



Spis treści

Wstęp.....	1
<i>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska</i> : Potencjał relacyjny a innowacyjność przedsiębiorstwa – w kierunku <i>open innovation</i> / Relational potential and enterprises' innovativeness – towards the <i>open innovation</i>	3
<i>Jakub Drzewiecki</i> : Zmienność modelu biznesowego w kontekście innowacyjności organizacji / Business model volatility – context of the innovativeness of organization.....	11
<i>Waldemar Glabiszewski</i> : Proekologiczny wizerunek przedsiębiorstwa jako czynnik jego konkurencyjności / Company's pro-ecological image as a factor shaping its competitiveness	17
<i>Rafał Kozłowski</i> : Przedsiębiorcze przywództwo – opis zjawiska i próba oceny / Entrepreneurial leadership – description of the concept and an attempt to assessment.....	25
<i>Wioletta Suszek</i> : Uwarunkowania zachowań pro jakościowych a innowacyjność w sferze usług / Determinants of pro-quality behaviour vs. innovativeness in the sphere of services	33
<i>Anna Starosta</i> : Faza przedkryzysowa w strategiach innowacji / Pre-crisis phase in innovation strategies.....	43
<i>Emil Bukłaha</i> : Planowanie i kontrola projektów z zastosowaniem linii równowagi (<i>line of balance</i>) / Planning and controlling of projects using the line of balance technique	48



Wstęp

Oddajemy w Państwa ręce kolejny numer czasopisma „Management Forum”. Jak zawsze proponowana problematyka jest zróżnicowana – podejmuje zagadnienia dotyczące zarządzania w ujęciu teoretycznym, a także przedstawia wyniki badań empirycznych.

Innowacyjność przedsiębiorstw w dzisiejszym świecie ma kluczowe znaczenie dla rozwoju ich samych, ale także gospodarki. W pierwszym artykule zaprezentowano wyniki badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwach *high-tech*, które pokazały, że im bardziej zróżnicowany podmiotowo jest ich potencjał relacyjny oraz im bardziej korzystne są poszczególne relacje, tym silniej firmy współpracują z podmiotami zewnętrznymi w zakresie tworzenia nowych technologii oraz tym większa jest ich zdolność do tworzenia, wdrażania i komercjalizacji innowacji.

Tematem kolejnego opracowania jest zmienność modelu biznesowego. Przedstawiono w nim propozycję – będącą efektem badań empirycznych – czynników ilościowych i jakościowych umożliwiających określenie zmienności modelu. Zaprezentowana w artykule koncepcja powinna ułatwić planowanie i wdrażanie zmian w modelu biznesowym innowacyjności.

Kolejną interesującą kwestią z zakresu zarządzania jest próba teoretycznego i praktycznego połączenia ze sobą trzech zagadnień, a mianowicie ekologii, wizerunku przedsiębiorstwa i jego konkurencyjności. Autor próbuje określić rolę i znaczenie proekologicznej aktywności przedsiębiorstwa w budowaniu jego konkurencyjności przez celowe kształtowanie społecznie akceptowanego wizerunku firmy przyjaznej środowisku. Przeprowadzone badania pokazują, że wysoka świadomość w tym zakresie nie przekłada się na intensywną aktywność menedżerów.

Ciekawie prezentuje się również koncepcja połączenia przedsiębiorczości z przywództwem na potrzeby uzyskiwania poprawy efektywności organizacyjnej oraz rezultaty badań dotyczących przedsiębiorczego przywództwa i problematyki wielowymiarowej efektywności organizacji.

Przedstawiono także analizy będące próbą poszukiwania związku pomiędzy cechami osobowościowymi pracowników a ich projakościowymi postawami i innowacyjnością w środowisku pracy. Spośród wskazanych 50 cech osobowości, zdefiniowanych w pięciu dwubiegunowo scharakteryzowanych czynnikach, wyłoniono 19 cech o pozytywnym, w opinii respondentów, wpływie na zachowania projakościowe, oraz 18 – o negatywnym wpływie, dla 13 cech zaś nie określono zdecydowanego rodzaju wpływu.

Na koniec warto również zwrócić uwagę na artykuł omawiający działania operacyjne w ramach fazy przedkryzysowej, które pozwolić mają uniknąć kryzysu przy jednoczesnym realizowaniu wybranej strategii innowacyjnej, a także opracowanie opisujące praktyczny przykład zastosowania techniki linii równowagi (LoB, *Line of Balance*) w procesie planowania i kontroli wielu projektów realizowanych równocześnie. Technika LoB należy do technik zarządzania wieloma powtarzalnymi zadaniami wykonywanymi w określonym porządku w celu realizacji cyklu takich samych projektów zgodnie z przyjętym harmonogramem

W imieniu redakcji „Management Forum” życzę Państwu interesującej lektury, jak również zachęcam do publikowania na naszych łamach.

Joanna Kacała

Uwarunkowania zachowań pro jakościowych a innowacyjność w sferze usług

Deteminants of pro-quality behaviour vs. innovativeness in the sphere of services

Wioletta Suszek

Akademia Morska w Gdyni, e-mail: coach@wpit.am.gdynia.pl

Streszczenie

W artykule podjęto problem pro jakościowych zachowań pracowników sfery usług z perspektywy ich cech osobowości oraz ich wpływu na innowacyjność. Niniejsze badanie, będące próbą poszukiwania związku pomiędzy cechami osobowościowymi pracowników a ich pro jakościowymi postawami i innowacyjnością w środowisku pracy – usługach, przeprowadzono na przełomie lat 2013/2014 wśród studentów Wydziału PiT AM w Gdyni, kierunku „towaroznawstwo”. W badaniu uczestniczyło 335 respondentów. Analizę statystyczną opracowano na podstawie wskaźnika struktury. Spośród wskazanych 50 cech osobowości, zdefiniowanych w pięciu dwubiegunowo scharakteryzowanych czynnikach, wyłoniono 19 cech o pozytywnym, w opinii respondentów, wpływie na zachowania pro jakościowe, 18 o negatywnym wpływie, a dla 13 cech nie określono zdecydowanego rodzaju wpływu.

Słowa kluczowe: zachowania pro jakościowe, osobowość, usługi, innowacyjność.

Abstract

The article introduces and discusses the issue of the pro-quality behaviour of employees of the services sector from the perspective of their personality traits and the impact on innovation. Researchers of human personality issues cite many theories that attempt to explain the concepts of both the personality and the search for the relationship between personality and human behaviour. Pro-quality services employees' behaviour has to be understood as fully conscious activities which are focused on the continuous improvement of the quality of service offered. These activities also affect the direction of changes and innovations of the services. The idea of improvement and creating new and better solutions is a bridge between the quality and innovation of the employees. Determinants of behaviour in organizations on the employer's and the employee's side underpin the development of pro-quality and pro-innovation culture. This study is an attempt to search for the relationship between the personality traits of the employees and their pro-quality attitudes and innovation in the work environment – the services. The study was conducted at the turn of the year 2013/2014 among the students of the Faculty of Business and Commodity Science at Gdynia Maritime University studying Science of Commodities specializing in preparing to work in the services sector. The aim of this study was to classify personality traits that in the opinion of respondents had a positive or negative impact on the behaviour of pro-quality service sector workers, or had no impact at all. The study involved 335 respondents. Data were collected using a questionnaire. Statistical analysis was developed based on the rate structure. Among the 50 identified personality traits, as defined in the five bipolar-characterised factors, 19 attributes with a positive impact on pro-quality behaviours were selected, 18 had the negative impact on the pro-quality behaviours and for 13 traits there was no strong kind of impact specified.

Keywords: pro-quality behavior, personality, services, innovation.

