



ZAKOŃCZENIE

Problematyka podjęta przez autorów niniejszej monografii wskazuje na szerokie spektrum ich zainteresowań naukowych. Dokonując szeregu spostrzeżeń sformułowali wiele godnych uwagi konkluzji, które w sposób syntetyczny zaprezentowano poniżej.

- 1) Współczesna organizacja musi być odpowiedzialna społecznie. Praca kadr menedżerskich na rzecz doskonalenia organizacji, zwiększania jej zysku i dbałości o satysfakcję akcjonariuszy to nie wszystko. Kwestią kluczową, na którą koniecznie pracodawca musi zwrócić uwagę, jest problem społecznej odpowiedzialności organizacji, troski o stan środowiska, o zdrowie i bezpieczeństwo ludzi. Rządzący swe decyzje powinni podejmować po głębokim namyśle i konsultacjach społecznych, nie eksponując wyłącznie swoich partykularnych interesów.
- 2) Proces zarządzania zmianą w organizacji nie zawsze musi być przykrym doświadczeniem. Aby zredukować negatywne skutki, najprościej zacząć od:
 1. Myślenia systemowego – włączania relacji, historii otoczenia, przyczyn i skutków do widzenia pełnego obrazu
 2. Uwolnienia kreatywności – pozwalania ludziom na uwalnianie potencjału poprzez eksperymentowanie
 3. Rozwijania ciekawości – zadawania pytań, „dlaczego?” zamiast dawania odpowiedzi, szukania nowych punktów odniesień
 4. Włączania intuicji – rozwijania myślenia instynktownego, bez zbędnej krytyki.
- 3) Umiejętny outplacement przejawem stopnia dojrzałości organizacji. Tylko te organizacje, które podejmują wyzwania i prowadzą konieczne procesy, w tym procesy restrukturyzacyjne w duchu poszanowania godności pracowników, z atencją skierowaną na pomoc osobom, które nie ze swojej winy muszą opuścić organizację, wydają się być tymi, które są w stanie podążać za zmianami i budować swoją pozycję rynkową w długiej perspektywie czasowej.
- 4) Zaufanie to podstawa. Kryzys zaufania, który dotknął wszystkie dziedziny życia skłania do zainteresowania się problemem zwłaszcza w odniesieniu do funkcjonowania organizacji niedochodowych, które z racji pełnionej roli w społeczeństwie powinny wyróżniać się wysokim stopniem zaufania obywateli. W czasach zmian i niepewności zaufanie staje się elementem o wyjątkowym znaczeniu, który ma dominujący wpływ na wszelkie interakcje, zarówno wewnątrz organizacji, jak i organizacji z otoczeniem zewnętrznym. Bez zaufania niemożliwe jest wprowadzanie jakiegokolwiek koncepcji zarządzania, bo niemożliwe jest zarządzanie. Zaufanie ma wymiar efektywnościowy i ekonomiczny, stanowi podstawę współpracy, jest niezbędne w przywództwie,



wprowadzaniu innowacji i zmian, w podążaniu w kierunku rozwoju, realizacji celów i zadań. Na bazie zaufania kształtuje się reputacja organizacji. Zaufanie stanowi niematerialne aktywa organizacji, nie da się go kopiować, czy uregulować procedurami. Dlatego zarządzanie zaufaniem w dzisiejszych organizacjach niedochodowych nabiera nowego wymiaru, powinno stanowić świadomy i ustawiczny proces i uwzględniać wieloaspektowy i interdyscyplinarny charakter.

