowaniu postaw, przekazywaniu wiedzy i wypracowywaniu umiejętności wśród przyszłych absolwentów – pracowników.

Współczesna organizacja, w tym uczelnia wyższa, jeśli chce być innowacyjna, przystająca do wymogów dynamicznie zmieniającego się otoczenia, jako jedną z kluczowych determinant tej innowacyjności powinna traktować przywództwo [Mumford, Licuanan 2004]. Wiąże się to ściśle z dwoma istotnymi aspektami działania liderów w organizacji: 1) formułowaniem celów i kierunków działania, wynikających z realizowanej strategii organizacyjnej; 2) stymulowaniem określonych zachowań u pracowników w procesie zarządzania [Wojtczuk-Turek 2013, s. 222]. W konsekwencji budowa i trwanie autorytetu nauczyciela akademickiego powinna odbywać się wieloaspektowo, w taki sposób, aby po zakończeniu prowadzenia zajęć z daną grupą studenci czuli nadal więź z daną uczelnią i w pełni świadomie i aktywnie podejmowali codzienne wysiłki w kierunku budowania własnej ścieżki rozwoju. Jak mawiał P. Drucker, źle świadczy o przywódcy fakt, kiedy odchodzi, a po tym upada jego organizacja, bo to oznacza, że nigdy prawdziwym przywódcą nie był [Drucker 2008].

W roku 2012 po raz pierwszy na WZ UŁ zaczęto wprowadzać zmiany zgodne z reformą bolońską. Obecnie realizowany jest trzeci, ostatni etap, który wymaga zmiany programów na uczelniach i wdrożenia założeń Deklaracji Bolońskiej, a ona sama wprowadziła szereg dokumentów, które wskazały nowy paradygmat w kształceniu na studiach wyższych. Jego fundamentami są:

- przejście „od nauczania do uczenia się”,
- przejście „od treści programowych do efektów kształcenia”,
- przejście „od zawodowości do zatrudnialności”.

Założenia te stały się fundamentem zmiany sposobu myślenia, ale także dały większe możliwości zarówno kadrze akademickiej, jak i samym studentom w całym procesie kształcenia. Efekty nowej koncepcji programowej to m.in.:

- większa autonomia i wpływ pracowników wydziału, szczególnie samodzielnych pracowników naukowo-dydaktycznych, na program studiów;
- możliwość szybszej zmiany programu studiów w zależności od potrzeb rynku pracy;
- możliwość włączenia przedstawicieli pracodawców już na etapie projektowania kierunków studiów;
- poprawa sytuacji absolwentów wydziału na rynku pracy;
- lepsza koordynacja badań naukowych oraz treści dydaktycznych.

Zmiany te to również początek organizacyjnych możliwości odbudowy na nowo relacji przywódczych w ramach struktur studenckich i wypełniania misji aktywowania studentów w ramach świadomego studiowania. Obecnie wydział jest w trakcie tworzenia kompleksowego systemu zapewnienia jakości kształcenia. Budują go, a tym samym wpływają na jego sukces: władze wydziału, kadra naukowo-dydaktyczna, pracownicy administracyjni oraz studenci.

Z punktu widzenia autora, jednym z narzędzi odbudowy właściwych relacji przywódczych na linii kadra–studenci jest niewątpliwie wprowadzony w roku 2012

przedmiot dla wszystkich studentów pierwszego roku studiów licencjackich „Rozwój umiejętności profesjonalnych”. Posiadając doświadczenia z poprzednich lat, „aktywizowania” studentów, mając opracowane sposoby postępowania w ramach „aktywnego” studiowania, studenci w ramach przedmiotu otrzymują określoną dawkę motywacji i inspiracji. Założenia tego przedmiotu wybiegają bowiem daleko poza tradycyjny paradygmat zajęć, a jego głównym założeniem, oprócz dostarczenia konkretnej wiedzy i umiejętności z zakresu komunikacji, zarządzania projektami czy zarządzania czasem, jest nauka obserwowania rynku pracy, a tym samym uświadamiania konieczności uczenia się przez całe życie, przygotowując do zawodów, których jeszcze nie ma, i rozwiązywania problemów, które się jeszcze nie pojawiły.