*Gdy celem jest wydajność, ludzi trzeba nadzorować.
Gdy celem jest innowacyjność, ludzi trzeba „prowokować”.*

Philip Kotler

Wstęp

Problematyka jakości¹ usług i innowacyjności podejmowana jest przez wielu badaczy. W organizacjach usługowych szczególnie rolę w kształtowaniu jakości i kreowaniu innowacyjności odgrywają pracownicy. Projakościowe i proinnowacyjne zachowania pracowników w organizacji uwarunkowane są wieloma czynnikami, leżącymi po stronie zarówno jednostki – osoby, jak i samej organizacji [Pietroń-Pyszczyk, Piwowar-Sulej 2013; Armstrong 2000]. Osobowość stanowi specyficzny wyróżnik widoczny w zachowaniach każdej jednostki – osoby. Projakościowe postawy pracowników sfery usług przejawiają się w świadomych zachowaniach zorientowanych na potrzeby klienta oraz na stałe doskonalenie jakości oferowanej usługi; wpływają zatem nie tylko na kierunki zmian, ale również na rozwój innowacyjności. Według S. Marciniak [2010, s. 27], innowacyjność rozumieć można jako „skłonność i zdolność do tworzenia nowych i doskonalenia istniejących produktów i procesów technologicznych oraz nowych systemów organizacji i zarządzania, a także innych twórczych i imitacyjnych zmian, prowadzących do powstania nowych wartości”. Zdolność ta uwarunkowana jest między innymi indywidualnymi cechami osobowości pracownika.

Tworzenie kultury proinnowacyjnej w sferze usług² stanowi zatem wyzwanie dla współczesnej kadry zarządzającej. Budowanie tej kultury, na co wskazuje W. Popławski [Adamkiewicz-Drwiłło (red.) 2007], winno uwzględniać takie elementy, jak: „poziom wykształcenia i ogólnej wiedzy inżynierskiej, ekonomicznej, humanistycznej i społecznej przede wszystkim kadry kierowniczej, ale także pracowników na stanowiskach wykonawczych, sprawne systemy komunikowania się w organizacji, ambicje i atmosfera współzawodnictwa, systemy motywacyjne” [Popławski 2007, s. 104]. Uzyskanie efektu wzrostu świadomości projakościowej pracowników i otwartej postawy wobec zmian oraz zmotywowanie ich do podejmowania aktywności innowacyjnej wymaga od menedżerów nie tylko umiejętności z zakresu zarządzania, ale również wiedzy na temat uwarunkowań zachowań pracowników. Świadomość projakościowa pracowników, by mogła zaistnieć, winna wyłaniać się z inicjowanych przez menedżerów wspólnych przedsięwzięć, doświadczeń i działań w grupie. W takich okolicznościach uwidaczniają się również cechy osobowościowe pracowników. Rozpoznanie tych cech umożliwia menedżerom skuteczne zarządzanie potencjałem ludzkim w kontekście innowacyjności. Funkcjonująca w organizacji struktura i system zarządzania powinien wyzwać w pracownikach odwagę do podejmowania samodzielnych decyzji oraz sprzyjać budowaniu pomiędzy nimi zaufania [Haffer 2005, s. 5-8]. Istotne jest

również dostrzeganie indywidualnych poglądów pracowników, wyznawanych wartości oraz ich cech osobowości w procesie kreowania innowacji. Osiąganie spodziewanych rezultatów w zakresie jakości i innowacji stanowi wskaźnik tworzenia się projakościowej i proinnowacyjnej kultury w organizacji.

Niniejszy artykuł zwraca uwagę na osobowość jako jedną z wielu determinant projakościowych zachowań pracowników w specyficznym środowisku pracy, jakim są usługi. Idea doskonalenia, dążenia do tworzenia nowych, lepszych rozwiązań i wprowadzania ich w życie stanowi pomost pomiędzy jakością a innowacyjnością nie tylko w sferze usług. Trudno zatem nie zauważyć znaczenia roli pracowników w doskonaleniu jakości usług oraz kreowaniu innowacyjności. Zarówno wiedza, kompetencje, doświadczenie, jak i cechy osobowości pracowników uwidaczniające się w zachowaniach i postawach mają istotne znaczenie w kształtowaniu kultury projakościowej. Często określany jako trudny do przewidzenia „czynniki ludzki” kryje w sobie wartości, przekonania, emocje, postawy, uprzedzenia, a nade wszystko cechy osobowościowe. Współcześni psychologowie, zgłębiający zagadnienie osobowości, porównują ją do jabłka tak ogromnego, że nie sposób go ugryźć. To obrazowe porównanie pokazuje skalę problemu, z jakim borykają się psychologowie i badacze natury ludzkiej. Mimo trudności w jednoznacznym określeniu pojęcia osobowości³, nie tylko nie ustają próby jej zdefiniowania, ale powstają również koncepcje dojrzałej osobowości. Na potrzeby tej pracy i analizy zachowań projakościowych przyjrzymy się cechom osobowości jako determinantom tych zachowań. Zrozumienie bowiem i skuteczne kształtowanie zachowań projakościowych i innowacyjności pracowników organizacji nie jest możliwe bez znajomości osobowości człowieka. Teorie cech, jako składników osobowości [Strelau (red.) 2004; Pervin 2002], pozwolą na zdefiniowanie różnic indywidualnych w zachowaniu ludzi, co z punktu widzenia zachowań projakościowych i proinnowacyjnych wydaje się dość istotne. Niektóre cechy osobowości pracownika sfery usług mogą bowiem wpływać korzystnie lub niekorzystnie na kreowanie zachowań projakościowych i innowacyjność organizacji, mogą też pozostawać bez wpływu.

Celem niniejszego badania było sklasyfikowanie cech osobowości, które zdaniem respondentów mają wpływ na kreowanie zachowań projakościowych i – w konsekwencji – innowacyjność organizacji. Badaniem objęto potencjalnych pracowników sfery usług – obecnych studentów Wydziału Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa Akademii Morskiej w Gdyni, kierunku „towaroznawstwo”. W badaniu uczestniczyło 335 respondentów. Dane zbierano z zastosowaniem kwestionariusza ankiety. Analiza statystyczna została opracowana na podstawie wskaźnika struktury. Spośród wskazanych 50 cech osobowości, zdefiniowanych w pięciu dwubiegunowo scharakteryzowanych czynnikach, respondenci wyłonili 19 cech o pozytywnym wpływie na zachowania projakościowe, 18 o negatywnym wpływie na za-

¹ Przyjmując definicję za: PN-EN ISO 9000, System zarządzania jakością. Podstawy i terminologia, PKN, Warszawa 2001. Jakość – stopień, w jakim zbiór inherentnych właściwości spełnia wymagania.

² Usługa rozumiana jako każda czynność zawierająca w sobie element niematerialności, która polega na oddziaływaniu na klienta lub przedmioty bądź nieruchomości znajdujące się w jego posiadaniu, a która nie powoduje przeniesienia prawa własności. Przeniesienie prawa własności może jednak nastąpić, a świadczenie usługi może być lub też nie być ściśle związane z dobrem materialnym [Payne 1997, s. 20].

³ Osobowość jako złożony zbiór cech, które wpływają na zachowania jednostki [Zimbardo 2004, s. 519].

chowania projakościowe, a dla 13 cech nie określono zdecydowanego rodzaju wpływu. Wyniki badania omówiono w rozdziale trzecim.