- 5) Wiedza ważniejsza bardziej niż kiedykolwiek. Wiedza stała się obecnie jednym z najważniejszych i najczęściej wykorzystywanych zasobów organizacyjnych. Zarządzanie wiedzą prowadzi do poprawy działalności firmy, nieustannego rozwoju oraz utrzymania przewagi konkurencyjnej na rynku. W procesie zarządzania wiedzą oprócz samej „wiedzy” kluczowym podmiotem pozostają pracownicy, którzy w głównej mierze odpowiedzialni są za tworzenie i ewoluowanie wiedzy w danej organizacji. Umiejętne wykorzystanie zarządzania wiedzą stało się obecnie kluczem do osiągnięcia sukcesu przez współczesne przedsiębiorstwo.
- 6) Bez skutecznego komunikowania się nie może być mowy o skutecznym zarządzaniu organizacją. Kierownictwo coraz częściej przyjmuje bardziej rolę lidera, który uczestniczy w pracy zespołu niż osoby, która wydaje tylko polecenia. W nowoczesnych organizacjach to ludzie stanowią podstawowy kapitał oraz najważniejsze źródło osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, dlatego właśnie w procesie zarządzania organizacjami niezwykle istotne jest kształtowanie pozytywnych relacji z ludźmi, obdarzanie ich zaufaniem, likwidowanie barier we wzajemnym porozumiewaniu się, czy ogólne okazywanie życzliwości (zarówno wewnątrz organizacji, jak i w jej otoczeniu). Ma to olbrzymie znaczenie nie tylko w kontekście zapobiegania kryzysom czy inicjowania zmiany na lepsze, ale również ogólnych wyników przedsiębiorstwa¹.
- 7) Ocena okresowa pracowników również może być skutecznym narzędziem motywowania. Wiedza o wynikach pracy pracowników, poziomie umiejętności i potencjale tkwiącym w zasobach ludzkich stanowi podstawę racjonalnie prowadzonej polityki personalnej. Wyniki oceny okresowej pracowników w sprawnie zarządzanym przedsiębiorstwie powinny motywować pracownika do dalszego rozwoju zawodowego. Ocena pracowników przy właściwie prowadzonej polityce zarządu może przynieść korzyści zarówno firmie, poprzez wysoką jakość pracy zadowolonych pracowników, jak i samym pracownikom, którzy poprzez uzyskaną wiedzę na temat swoich słabych i mocnych stron mogą doskonalić posiadane umiejętności, rozwijać się i dążyć do pokonywania swoich słabości.
- 8) Syndrom wypalenia zawodowego pracowników to poważne zagrożenie dla dobra organizacji. Osoby borykające się z tym problemem są mniej zaangażowane w pracę, co może rodzić konflikty w organizacji. Pracownicy z syndromem wypalenia zawodowego, ze względu na

¹ Za: Ciuk S., Nowe kierunki w badaniach nad przywództwem, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.



