

recovery and social stability.

Conclusions and perspectives for further research

Polish universities show strong commitment to SDG 4, but SDG 3 remains underdeveloped in most strategies. Health and well-being are often mentioned without concrete plans or measurable outcomes. A more balanced approach is needed to improve student success and institutional responsibility. Future research should explore how universities can integrate mental health programs into their core strategies, monitor progress through data, and involve students in designing support systems. Long-term studies could also examine how strategic changes affect student outcomes and community well-being.

REFERENCES:

1. Budzanowska-Drzewiecka, M., Tutko, M., & Bugdol, M. (2023). *Commitment of Universities in Poland to Sustainable Development. In: Implementing the UN Sustainable Development Goals – Regional Perspectives. Springer.*
2. Gałat, W. (2024). *Implementation of Sustainable Development Goals by Polish Universities. Journal of Management and Financial Sciences, (54), pp. 9–24.*
3. Pietrzak, D. (2022). *Strategic Communication in Higher Education Institutions: Challenges and Opportunities. Warsaw: University Press.*
4. Malinowska, A., Rydzewska, K., & Czerwińska, J. (2024). *Strategic Frameworks for SDG Implementation in Polish Public Universities: A Comprehensive Approach. Warsaw: Ministry of Education Reports.*
5. Ministry of Science and Higher Education. (2025, March 26). *Mental Health in the Academic Environment – Report, Challenges and Recommendations. Retrieved from <https://www.gov.pl>.*
6. Ombudsman for Patients' Rights. (2021, January 8). *Mental Health at Polish Universities – Report of the Ombudsman for Patients' Rights. Retrieved from <https://www.rpp.gov.pl>.*

УДК 371.78, 339.972, 339.133.2

Synowiec Jadwiga

Dr., Adiunkt Uczelni Biznesu i Nauk

OSOBOWOŚĆ PRACOWNIKA ORAZ KONFLIKTY W ORGANIZACJI NA TLE SDG 8.8

Różnorodność zespołu może być jego siłą, ale nieuchronnie prowadzi także do powstawania konfliktów. Wszystkie istniejące różnice nasilają konflikty, mogą prowadzić do obniżania się wydajności pracy, do spadku zadowolenia z pracy, do zmian w kulturze i klimacie organizacyjnym, co jest sprzeczne z SDG 8.8. Konflikty powstające na tle kulturowym mogą powodować przemoc i powstawanie napięć między załogą. Celem artykułu jest przedstawienie istoty konfliktu w organizacji, źródeł jego powstawania, a także metod ich rozwiązywania oraz typów osobowości pracowników.

Słowa kluczowe: SDG 8.8, system kulturowy organizacji, konflikt w organizacji, osobowość pracownika, typy osobowości, zarządzanie konfliktami.

The diversity of a team can be its strength, but it also inevitably leads to conflicts. All existing differences exacerbate conflicts, can lead to a decrease in labor productivity, a decrease in job satisfaction, changes in culture and organizational climate, which is contrary to SDG 8.8. Cultural conflicts can lead to violence and tensions between the crew. The purpose of the article is to present the essence of the conflict in the organization, the sources of its occurrence, as well as methods of their resolution and personality types of employees.

Key words: SDG 8.8, cultural system of the company, conflicts in the enterprise, human personality, type of human personality, conflict management

Stwierdzenie problemu. Konflikt w organizacji przedstawia sytuację sporną dla dwóch lub większej liczby grup lub osób [1]. Sytuacja konfliktowa przedstawia dwojaki charakter, a mianowicie może być konstruktywna lub mieć wydźwięk destabilizujący, a nawet destrukcyjny. W drugim przypadku sytuacja konfliktowa jest sprzeczna z celem zrównoważonego rozwoju 8.8 (SDG 8.8) [2]. Siła i charakter konfliktu może przejawiać się w uzyskanych korzyściach wynikających z wypracowanego rozwiązania, ponieważ przepracowany konflikt wprowadza nowy stan w relacjach, nową jakość dla wzajemnych relacji stron. W sytuacji gdy jedna strona dąży do nasilenia konfliktu i przyświeca jej cel wywołania destrukcji dla działania drugiej strony, zdecydowanie definiujemy ten stan jako

negatywne efekty konfliktu. Najbardziej istotna kwestia powstająca w procesie podejmowania działań na drodze rozwiązywania konfliktu nie polega na tym, aby go unikać lub gasić, ale polega na dojrzałym poszukiwaniu takich sposobów jego rozwiązania, żeby zminimalizować negatywne jego skutki.