1. Osobowość pracownika jako punkt wyjścia w kształtowaniu zachowań projakościowych

Osobowość stanowi specyficzny wyróżnik przejawiający się w zachowaniach każdej osoby [Kmiotek, Piecuch 2012, s. 65]. Rozpatrując zagadnienie wpływu osobowości na projakościowe zachowania ludzi w organizacji, należałoby na wstępie przytoczyć definicję osobowości. Podkreślić jednocześnie należy, iż jest wiele definicji osobowości powstałych w wyniku prowadzonych przez badaczy analiz i badań psychiki ludzkiej. L.A. Pervin [2002, s. 416] określa osobowość jako system wzajemnie powiązanych procesów wewnętrznych i zewnętrznych. Zatem ujmuje w niej zarówno to, co zewnętrzne – zachowania, ale również to, co subiektywne – myśli i uczucia, czyli procesy wewnętrzne mające istotny wpływ na obserwowalne zewnętrzne procesy. Według autora, „osobowość jest to złożona całość myśli, emocji i zachowań, nadająca kierunek i wzorzec (spójność) życiu człowieka. Podobnie jak ciało osobowość składa się zarówno ze struktur, jak i procesów i odzwierciedla działanie tyleż natury (genów), co środowiska. Pojęcie osobowości obejmuje również czasowy aspekt funkcjonowania człowieka, osobowość zawiera bowiem wspomnienia przeszłości, reprezentacje mentalne teraźniejszości oraz wyobrażenia i oczekiwania co do przyszłości”. Stanowisko autora określające jednocześnie całościowość i złożoność oraz systemowość funkcjonowania osobowości pozwala nie tylko dostrzec różnice indywidualne, ale podkreśla również wzajemne ich współoddziaływanie. Wskazanie na aspekt czasowy osobowości pozwala zauważyć wpływ zarówno wydarzeń, które miały miejsce w przeszłości, jak i wizji przyszłości. Wprawdzie to teraźniejszość jest polem działania osobowości, nie należy zapominać jednak, że ukształtowane w przeszłości struktury myślowe i wspomnienia mają wpływ na chwilę obecną. Podobnie jest w przypadku wizji przyszłości, myślenie w kategorii oczekiwań i celów może wpływać na spostrzeganie bieżących wydarzeń. Osobowość człowieka ma zatem wpływ na sposób zachowania nie tylko w obszarze projakościowych zachowań indywidualnych, ale i grupowych. Proces kształtowania zachowań projakościowych może przynieść wymierne efekty wówczas, gdy podejmowane przez menedżerów działania będą poparte znajomością uwarunkowań osobowościowych pracowników.

Badania ostatnich lat potwierdzają, iż pięcioskładnikowa teoria osobowości, której prekursorami byli G.W. Allport i R.B. Cattell⁴, stanowi fundament wszystkich jej cech. Za twórców ostatecznie przyjętej wersji modelu *big five* uznaje się P.T. Costę i R.R. McCraego⁵. Model ten opisuje dwubiegunowo scharakteryzowane czynniki osobowości wraz z cechami osób o niskich i wysokich wynikach. Do pięciu podstawowych wymiarów osobowości należą: ekstrawersja, ugodowość, sumiennność, neurotyzm i otwartość na doświadczenia. W ten sposób powstało dziesięć różnych, charakterystycznych dla biegunów zachowań. Pojawia się pytanie, czy cechy określające osobowość są predyspozycją do reagowania w zdeterminowany przez nie sposób w określonych sytuacjach? Czy też może są one konkretnym zachowaniem uwidaczniającym się w różnych sytuacjach? Pięcioskładnikowa teoria osobowości pozwala uchwycić podstawowe różnice między ludźmi, siłę występowania danej cechy oraz korelację przejawiającą się w różnorodnym zachowaniu. Jako teoria cech kładzie nacisk na całościową spójność zachowań w różnych sytuacjach. Jaki mi zatem zachowaniami przejawiają się poszczególne czynniki osobowości w ujęciu dwubiegunowego modelu wielkiej piątki.

Ekstrawersja i jej odwrotność – introwersja, jak wskazuje Pervin [2002], dotyczy funkcjonowania człowieka w społeczności. Czynniki ten determinuje intensywność i jakość interakcji społecznych. Organizacja jako mała, zamknięta społeczność jest zatem miejscem, gdzie uwidaczniają się poniżej opisane zachowania. Osoby uzyskujące wysokie wyniki, tzw. ekstrawertyków, cechuje: serdeczność, towarzyskość, komunikatywność, aktywność, poszukiwanie doznań, emocjonalność pozytywna, zapał, poczucie bezpieczeństwa i optymizm. Spodziewać się można, że w kontaktach zawodowych osoby o takich cechach będą budowały pozytywne relacje z otoczeniem, jakże ważne z punktu widzenia relacji usługodawcy z usługobiorcą. Stosunek tych osób do zmian, wyzwań, jakie często stawia praca zawodowa, będzie pozytywny, nacechowany aprobatą i chęcią działania. Jest to bardzo istotne w kontekście doskonalenia jakości usług oraz tworzenia innowacyjnych rozwiązań. Osoby uzyskujące niskie wartości – introwertyków, cechuje zachowanie w sposób powściągliwy, raczej chłodny. Najczęściej pozostają na uboczu, przyjmując pozycję wycofującą, zorientowane są raczej na sprawy niż na ludzi. Osoby te wchodzi z wielką ostrożnością w relacje międzyludzkie. Postrzegani są jako cisi i mało aktywni. Raczej trudno spodziewać się można po nich zaangażowania podczas współpracy. Również z rezerwą mogą odnosić się do zmian, szczególnie nieoczekiwanych, do których

⁴ Gordon Allport uznał cechy za podstawowe jednostki strukturalne osobowości. Definiował je jako predyspozycje do reagowania w określony sposób. Uważał bowiem, że zachowanie człowieka jest stałe i spójne, a cechy właśnie pozwalają traktować różnorodne bodźce jako „równoważne” i ujednolicają znaczenie wielu zachowań. Zaproponował wiele sposobów klasyfikacji cech osobowości. Odrzucił analizę czynnikową, twierdząc, że prowadzi ona do pojmowania człowieka jako zespołu niezależnych elementów, a nie jednolitego systemu współzależnych struktur [Pervin 2002]. Allport podkreślał rolę osobowości jako istotny czynnik warunkujący zachowania. Wskazywał, że ten sam bodziec może mieć odmienny wpływ na różne osoby, ponieważ determinantą są zróżnicowane cechy osobowości [Strelau 2004]. Raymond B. Cattell, podobnie jak Allport, uznawał cechy za podstawowe struktury osobowości. Stosował jednak metodę czynnikową w swych badaniach dotyczących cech oraz ogólnej oceny osobowości, jak również dziedziczenia cech osobowości oraz inteligencji. Priorytetem badań Cattella było ustalenie praw rządzących zachowaniami ludzi i określonej struktury osobowości znajdujących się w różnych sytuacjach i środowiskach. Analiza danych skłoniła badacza do opracowania szesnastoczynnikowego kwestionariusza osobowości, który służyć miał pomiarowi różnic między ludźmi według podstawowych jednostek osobowości [Pervin 2002].

⁵ Paul T. Costa i Robert R. McCrae rozpoczęli wspólne badania w roku 1975. Wynikami wstępnych badań było: dokonanie podziału cech na trzy podstawowe grupy, tj. neurotyzm, ekstrawersję i otwartość, oraz stwierdzenie, iż wskaźniki poszczególnych cech ludzi są względnie stabilne. Kolejne badania skłoniły autorów do poszerzenia przyjętego trójczynnikowego podziału o dwie kolejne: ugodowość i sumiennność [Pervin 2002].

konieczności wprowadzenia nie są przekonani. Takie postawy mogą nie służyć doskonaleniu jakości usług. Trudno uznać je również za projakościowe czy proinnowacyjne.

Kolejny wskaźnik – ugodowość, rozumiana jako relacja interpersonalna jednostki, począwszy od współczucia do wrogości, zarówno w uczuciach, myślach, jak i zachowaniach, związana jest z jakością ustosunkowań do ludzi. Warto przy omawianiu tego wskaźnika wspomnieć, że umiejętność budowania właściwych relacji z klientem to podstawowa kompetencja oczekiwana od pracownika sfery usług. Charakteryzuje się z jednej strony życzliwością, gotowością do współpracy, ufnością i bezpośredniością, z drugiej zaś cynizmem, podejrzliwością, niechęcią do współpracy i mściwością. Osoby o dużym natężeniu cechy skłonne są do wybaczenia, mają pogodne usposobienie, ale bywają również konformistami i łatwo ulegają wpływom innych ludzi. Niskie natężenie natomiast charakteryzuje indywidualistów i osoby o silnej osobowości. Cecha ta będzie zwłaszcza uwidaczniała się w sytuacjach konfliktowych. W kontekście zachowań projakościowych, szczególnie w sferze usług, wskaźnik ten nabiera istotnego znaczenia.