- permanently odczuwany stres, same są bardziej konfliktowe, przez co w organizacji rodzi się podwójny problem wynikający z konfliktów na tle podziału obowiązków i zaangażowania w nie pracowników, jak również konfliktów interpersonalnych. Konflikty w organizacji mogą bardzo zaburzyć jej funkcjonowanie, a nie rozwiązane długotrwałe konflikty mogą być źródłem wielu innych patologii organizacyjnych.
- 9) Warto zainwestować w dobre szkolenia. W zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem nastąpił ogromny wzrost znaczenia wiedzy i kwalifikacji. Zmianie ulegają także postawy menedżerów oraz osób kierujących pracownikami, a także pracowników w stosunku do swoich obowiązków oraz wykonywanej pracy. Nadal w wielu firmach szkolenia są traktowane, jako dodatkowa przerwa od pracy, gdzie najważniejsze jest podpisanie listy obecności, a szkolenia stają się okazją do spotkań koleżeńskich. Takie szkolenia nie mają żadnego sensu i jest to tylko marnowanie czasu zarówno osób przygotowujących takie szkolenie jak i pracowników. Dobór szkoleń ma być przemyślany, dobór tematów dostosowany do potrzeb pracowników danego działu czy zespołu, a rozwiązania prezentowane na takim kursie realne do zastosowania w praktyce w danej jednostce. Aby odnieść sukces, firmy muszą nastawić się na nowoczesny sposób zarówno doboru pracowników, jak i późniejszy sposób szkolenia swojej kadry.
 - 10) Właściwe zarządzanie wiekiem pracowników naprawdę ma sens. W dzisiejszych czasach osiągnięcie przewagi konkurencyjnej jest możliwe dzięki zaangażowaniu wszystkich pracowników zatrudnionych w organizacji. W dobie wielopokoleniowego rynku pracy wyzwaniem dla menedżera jest wdrożenie właściwie skonstruowanych systemów motywacyjnych, które zmobilizują pracowników do dzielenia się wiedzą i wzajemnego przekazywania pomysłów. Głębokiego doświadczenia pokolenia baby boomers czy merytorycznego przygotowania i bogatej wiedzy pokolenia X, nie zastąpi bowiem nowoczesna technologia czy wszechstronna informatyzacja, tak jak umiejętności multitaskingu pokolenia Y nie da się pozyskać z książek. Komplementarność kompetencji to klucz do sukcesu.
 - 11) Realizacja procesu rekrutacji w branży IT nie pozostaje bez problemów. Biorąc pod uwagę niedobór talentów w branży IT, znaczenie badanego procesu wzrasta do krytycznej wielkości. Z tego powodu coraz więcej przedsiębiorstw rozpoczyna współpracę z agencjami rekrutacyjnymi i przedsiębiorstwami outsourcingowymi, które wspierają proces rekrutacji, bądź delegują kontraktorów na projekty realizowane przez odbiorców usługi. Wyżej wymienieni dostawcy specjalizują się w metodach wyszukiwania talentów, weryfikacji kandydatów i realizacji całych procesów rekrutacyjnych. Niemniej jednak, nawet doświadczona kadra, zajmująca się rekrutacją, zмага się na co dzień z problemami, takimi jak zbyt krótkie terminy narzucone przez klientów, niedobór talentów, dynamiczny wzrost liczby konkurentów,



niewłaściwie przeprowadzona weryfikacja kandydatów, a także duża konkurencja w branży.

- 12) Analiza transakcyjna to skuteczne narzędzie doskonalenia poziomu efektywności organizacji. Wzrost twardych wskaźników jak np.: stopień realizacji planu sprzedażowego, czy zapewnienie wyższej jakości obsługi klienta to przykładowe korzyści z zastosowania takiej analizy. Dzięki niej możliwe jest dokonanie diagnozy, skuteczne planowanie działań oraz wprowadzanie zmian, których celem może być zarówno rozwój indywidualny, jak i organizacyjny sukces.
- 13) Nowoczesność w szkole nie zawsze kreuje pożądaną wartość dodaną. Porozumiewanie międzyludzkie ma coraz większy zasięg i możliwości dzięki rozwojowi technologii informacyjnej i komunikacyjnej. Nieodzowność wymiany informacji zdecydowała o konieczności posługiwania się tymi narzędziami, a postęp branży IT wymógł na szkołach aktywne stosowanie techniki komputerowej i posiadanie Internetu. Wykorzystanie Internetu daje ogromne możliwości pozyskiwania informacji, jej wymiany, nawiązywania kontaktów, prowadzenia rozmów czy kształcenia się. Warto jednak unikać *falszywych bożków edukacji* typu tablica interaktywna, pracownia komputerowa, tablety i uświadomić sobie, że elementy wyposażenia nie zawsze podnoszą poziom nauczania. Zaplecze techniczne to narzędzie wspomagające, a nie cel sam w sobie.

„Rozwój polega na tym, że nieliczni przekonują wielu. Nowe myśli muszą się gdzieś pojawić, zanim będą mogły stać się poglądami większości”².

² Hayek F.A, w: Blikle A.J., Doktryna jakości. Rzecz o skutecznym zarządzaniu, Helion, Gliwice, 2014, s.1.