Analiza najnowszych badań i publikacji. Pełna nazwa celu 8.8 to "ochrona praw pracowniczych i promowanie bezpiecznych i sprzyjających warunków pracy dla wszystkich pracowników, w tym pracowników migrujących, w szczególności kobiet, migrantów, oraz pracowników zatrudnionych na niestabilnych stanowiskach" [2].

W konflikcie zawsze dwie strony mają dużo do zyskania, bowiem można uzyskać korzyść z wypracowanego rozwiązania konfliktu. Każdego pozytywne rozwiązanie konfliktu wnosi do organizacji nową jakość. Warto zauważyć, że źródłem nieporozumień i walki między ludźmi nie jest konflikt, ale sposób jego rozwiązywania [3]. Z istoty celu 8.8 "sprzyjających warunków pracy dla wszystkich pracowników" wynika, że konflikty nie odpowiadają SDG 8.8 [2, 4, 5].

Szczególnie ważne są relacje pracodawca – pracownik, nabierające znaczenia w przypadku konfliktu, gdy firma nie jest atrakcyjnym miejscem dla pracownika. Często gdy brak jest atrakcyjności w organizacji i warunkach zatrudnienia, pracownicy z uwagi na dobre relacje panujące w firmie pozostają w niej i pracują dla sukcesu organizacji [5, 6].

Obecnie uważa się, że konflikty w organizacjach są nieuniknione, a nawet konieczne. Są one zjawiskiem naturalnym. Znaczna część konfliktów ma charakter dysfunkcyjny: mogą one utrudnić osiągnięcie celów organizacji oraz szkodzić poszczególnym osobom. Jednakże część z nich ma charakter funkcjonalny, ponieważ przyczynia się do większej efektywności organizacji. Konflikty często są instrumentem organizacyjnej innowacji i zmiany, prowadzą do poszukiwania rozwiązań. Naturalną rzeczą jest fakt, że konflikty są obecne w każdej organizacji bez względu na charakter jej działalności. Wiele z nich wynika z przekazania innym naszych potrzeb, pragnień, wartości. Konflikt rzadko kończy się całkowitym zwycięstwem jednej strony i zupełną klęską drugiej. Próby przeforsowania swojego punktu widzenia z reguły kończą się niepowodzeniem, powodują nasilenie konfliktu i olbrzymie negatywne skutki. Każdy z nas

ma różne potrzeby, które trudno zrealizować jednocześnie. Jednak niewłaściwe jest unikanie sytuacji konfliktowych, gdyż niedostrzegane problemy kumulują się i powracają ze zdwojoną siłą. Musimy sobie uświadomić, że konflikt jest częścią naszego życia. Im więcej o nim wiemy, tym łatwiej nim kierować. Tę umiejętność powinien posiadać każdy człowiek w celu doskonalenia swego życia. Warto zadać sobie pytanie, w jaki sposób ludzie mogą skutecznie przezwyciężyć dzielące ich różnice, czyli jak przejść od sytuacji potencjalnej walki do sytuacji współpracy. Aby odpowiedzieć na to pytanie, należy zastanowić się nad zjawiskiem konfliktu, jego rodzajami, przyczynami, skutkami, sposobami skutecznego ich rozwiązywania oraz jego wpływem na nasze życie. Według psychologów społecznych, konflikt oznacza rozbieżność interesów lub przekonanie, że dane aspiracje jego stron nie mogą być jednocześnie osiągnięte.

W firmach są również sytuacje, gdy po przezwyciężonym konflikcie rozpoczyna się inny czas, widoczna jest realna szansa na budowanie nowej strategii działania i struktury organizacyjnej.