Sumiennosc to czynnik odnoszący się do sfery zadaniowej, w której ocenia się stopień zorganizowania, upór i motywację w dążeniu do osiągnięcia celu. Ta bardzo pożądana cecha w pracy zawodowej zdecydowanie częściej przejawiać się będzie u osób o wysokich wynikach. Charakterystyczne dla niej są: odpowiedzialność, wiarygodność, niezawodność, zdyscyplinowanie, wytrwałość oraz ambicja i zorganizowanie. Niskie wyniki w zakresie sumiennosci oznaczają beztroskie podejście, niewiarygodność, niedbałość, słabą wolę oraz lenistwo i brak celu w działaniu. Podczas działań wymagających współpracy to właśnie osoby o wysokich wynikach będą siłą napędową grupy, mobilizując do osiągnięcia celu nawet w trudnych sytuacjach. Trudno nie zauważyć znaczenia tej cechy w kontekście zachowań projakościowych.

Neurotyzm i jego odwrotnosc – stabilność emocjonalna, związane są z emocjonalną sferą reagowania na bodźce zewnętrzne oraz realizmem w myśleniu i odpornością na stres. W skrajnych przypadkach mogą prowadzić do wyrachowania w relacjach międzyludzkich, egocentryzmu i pomniejszania potrzeb innych. Stabilność bądź niestabilność emocjonalna u osób uzyskujących wysokie wyniki charakteryzuje się następującymi cechami: nerwowość, przygnębienie, niepewność, lękliwość, hipochondryczność, agresywna wrogość, impulsywność i nadwrażliwość. Wykazują one również mniejsze opanowanie w sytuacjach krytycznych. Przeciwstawne cechy wobec neurotyzmu to: opanowanie, pewność siebie, poczucie bezpieczeństwa, spokój i rozluźnienie. Osoby takie cechuje realizm w myśleniu i odporność na stres.

Otwartość na doświadczenia to czynnik przejawiający się aktywnością w poszukiwaniu i badaniu tego, co nowe i nieznanne, oraz tolerancją. Ciekawość, szerokie zainteresowania oraz twórczość i oryginalność to cechy osób uzyskujących wysokie wartości skali. Natomiast osoby o niskich wynikach charakte-

ryzuje: konwencjonalne podejście, ogólnie wąskie zainteresowania i przyziemność. W kontekście podejmowania działań projakościowych, a szczególnie innowacyjnych, ten czynnik osobowości zdaje się najistotniejszy.

Na ważną z punktu widzenia organizacji kwestię wskazuje J. Penc [2003, s. 18]. Autor uważa, że cechy są od siebie niezależne, a więc wszystkie ich kombinacje są możliwe. Ponadto występują one z różnym natężeniem, zatem ich diagnoza umożliwia przewidywanie, między innymi, efektywności pracy. Badania nad wielką piątką [Robbins 2000] „nie tylko umożliwiły tworzenie jednolitych opisów osobowości, ale również przyczyniły się do odkrycia ważnej relacji pomiędzy wymiarami osobowości a osiągnięciami zawodowymi” [Robbins 2000, s. 46]. Opisane powyżej cechy, przejawiające się w określonych zachowaniach, stanowią podstawowe kategorie opisu osobowości. Świadomość uwarunkowań zachowań pracowników leżących po stronie osobowości nabiera szczególnego znaczenia w kontekście kreowania innowacyjności organizacji. Zróżnicowanie wynikające z cech osobowości może bowiem przejawiać się w niejednakowej poznawczej reakcji pracowników w przypadku np. kreowania i wprowadzania innowacyjnych rozwiązań. Istotne zatem jest, by reakcje te nie stanowiły zaskoczenia dla menedżerów. Tylko wówczas mogą oni podejmować świadomie działania, tworzyć strategie mające na celu kształtowanie zachowań projakościowych i innowacyjności pracowników.

2. Kapitał ludzki w procesie tworzenia innowacji

Uwarunkowania indywidualne innowacyjności najczęściej odnoszą się do pracowników jako kapitału ludzkiego organizacji⁶. Zdolność twórczego myślenia i kreatywność pracowników jako najbardziej ludzki z talentów i, jak wskazano w poprzednim rozdziale – cecha osobowości, może przekładać się na zdolność organizacji do tworzenia innowacji. Nie zawsze jednak organizacja mająca twórczych pracowników staje się innowacyjna. Jak słusznie zauważył F. Mroczko [2007, s. 172], „kreowanie aktywności innowacyjnej poprzez odpowiednie zarządzanie kapitałem ludzkim jest najlepszą drogą w kierunku budowy przedsiębiorstwa nowoczesnego, konkurencyjnego, generującego zmiany innowacyjne, radzącego sobie na trudnym i wymagającym, globalnym rynku”. Uwidaczniają się zatem dwie „grupy” pracowników: przełożeni i podwładni. Rolą kadry zarządzającej wyższego i niższego szczebla jest odpowiednie, a więc świadome kreowanie aktywności innowacyjnej pracowników, z uwzględnieniem ich wiedzy, umiejętności, kompetencji i postaw wynikających między innymi z cech osobowości. Styl kierowania, wywierania wpływu na pracowników jest również pochodną wiedzy, kompetencji, umiejętności i cech osobowości menedżera. Powinien on mieć umiejętności zarówno techniczne, konceptualne, jak i społeczne. Ponadto powinien przejawiać wiarę w możliwości twórcze pracowników, co wpływa na budowanie relacji opartych na zaufaniu. Badania jednak wskazują, iż brak „klimatu” dla ryzyka i ewentualnego popełnienia błędów stanowi barierę dla kreowa-

⁶ IBM, globalne badanie opinii na temat źródeł innowacyjnych pomysłów przeprowadzone w 2006 roku, w którym zebrano opinię 765 prezesów zarządu i liderów firm, wskazało, że pracownicy stanowią główne źródło innowacyjnych pomysłów [Trias De Bes, Kotler 2013, s. 2].

nia innowacyjności [Lewicka 2010, s. 296]. W kontekście kreowania zachowań projakościowych i innowacyjności pracowników skuteczny jest styl przywództwa symbiotycznego [Pietroń-Pyszczek, Piwowar-Sulej 2013, s. 71]. Charakteryzuje się on współtworzeniem obustronnie korzystnych aspiracji i wspieraniem pracowników w ich osiągnięciu. Kreatywni pracownicy stanowią wprawdzie tylko część sukcesu organizacji na drodze do jej innowacyjności, odgrywają jednak bardzo istotną rolę.

Organizacje odwołujące się wyłącznie do kreatywności i twórczego myślenia pracowników, bez zarządzania ich potencjałem, wyznaczania jasnych celów i strategii innowacji, świadomości mocnych stron i zagrożeń oraz definiowania procesów i odpowiedzialności, mogą liczyć jedynie na szczęśliwy traf. Trudno wówczas mówić o zarządzaniu kapitałem ludzkim w kontekście innowacyjności. Problem ten może wynikać z nieumiejętności rozróżnienia kreatywności od innowacyjności [Trias De Bes, Kotler 2013, s. 7]. Wprawdzie w literaturze nie ma jednoznacznego rozumienia, definiowania kreatywności, niemniej jednak zgodnie kojarzona jest ona z indywidualną zdolnością człowieka do twórczego wykorzystania potencjału umysłowego przy tworzeniu nowych rozwiązań oraz wyrażania nowatorskich pomysłów i łączenia ich w oryginalny sposób [Sobczyk, Skrzypek (red.) 2009, s. 431]. Kreatywność rozumiana jest również jako „zdolność do dokonywania krytycznej oceny sytuacji lub działania, twórczego myślenia i umiejętności zaproponowania zmiany” [Prandecki 2013, s. 8]. Zatem kreatywność jest cechą natury ludzkiej występującą z różnorodnym natężeniem między innymi w zależności od posiadanych cech osobowości i dojrzałości emocjonalnej pracownika.