To pierwszy przedmiot i prawdopodobnie jedyny, który już na pierwszym roku studiów wskazuje możliwości aktywnego i świadomego studiowania, gdzie studenci dostają sporą dawkę wiedzy na temat możliwych szans i zagrożeń czy też dysfunkcji, które mogą się pojawić w ich bliższym i dalszym otoczeniu. Natomiast wydaje się, iż czas, jaki został przewidziany na ten przedmiot, jest wystarczający do zbudowania właściwej relacji przywódczej, pozwalającej wykrzesać wśród studentów ich potencjał i ukierunkować go na praktyczne działania.

Z perspektywy czterech ostatnich lat dostrzega się wyraźny wzrost zaangażowania studentów w aktywne i świadome studiowanie już od pierwszego roku. Statystyki pokazują, iż rozpoczynając naukę, z grupy średnio 20–30-osobowej (część z nich przerywa naukę już na pierwszym roku) 3–4 osoby już są członkami jakiejś organizacji studenckiej lub bardzo wyraźnie się za takimi rozglądają, natomiast po zakończonych zajęciach liczba ta wzrasta do średnio 10–15 osób, co wydaje się bardzo dobrym rezultatem. Szczególnie jeśli uwzględnimy fakt, że w czasie kiedy dochodziło do przejścia ze starych programów na nowe, studenci na wyższych latach, którzy nie mieli ww. przedmiotu, wciąż nie byli zainteresowani jakąkolwiek formą aktywności poza tradycyjnym studiowaniem.

Właściwe zaangażowanie kadry akademickiej oraz dostępne narzędzia (m.in. nowe treści programowe) na nowo odbudowały ruch studencki, który wciąż głównie opiera się na działaniach kół naukowych, ale tym razem w porównaniu z latami 2008–2013 przekłada się to na większą liczbę konkretnych projektów i liczbę studentów aktywnie zaangażowanych w codzienne życie uczelni w trybie „pozajęciowym”.

W dalszym ciągu liczby te są o wiele niższe niż w latach 2002–2007, ale wiadomo jest, że obecnie całe środowisko akademickie funkcjonuje w zupełnie innych warunkach otoczenia i trudno oczekiwać podobnego boomu na rozwój inicjatyw studenckich, jak we wcześniejszych latach, ale jedno się nie zmieniło: wciąż kluczową determinantą w kształtowaniu postaw, wiedzy i umiejętności studentów, oprócz warunków organizacyjnych, jest odpowiednio zbudowane przywództwo (przywództwo transformacyjne) ze strony kadry akademickiej, które będzie potrafiło kształtować wśród studentów odpowiedzialność i gotowość do podejmowania decyzji w obszarach kształtowania własnej ścieżki rozwoju, mówiąc inaczej: sytuacji, w której młodzi ludzie nauczą się uczestniczyć w procesach przywództwa powszechnego z korzyścią dla całej uczelni, ich samych i szeroko rozumianego rynku pracy.

5. Zamiast zakończenia jeszcze raz o przywództwie

W literaturze przedmiotu pojęcia przywództwa transformacyjnego są dość znane i z punktu widzenia relacji na linii kadra akademicka–studenci, wydaje się, iż odgrywa kluczową rolę. Warto bowiem choćby przytoczyć definicję Stonera i Wankela, która mówi, że w przywództwie transformacyjnym przywódca motywuje podwładnych do zrobienia więcej, niż początkowo zamierzali: rozbudza poczucie wartości i ważności ich zadań; uświadamia, że wykraczają poza interes własny na rzecz zespołu, organizacji bądź społeczeństwa; wskazuje konieczność podniesienia na wyższy poziom ich własnych potrzeb, jak np. samorealizacja. Taki przywódca może być skuteczny tylko wtedy, kiedy wykorzysta własną wizję i energię do inspiracji podwładnych [Stoner, Wankel 1997, s. 402–403]. Przywołajmy też K. Obłoję, który pisze, że przywódca transformacyjny jest w stanie zrewolucjonizować firmę, tchnąć w nią ożywczy ducha, dopasować firmę do otoczenia, być szybszym od konkurentów. Może to uczynić dzięki czterem podstawowym umiejętnościom:

- monitoringu otoczenia – umie wychwycić nawet słabe sygnały o przyszłych trendach i nowych wzorcach oraz wykorzystać je jako szanse dla własnej firmy;
- stworzenia misji – jest w stanie stworzyć bardzo odważne, inspirujące misje firmy;
- inspiracji pracowników – umie skutecznie wyzwać u ludzi potrzebę osiągnięć, przynależności, poczucia wspólnego losu i sukcesu u pracowników firmy;
- szybkiego działania – przywództwo transformacyjne cechuje szybkie działanie i duże zdecydowanie [Obłój 2001, s. 134–138].

Posiadanie tych cech i umiejętności oraz określony sposób postępowania w stosunku do studentów są już dobrym kierunkiem do obalenia pojawiających się dysfunkcji w relacjach zespołowych na linii wykładowca–studenci, a kluczowymi działaniami w tym obszarze są czynności [Lencioni 2012]:

- zbuduj zaufanie,
- doskonal zarządzanie konfliktem,
- kreuj zaangażowanie,
- przyjmij odpowiedzialność,
- koncentruj się na rezultatach.

Po wdrożeniu ww. czynności ostatnim etapem jest już budowa wśród studentów właściwych kompetencji przywódczych, które będą uaktywniać w nich lidera zmian, czyli takiego, który na każdym etapie kształtowania ścieżki kariery będzie świadomie i aktywnie brał odpowiedzialność za decyzje podejmowane w ramach własnego rozwoju.

Wydaje się, że dobrym rozwiązaniem na tym etapie jest wdrożenie pięciu strategii, zaoferowanych przez koncepcję przywództwa powszechnego wraz z oferowanym zbiorem kompetencji i określonych typów zachowań [Bergmann i in. 2000]:

- Kreuj pomyślną przyszłość – tworzenie optymistycznej atmosfery na uczelni, pozytywne wyrażanie się o jej przyszłości, pomaganie innym w określeniu swojego miejsca oraz celów zawodowych, utrzymywanie prawidłowego kierunku

działania mimo pojawiających się trudności, dokonywanie niezbędnych zmian w trakcie realizacji planów.

- Zorientuj organizację na klienta (studenta) – otwarte wyrażanie opinii na temat produktów i usług oferowanych przez uczelnię, dzielenie się z osobami podejmującymi decyzje swoimi spostrzeżeniami na temat potrzeb, inicjowanie i uczestniczenie w pracach na rzecz tworzenia standardów obsługi klientów (studentów), przekraczanie ich oczekiwań.
- Zaangażuj każdą głowę – wspieranie działań poszczególnych pracowników-studentów, wspieranie działań zespołowych, dzielenie się informacjami, rozwiązywanie problemów, podejmowanie decyzji.
- Zarządzaj pracą w poziomie – zarządzanie procesami przebiegającymi przez różne działy, umiejętności techniczne, zarządzanie projektami, zarządzanie czasem i zasobami, patrzeć na dysfunkcjonalności w perspektywie całej organizacji (unikanie postawy – to nie moja sprawa), poszukiwanie możliwości usprawnienia współpracy pomiędzy poszczególnymi działami/komórkami/katedrami, otwartość na zgłaszane problemy i dążenie do ich rozwiązania, efektywne wykorzystanie czasu swojego i innych.
- Buduj osobistą wiarygodność – podejmowanie inicjatyw wykraczających poza ustalony zakres obowiązków, branie odpowiedzialności za siebie i swój zespół, kontrola emocji, przestrzeganie zasad etyki zawodowej, okazywanie zrozumienia, prowadzenie wiarygodnych prezentacji, komunikowanie się w sposób rzeczowy i konkretny, otwarte wyrażanie swoich poglądów, odważne przekazywanie niepopularnych decyzji, robienie tego, co jest właściwe w danej sytuacji, a nie najłatwiejsze (nieuleganie naciskom, niezostawianie rzeczy własnemu biegowi), przyznawanie się do własnych błędów, udzielanie innym pomocy wtedy, kiedy tego potrzebują, realizowanie wszystkich zobowiązań, mówienie zawsze prawdy, nieujawnianie poufnych informacji, zachowanie konsekwencji w działaniu, sprawiedliwe ocenianie wyników pracy innych, nieprzypisywanie sobie cudzych zasług.