Innowacyjność, podobnie jak kreatywność, nie znajduje w literaturze jednoznacznej definicji. Rozumiana jest przez naukowców jako proces, w którym przekształceniu w nowe idee ulegają istniejące już możliwości. To, co istotnie odróżnia kreatywność od innowacyjności, to fakt, iż następuje tu wdrożenie wykreowanych pomysłów do praktycznego zastosowania [Prandecki 2013]. Przytoczona we wstępie – zaproponowana przez S. Marciniaka – definicja nie wskazuje wyraźnie na ten proces przeistoczenia pomysłu w praktyczne zastosowanie. Warunkiem koniecznym jednak na drodze każdej organizacji do kreowania innowacyjności jest zdolny do twórczego myślenia pracownik oraz odpowiedni system zarządzania innowacyjnością, umożliwiający wdrożenie, zastosowanie nowych pomysłów. Umiejętne zarządzanie talentami, dobór pracowników i motywowanie ich do twórczej aktywności powinno zatem stanowić podstawową kompetencję menadżerów, warunkującą innowacyjny rozwój organizacji i budowanie przewagi konkurencyjnej. Przewaga ta zależy bowiem od zdolności organizacji do kreowania innowacji, które „są pochodną umiejętności znalezienia utalentowanych pracowników i ukierunkowania ich działań” [Mroczko 2007, s. 172].

Wprowadzenie zasady świadomego doboru zadań – ról dla odpowiednio dobranych, utalentowanych pracowników oraz wspólne ustalenie celów, zasobów i terminu realizacji, a następnie pozwolenie na ich twórczą kreację jest ideą modelu „od A do F” zaproponowanego przez F. Trias De Bes i P. Kotlera [2013, s. 18-19]. W modelu tym autorzy zwracają uwagę na

role, które odkryli, badając „najbardziej innowacyjne firmy ostatnich lat”. Każda ze wskazanych ról wymaga określonych cech osobowościowych i umiejętności oraz zdolności do podejmowania konkretnych zadań, które opisano w tab. 1.

Tabela 1. Role w modelu „od A do F” i ich charakterystyka

Rola	Charakterystyka	6 „I” innowacyjności
Aktywatorzy (<i>Activators</i>)	To osoby inicjujące proces innowacji. Ich zadaniem jest wyrwanie pracowników z rutyny i skłonienie do odejścia od codziennych schematów, nawet wówczas, gdy aktualne rozwiązania się sprawdzają	Inicjacja
Badacze (<i>Browsers</i>)	To eksperci wyszukiwania informacji. Ich rolą jest poszukiwanie informacji nie tylko na wstępnym etapie, ale również w fazie wdrażania i wprowadzania innowacji na rynek. Docierają oni do danych opisowych, kwantyfikujących tempo rozwoju danego segmentu rynku. Prowadzą również badania eksploracyjne, rozpoznają potrzeby konsumentów oraz potencjalne źródła innowacji. Badacze zatem, poza dostarczaniem informacji, stanowią także inspirację dla zespołów ds. innowacji	Informacja
Kreatorzy (<i>Creators</i>)	To osoby tworzące idee dotyczące nowych koncepcji i możliwości biznesowych. Zadaniem ich jest nie tylko kreowanie nowych pomysłów, ale również dostarczanie przekonujących koncepcji, które nadają się do wdrożenia i tworzą wartość dla klientów	Ideacja (tworzenie)
Deweloperzy (<i>Developers</i>)	To osoby wyspecjalizowane w przekładaniu procesów na produkty i usługi. Ich zadaniem jest przejście od pomysłu do realizacji. Deweloperzy współpracują z kreatorami na etapie kształtowania koncepcji	Inwencja
Egzekutorzy (<i>Executors</i>)	To osoby zajmujące się wdrażaniem pomysłów i ich realizacją. Odpowiadają za praktyczny i faktyczny wymiar wprowadzania innowacji na rynek, uwzględniając po drodze pułapki i zagrożenia	Implementacja
Facylitatorzy (<i>Facilitators</i>)	To osoby, które aprobują wydatki lub inwestycje niezbędne do postępu procesu innowacji. Zadaniem ich jest między innymi: zatwierdzanie wydatków, wybór najlepszej opcji dla innowacji, kontrola kosztów czy przywracanie właściwego kursu procesu	Instrumentacja

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Trias De Bes, Kotler 2013].

Powyżej scharakteryzowane role wchodzą w trakcie procesu innowacji we wzajemnie powiązane interakcje. Innowacyjno-

ści bowiem towarzyszy efekt iteracji – powtarzania, powracania do wcześniejszego pomysłu, modyfikowania go lub odrzucania na rzecz innego, poszukiwania kolejnych informacji, weryfikowania ich itd. „Innowacyjność nie jest procesem linearnym, lecz takim, który – choć postępuje naprzód – wymaga ciągłego cofania się i szukania nowych dróg do celu” [Trias De Bes, Kotler 2013]. W toku takich działań uwidaczniają się postawy i zachowania determinowane osobowościowo. Dostrzeżono to w General Electric, gdzie objęto oceną 5000 menedżerów wysokiej rangi pod kątem „cech decydujących o zdolności do wzrostu”, obejmujących między innymi cechy sprzyjające innowacyjności, takie jak „orientacja na zewnątrz oraz wyobraźnia i odwaga” [Trias De Bes, Kotler 2013, s. 245]. Cechy te można uznać za osobowościowe determinanty zachowań pro-jakościowych i innowacyjnych, na co wskazują również omówione w kolejnym rozdziale wyniki badania.

Aktywowanie do podejmowania działań na rzecz innowacyjności i chęć „wchodzenia” pracowników w role opisane powyżej jest tym skuteczniejsze, im wyższy poziom kultury kreatywnej osiąga przedsiębiorstwo usługowe. „Firma o kulturze kreatywnej wręcz emanuje zaangażowaniem i proaktywnym podejściem do innowacyjności” [Trias De Bes, Kotler 2013, s. 252]. Pracownicy przejawiają wówczas chęć proponowania pomysłów. Kulturą taką cechuje wspomniany już styl przywództwa symbiotycznego, który tworzy odpowiednie warunki i przestrzeń do takiej aktywności i ponoszenia ryzyka. W firmach usługowych zatrudniających pracowników tworzenie kultury kreatywności musi iść w parze z jej misją, strategią i celami marketingowymi.

Ze względu na specyfikę usług⁷ rola pracownika w kształtowaniu jej jakości i kreowaniu innowacyjności nabiera szczególnego znaczenia. Cecha nierozdzielności jest tą, która znaczeniowo jest najistotniejsza. Podczas świadczenia usługi i jej jednoczesnego konsumowania następuje bowiem bezpośrednia interakcja⁸ pomiędzy usługodawcą a usługobiorcą. Jest to płaszczyzna, gdzie zarówno postawy oraz cechy osobowościowe uwidocznione w zachowaniach, jak i oczekiwania pracownika sfery usług i usługobiorcy „ścierają się”; podejmowane są decyzje o nawiązaniu relacji lub ich niepodjęciu. Zachowania nabywców usług są bacznie obserwowane i poddawane licznym badaniom [Styś (red.) 2003, s. 38; Withers, Viperman 1994, s. 41; Rogoziński (red.) 2006, s. 105]. Również zachowania pracowników sfery usług i ich kultura osobista stanowią coraz częściej przedmiot badań [Withers, Viperman 1994, s. 57]. Istotnym motywem tych badań jest informacja, iż klienci budują sobie opinie o firmie usługowej na podstawie kontaktów z jej pracownikami. Efekt tych kontaktów stanowi o postrzeganej przez usługobiorcę jakości funkcjonalnej⁹. Ze względu na to

próba poszukiwania związku pomiędzy cechami osobowościowymi pracowników a ich pro-jakościowymi postawami i innowacyjnością w środowisku pracy – usługach wydaje się uzasadniona.

3. Omówienie wyników badania

Celem przeprowadzonego badania było sklasyfikowanie cech osobowości, które zdaniem respondentów mają pozytywny lub negatywny wpływ na kształtowanie się zachowań pro-jakościowych pracowników sfery usług lub też pozostają bez wpływu. Badanie przeprowadzono na przełomie roku 2013/2014 wśród studentów Wydziału Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa Akademii Morskiej w Gdyni, kierunku „towaroznawstwo”, specjalności przygotowujących do pracy w sferze usług. W badaniu uczestniczyło 335 respondentów. Dane zbierano z zastosowaniem kwestionariusza ankiety. Analiza statystyczna została opracowana na podstawie wskaźnika struktury. Przyjęto następujące kryteria wpływu: pozytywny, negatywny, obojętny. Próg uznania subiektywnej oceny rodzaju wpływu uznano za zdecydowany na poziomie 80% wskazań respondentów. Do grupy cech o zdecydowanie pozytywnym lub negatywnym wpływie zaliczono zatem te, dla których przynajmniej 80% respondentów jednoznacznie określiło rodzaj tego wpływu.

Sformułowano następujące hipotezy:

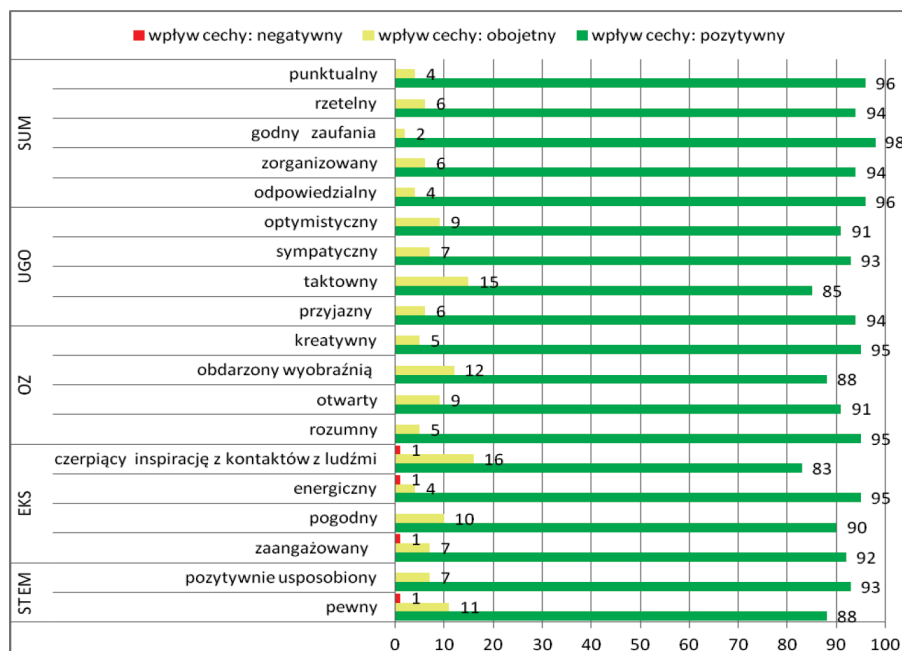
1. Przyszli pracownicy sfery usług dostrzegają zależność pomiędzy cechami osobowości a zachowaniami pro-jakościowymi.
2. Zdecydowanie pozytywny wpływ na kształtowanie zachowań pro-jakościowych mają, zdaniem respondentów, cechy osobowości sklasyfikowane dla czynnika stabilność emocjonalna, ekstrawersja, otwartość na zmiany, ugodowość oraz sumienność.
3. Zdecydowanie negatywny wpływ na kształtowanie zachowań pro-jakościowych mają, zdaniem respondentów, cechy osobowości sklasyfikowane dla czynnika neurotyczność, introwersja, antagonizm, nieukierunkowanie oraz brak otwartości na zmiany.

Spośród wskazanych 50 cech osobowości, zdefiniowanych w pięciu dwubiegunowo scharakteryzowanych czynnikach, wyłoniono 19 cech, które badani uznali za pozytywnie wpływające na kształtowanie zachowań pro-jakościowych. Na uwagę zasługuje fakt, iż cecha określona jako „godny zaufania” uzyskała najwyższy wynik – 98% respondentów uznało ją za pozytywnie wpływającą na zachowania pro-jakościowe. Można wnioskować, że respondenci dostrzegli zależność, na którą powołano się w treści artykułu. Wyzwalanie w pracownikach odwagi do podejmowania aktywności i kreowania innowacyjno-

⁷ Najbardziej charakterystyczne cechy usług, odróżniające je od dóbr materialnych, to: *niematerialność* (usługi są w większości przypadków niezwiązane z wytwarzaniem dóbr materialnych); *różnorodność* (usługi są niejednolite, niestandardowe, bardzo urozmaicone); *nierozdzielność* (usługi są świadczone przez usługodawcę i jednocześnie konsumowane przez klienta); *nie trwałość* (nie ma możliwości magazynowania usług) [Payne 1997, s. 21].

⁸ K. Rogoziński uznaje, iż *interakcja* nie może być utożsamiana z relacją. Interakcja, zdaniem autora, jest bardziej reagowaniem odnoszącym się do sfery behawioralnej i komunikacji niż zachowaniem ukierunkowanym na współdziałanie służące systematycznemu wytwarzaniu usług. *Relacja* natomiast uwzględnia wzajemne oddziaływanie, współdziałanie, „staje się kategorią pojęciową bardziej przydatną dla wyjaśnienia powstawania wartości wspólnie dodawanej” [Rogoziński (red.) 2006, s. 25].

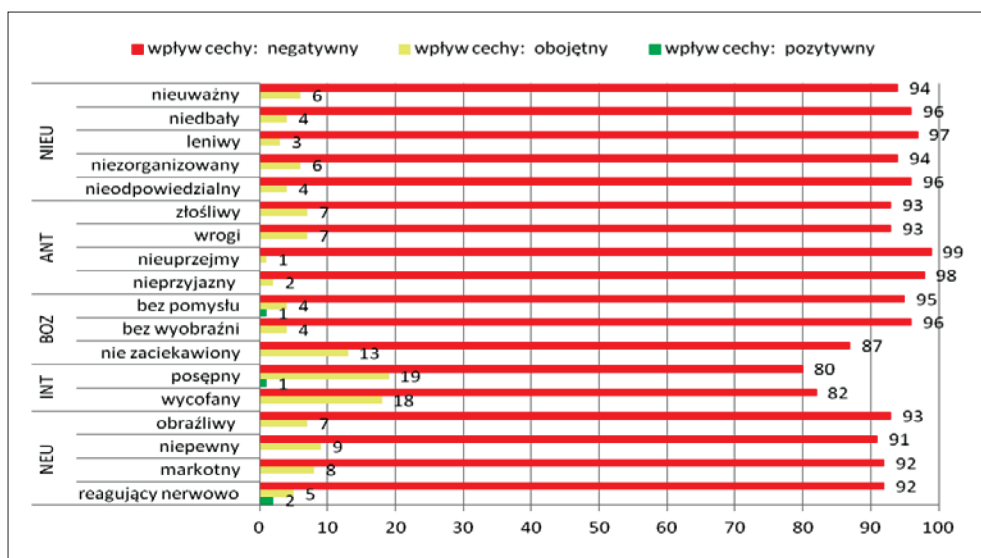
⁹ Jakość funkcjonalna to, obok jakości technicznej, aspekt postrzegania przez klienta jakości usługi. Aspekt ten ma podstawowe znaczenie dla klienta, choć jego ocena często jest subiektywna [Czubała i in. 2006, s. 119].



SUM – sumienność, UGO – ugodowość, OZ – otwartość na zmiany, EKS – ekstrawersja, ST EM – stabilność emocjonalna.

Rys. 1. Cechy z jednoznacznie określonym przez respondentów, pozytywnym wpływem na zachowania projakościowe

Źródło: opracowanie własne.



NIEU – nieukierunkowanie, ANT – antagonizm, BOZ – brak otwartości na zmiany, INT – introwersja, NEU – neurotyczność.

Rys. 2. Cechy z jednoznacznie określonym przez respondentów, negatywnym wpływem na zachowania projakościowe

Źródło: opracowanie własne.