Z całą pewnością zaproponowana „ścieżka rozwoju” poprzez aktywne studiowanie nie jest jedyną możliwością postępowania, ale z perspektywy ostatnich 14 lat wydaje się, że dała wiele dowodów na to, że daje całkiem niezłe efekty z korzyścią dla wszystkich interesariuszy Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, a w szczególności studentów, przyszłych uczestników rynku pracy.

Literatura

- Barabasz A., 2015, *Relacja przełożony–podwładny w ujęciu psychoanalitycznym*, [w:] Czajkowska M., Januszkiewicz K., Kołodziejczak M., Zalewska-Turzyńska M., *Zachowania organizacyjne. Relacje społeczne w przestrzeni zmian*, Wydawnictwo UŁ, Łódź.
- Bergmann H., Hurson K., Russ-Eft D., 2000, *Lider w każdym z nas*, Wydawnictwo Galaktyka, Łódź.
- Czerska M., Rutka R., 2004, *Uczestnicy procesu zmian – cele, wnoszone korzyści, pełnione role*, [w:] Stabryła A. (red.), *Instrumenty i formy organizacyjne procesów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.

- Drucker P., 2008, *Myśli przewodnie Druckera*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.
- Kuźbik P., 2007, *Organizacyjne formy aktywizacji uczestnictwa studentów w życiu uczelni*, [w:] Czekał J. (red.), *Tradycja i współczesność w metodologicznym nurcie zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Lencioni P., 2012, *Przewyciężanie pięciu dysfunkcji pracy zespołowej*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.
- Lowe T., 2010, *Zmotywuj się!*, Dom wydawniczy Rebis, Poznań.
- Malewska K., 2004, *Strategia zasobowa jako czynnik innowacyjności przedsiębiorstwa*, [w:] Skalik J. (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Zmiana a innowacyjność organizacji*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 1045, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Mikuła B., 2001, *Metody rozwoju kompetencji organizacji*, [w:] Sikorski C., Czaplą T., Malarski M. (red.), *Przeszłość i przyszłość nauk o zarządzaniu. Metody i techniki zarządzania*, Wydawnictwo UŁ, Łódź.
- Mumford M.D., Licuanan B., 2004, *Leading for Innovation: Conclusions, Issues, and Directions*, Leadership Quarterly, no. 15.
- Nowak J., 2005, *Społeczeństwo informacyjne – geneza i definicje*, [w:] Bliźniuk G., Nowak J., *Społeczeństwo informacyjne 2005*, Wydawnictwo PTI, Katowice.
- Oblój K., 2001, *Mikroszkółka zarządzania*, Warszawa.
- Polańska A., 2001, *Współodpowiedzialność studenta za jakość swojej pracy na studiach*, [w:] Dietl J., Sapijaszka Z. (red.), *Podniesienie jakości studiów warunkiem przetrwania i rozwoju na rynku usług edukacji wyższej*, Wydawnictwo FEP, Łódź.
- Stoner J.A.F., Wankel Ch., 1997, *Kierowanie*, Wydawnictwo PWE, Warszawa.
- Wojtczuk-Turek A., 2013, *Jakość relacji lider – podwładny a kreowanie innowacyjności pracowników – empiryczna analiza zależności*, [w:] Bednarska-Wnuk I., Michalak J., Świątek-Barylska I., *Kierunki ewolucji zachowań organizacyjnych*, FOE, nr 283, Wydawnictwo UŁ, Łódź.