ści może mieć miejsce wówczas, gdy funkcjonująca w organizacji struktura i styl zarządzania pozwala na budowanie wzajemnego zaufania oraz tworzy odpowiedni „klimat” do podejmowania ryzyka i ewentualnego popełniania błędów. Z zaufaniem wiąże się również odpowiedzialność – ta cecha uzyskała 96% wskazań respondentów jako pozytywnie wpływają-

ca na zachowania projakościowe. Kolejna cecha – kreatywność, uzyskała 95% wskazań badanych jako pozytywnie oddziałująca na zachowania projakościowe. Kreatywność często wymienia się (na co zwrócono uwagę w artykule) jako cechę pożądaną u pracowników zaangażowanych w tworzenie innowacji. Można ją zatem uznać za wspólną dla projakościowych i proin-

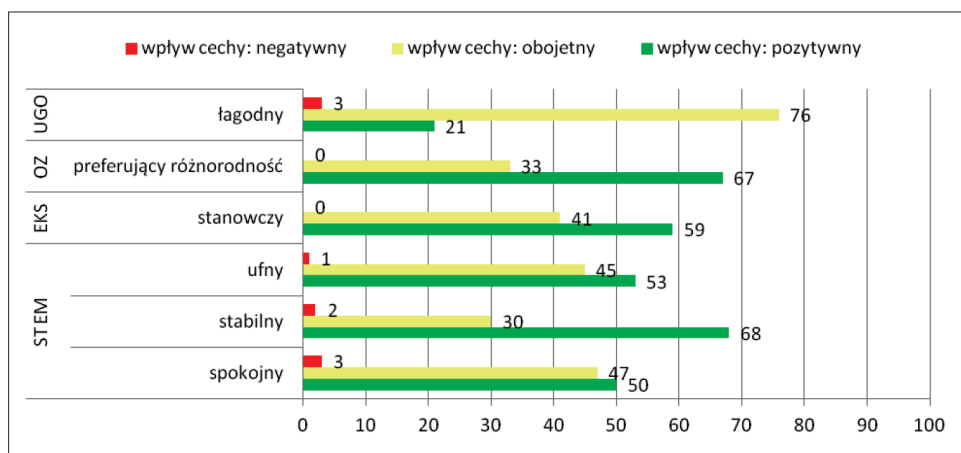
nowacyjnych zachowań pracowników. Pozostałe wyodrębnione w badaniu cechy, które respondenci uznali za pozytywnie wpływające na zachowania pro jakościowe, ukazuje rys. 1.

W wyniku przeprowadzonego badania wyłoniono również 18 cech, które respondenci uznali za negatywnie oddziałujące na zachowania pro jakościowe. Cechą, która uzyskała najwyższą liczbę wskazań, było przeciwieństwo „uprzejmości”. To postawa cechująca się brakiem życzliwości, grzeczności i nieprzyjaznym stosunkiem do ludzi. Zważywszy na to, że usługi są jednocześnie świadczone przez usługodawcę i konsumowane przez klienta, taka postawa stanowi wyznacznik jakości interakcji zachodzących podczas świadczenia usługi. Jest więc bardzo istotna w kontekście zachowań pro jakościowych. Brak uprzejmości i nieprzyjazny stosunek pracownika sfery usług jako osoby wchodzącej w bezpośredni kontakt z klientem może zaważyć na ocenie nie tylko jakości funkcjonalnej, ale

kompleksowo całej usługi. Wysoką liczbę wskazań uzyskały także cechy: leniwy, niedbały, bez wyobraźni oraz nieodpowiedzialny. Ta ostatnia cecha ściśle wiąże się z zaufaniem. Nieodpowiedzialny, więc niegodny zaufania. Respondenci wskazali zatem na dwie wzajemnie wykluczające się cechy w kontekście kształtowania zachowań pro jakościowych. Kolejne cechy, które badani uznali za negatywnie wpływające na zachowania pro jakościowe, ukazuje rys. 2.

Wśród ocenianych cech osobowości respondenci nie sklasyfikowali jednoznacznie 13 cech. Wyłoniono dwie grupy takich cech. W jednym przypadku respondenci wskazują na pozytywny/obojętny wpływ – rys. 3, w drugim negatywny/obojętny wpływ na kształtowanie zachowań pro jakościowych – rys. 4.

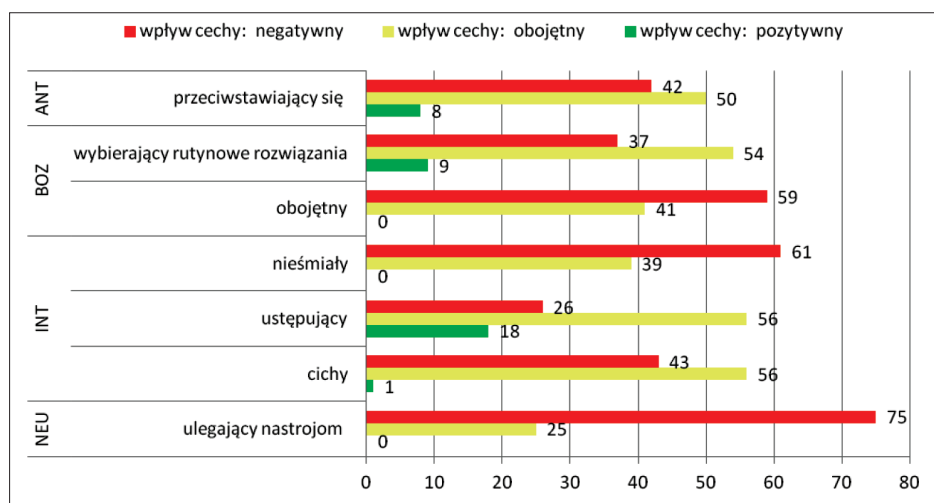
Wśród cech, dla których badani nie określili zdecydowanego rodzaju wpływu, przy czym wahania są w przedziale obojęt-



UGO – ugodowość, OZ – otwartość na zmiany, EKS – ekstrawersja, ST EM – stabilność emocjonalna.

Rys. 3. Cechy bez jednoznacznie określonego przez respondentów rodzaju wpływu na zachowania pro jakościowe – grupa pozytywny/obojętny

Źródło: opracowanie własne.



ANT – antagonizm, BOZ – brak otwartości na zmiany, INT – introwersja, NUE – nieukierunkowanie.

Rys. 4. Cechy bez jednoznacznie określonego przez respondentów rodzaju wpływu na zachowania pro jakościowe – grupa negatywny/obojętny

Źródło: opracowanie własne.

ny/pozytywny, najwyższą wartość w kierunku braku wpływu uzyskała jedna cecha: łagodność. Cztery cechy w przeważającej liczbie wskazań określono jako pozytywnie wpływające na zachowania projakościowe.

Natomiast wśród cech, dla których badani nie określili zdecydowanego rodzaju wpływu, przy czym wahania są w przedziale negatywny/obojętny, najwyższą wartość w kierunku braku wpływu uzyskały cztery cechy. Spośród tych cech trzy zwracają uwagę ze względu na opinię wyrażoną przez od 8 do 18% respondentów, którzy uznali, że mogą one mieć również pozytywny wpływ na zachowania projakościowe.

Brak zdecydowanego ukierunkowania w opinii badanych co do wpływu, czy to w grupie pozytywny/obojętny czy negatywny/obojętny, może wskazywać na zależność sytuacyjną wpływu danej cechy na zachowania projakościowe. Cecha, która uzyskała niemal równą procentowo liczbę wskazań respondentów w kierunku negatywnego oraz obojętnego wpływu (przeciwstawiający się), może być w zależności od sytuacji postrzegana jako niekorzystna lub obojętna w kontekście kształtowania zachowań projakościowych. Podobnie cechy, które uzyskały zbliżoną procentową liczbę wskazań w kierunku pozytywnego oraz obojętnego wpływu (spokojny, ufny, stanowczy), mogą wskazywać na tę zależność oceny przez pryzmat konkretnej sytuacji. Najbardziej kontrowersyjny wynik uzyskała cecha ustępujący. 56% respondentów uznało ją za pozostającą bez wpływu, 18% za pozytywnie, a 26% za negatywnie wpływającą na zachowania projakościowe.

Podsumowując, można stwierdzić, iż analiza wyników badania pozwoliła na zweryfikowanie założonych hipotez. Przyszli pracownicy sfery usług są świadomi istniejącej zależności pomiędzy cechami osobowości a zachowaniami projakościowymi. Świadomość ta może w konsekwencji przynieść refleksję nad postawą, jaką będą reprezentować w swoim przyszłym miejscu pracy. Umożliwić może również bardziej świadome rozumienie zachowań innych współpracowników, co z kolei przełożyć się może na świadomy udział w kształtowaniu projakościowej kultury organizacji usługowej.

Wszystkie pięć cech określonych dla czynnika nieukierunkowanie zostało przez respondentów ocenione jako negatywnie wpływające na zachowania projakościowe. Zdecydowanie pozytywny wpływ na zachowania projakościowe wskazali respondenci w przypadku wszystkich pięciu cech jedynie dla czynnika sumienność. Określenie wpływu cech sklasyfikowanych dla pozostałych czynników opisano poniżej.

Wynik badania uzyskany dla czynnika neurotyczność w części potwierdza przyjętą hipotezę. Respondenci wyłonili cztery, ich zdaniem najbardziej charakterystyczne, cechy poprzez określenie ich wpływu jako zdecydowanie negatywny. Jedynie cecha uleganie nastrojom nie uzyskała przyjętego progu 80% wskazań. Przeciwnym biegunem do neurotyczności jest stabilność emocjonalna. Dwie cechy: pewny i pozytywnie usposobiony – sklasyfikowane dla tego czynnika – zostały określone przez respondentów jako pozytywnie wpływające na zachowania projakościowe. Natomiast dla pozostałych trzech (spokojny, stabilny, ufny) nie określono zdecydowanego wpływu.

Zdania respondentów podzieliły się pomiędzy pozytywny a obojętny wpływ na zachowania projakościowe.

Kolejna para czynników, dla których cech określono rodzaj wpływu, to: ekstrawersja i introwersja. Cechy sklasyfikowane dla ekstrawersji (zaangażowany, pogodny, energiczny, czerpiący inspirację z kontaktów z ludźmi) zdaniem respondentów mają pozytywny wpływ na zachowania projakościowe. Jedynie cecha spokojny zdobyła niemal po 50% głosów określających jej zarówno pozytywny, jak i obojętny wpływ. Wśród cech określonych dla introwersji zdania respondentów również były podzielone. Takie cechy, jak: wycofany i posępny, uznano za negatywnie wpływające na zachowania projakościowe, natomiast cechy: cichy, ustępujący, nieśmiały – określono jako obojętne i negatywne, bez wyraźnej tendencji.

Wśród cech sklasyfikowanych dla czynników otwartość i brak otwartości na zmiany zaobserwowano względną zgodność respondentów co do wpływu danej cechy na zachowania projakościowe. Największe różnice uwidoczniły się przy określeniu wpływu cechy „wybiera rutynowe rozwiązania”, która uzyskała opinię wpływającej negatywnie i obojętnie, ale też pozytywnie. Może to wskazywać na zależność wpływu od sytuacji. Wybór rutynowych rozwiązań może okazać się najlepszym rozwiązaniem w sytuacjach braku możliwości podejmowania ryzyka. Kiedy jednak chodzi o innowacyjne podejście, ta cecha będzie miała raczej negatywny wpływ.

Cechy określone dla przeciwstawnych czynników: ugodowość i antagonizm, określono jako pozytywnie i kolejno negatywnie wpływające na zachowania projakościowe. Dwie cechy: łagodny oraz przeciwstawiający się w opinii respondentów pozostają bez jednoznacznego wpływu.

Zatem jedynie w przypadku dwóch przeciwstawnych czynników: sumienność i nieukierunkowanie respondenci byli w pełni zgodni co do rodzaju wpływu każdej z cech. Wszystkie cechy określające sumienność zostały ocenione jako pozytywnie wpływające na zachowania projakościowe, natomiast wszystkie cechy określające nieukierunkowanie – jako wpływające negatywnie.

Zakończenie

Wyniki badania pozwalają na stwierdzenie, iż przyszli pracownicy sfery usług są świadomi wpływu osobowości na zachowania projakościowe oraz innowacyjność usług. Wskazali oni, iż bycie godnym zaufania, odpowiedzialnym oraz kreatywnym to istotne w kontekście jakości i innowacyjności cechy uwidaczniające się w zachowaniach i mające pozytywny wpływ na ich kształtowanie. Uznali oni również, iż negatywny wpływ mają cechy: nieuprzejmość, nieodpowiedzialność, brak wyobraźni i lenistwo. Wyłoniono także kilka cech, których wpływ oceniono niejednoznacznie, np.: ustępujący, wybierający rutynowe rozwiązania, spokojny. Można wnioskować, iż w zależności od sytuacji mogą one być postrzegane jako pozytywne lub obojętne bądź negatywne lub obojętne.

Indywidualne uwarunkowania zachowań projakościowych i proinnowacyjnych pracowników usług winny być zatem przedmiotem zainteresowania kadry zarządzającej każdego

szczebla. Skuteczne kształtowanie tych zachowań i w konsekwencji osiąganie zakładanych celów dotyczących jakości i innowacyjności nie jest bowiem możliwe bez znajomości osobowości człowieka. Odpowiedni dobór pracowników do określonych zadań czy ról, wynikających z realizacji celów jakości i innowacyjności, stanowi ważny element sukcesu organizacji. Pracownicy bowiem są kreatorami pomysłów, współrealizatorami idei, które organizacje wprowadzają w życie. Kreatywność ta, bez sprawnego systemu zarządzania, może jednak nie przynieść oczekiwanych efektów w postaci wprowadzenia innowacji. Ważne jest zatem, by organizacje świadomie tworzyły klimat dla podejmowania ryzyka i ewentualnego popełniania błędów przez pracowników, które w każdym procesie tworzenia są nieuniknione. Kultura wzajemnego zaufania oraz odpowiedni system zarządzania innowacją są najlepszym podłożem do rozwoju kreatywności pracowników i umiejętności przekładania pomysłów w ich realizację.

Literatura

- Adamkiewicz-Drwiłło H.G. (red.), 2007, *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości*, [w:] W. Popławski, *Kultura innowacyjna i jej znaczenie w kreowaniu przewagi przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.
- Armstrong A., 2000, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- Czubała A., Jonas A., Smoleń T., Wiktor J.W., 2006, *Marketing usług*, Wyd. Wolters Kluwer, Kraków.
- Haffer R., 2005, *Kultura jakości i sposoby jej kształtowania*, Problemy Jakości, nr 11.
- Kmiotek K., Piecuch T., 2012, *Zachowania organizacyjne. Teoria i przykłady*, Difin, Warszawa.
- Lewicka D., 2010, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, Wyd. PWN, Warszawa.
- Marciniak S., 2010, *Innowacyjność i konkurencyjność gospodarek*, C.H. Beck, Warszawa.
- Payne A., 1997, *Marketing usług*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Penc J., 2003, *Menedżer w działaniu, Skuteczne działanie i samodoskonalenie*, Tom II, Warszawa.
- Pervin L.A., 2002, *Psychologia osobowości*, Gdańsk.
- Pietroń-Pyszczek A., Piwowar-Sulej K., 2013, *Stymulowanie innowacyjności pracowników*, Marina, Wrocław.
- Popławski W., 2007, *Kultura innowacyjna i jej znaczenie w kreowaniu przewagi przedsiębiorstwa*, [w:] *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości*, (red.) H.G. Adamkiewicz-Drwiłło, PWN, Warszawa.
- Robbins S.P., 2000, *Zasady zachowania w organizacji*, Poznań.
- Prandecki K., 2013, *Innowacyjność a rozwój – ujęcie teoretyczne*, [w:] *Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula*, nr 2, Wyd. Akademia Finansów i Biznesu Vistula, Warszawa.
- Rogoziński K. (red.), 2006, *Zarządzanie relacjami w usługach*, Difin, Warszawa.
- Sobczyk M., Skrzypek E. (red.), 2009, *Kreatywność – nowy paradygmat organizacji i zarządzania*, UMCS, Lublin.
- Strelau J. (red.), 2004, *Psychologia ogólna*, GWP, Gdańsk.
- Styś A. (red.), 2003, *Marketing usług*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Trias De Bes F., Kotler F., 2013, *Innowacyjność – przepis na sukces*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
- Withers J., Viperman C., 1994, *Na czym polega i jak robić marketing usług*, Wyd. M&A Communications Polska Sp.zo.o., Lublin.
- Zimbardo P.G., 2004, *Psychologia i życie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.