Cel artykułu. Celem artykułu jest przedstawienie istoty konfliktu w organizacji, źródeł jego powstawania, a także metod ich rozwiązywania oraz typów osobowości pracowników.

Prezentacja materiału badawczego. Według autorów H. Januszek i J. Sikory konflikt to „nierozwiązana lub rozwiązana w sposób niezgodny z oczekiwaniami społecznymi czy warunkami obiektywnymi sprzeczność między grupami lub jednostkami”. Mając na uwadze powyższe definicje, można mówić o konflikcie, jako procesie społecznym, zachodzącym między jednostkami, grupami, państwami i organizacjami, powodujący powstanie wrogości między nimi. Jest on więc walką, której przyczyny dopatruje się w sprzeczności interesów, celów, poglądów i obowiązków.

W każdej organizacji spotykamy kilka typów osobowości, które charakteryzują się różnymi sposobami motywacji. Rzadko zdarza się, że każdy typ osobowości jest wrażliwy na jeden sposób motywacji, najczęściej jest to pewna kombinacja kilku czynników.

Typ realistyczny jest typem działającej jednostki, która rozwiązuje nowe problemy. Zwykle posiada duże zdolności manualne i praktyczne talenty, co wyraża w kierowaniu się rzeczowymi regułami. Bardzo cenią praktyczne działania i fizyczną aktywność, a

unikają zawodów, w których praca polega na kontaktach z ludźmi. Ten pracownik musi posiadać określone cele i motywacja polega na doborze takich zadań, które dostarczają różne wrażenia. Sprawdza się motywacja zarówno zewnętrzna, jak i wewnętrzna.

Typ badawczy stara się zrozumieć otaczający go świat, dlatego często teoretyzuje i nawet postrzega siebie jako osobę dokładną i inteligentną. Zwykle dobrze sprawdza się na stanowiskach z pracą intelektualną, a unika stanowisk, na których należy wykazać się zdolnościami przywódczymi. Jako sposób motywacji na pierwszy plan wysuwają się szkolenia i możliwość współpracy w innych osobami, które mogą przekazać jemu wiedzę. Dobrze sprawdza się w zadaniach, w których poszukuje nowych sposobów rozwiązań dla organizacji.

Typ artystyczny pasjonuje się muzyką, literaturą, sztuką i lubi tworzyć nowe rzeczy. Jako jego główną zaletę można wskazać kreatywność, którą potrafi zastosować nawet do niecodziennych czynności. Lubi pracę bez rygoru wyznaczonych godzin, a rutyna bardzo źle na niego oddziałuje. Raczej preferuje działania twórcze. Lubi wyznaczać sobie cele, w których wykaże się kreatywnością i poszukiwania rozwiązań z zastosowaniem metody burzy mózgów. Dla tego typu pracownika należy unikać wyznaczania harmonogramu działania, ponieważ to może prowadzić do wypalenia zawodowego.

Kolejny typ jednostki to typ społeczny, który szczególnie dobrze realizuje się w pracy wymagającej kontaktów z ludźmi. Dobrze sprawdza się w roli mentora, a jego duży atut stanowi łatwość komunikacji oraz troska o drugiego człowieka i chęć niesienia pomocy innym. Nie lubi wysiłku fizycznego. Szczególnie chętnie angażuje się w spotkania integracyjne i lubi kiedy docenione jest jego zdanie.

Typ przedsiębiorczy ceni i lubi pracę z ludźmi, ale szczególnie ceni sobie własne osobiste korzyści. Dobrze czuje się kiedy w organizacji posiada władzę, pieniądze i posiada wpływ na innych ludzi, którym organizuje dzień pracy. Potrafi dobrze kierować ludźmi, jest pewny siebie. Nie podejmuje pracy fizycznej i skomplikowanych zagadnień naukowych. Szczególnie dobrze sprawdza się kiedy posiada decyzyjność i zakres władzy. Jako motywator dostrzega szansę rozwoju, dodatkowe kursy i szkolenia. Dobrze się sprawdza w roli mentora.

Kolejny typ to konwencjonalny, który dobrze sprawdza się w pracy z danymi

liczbami, ponieważ lubi porządek i bezpieczeństwo. Sposoby rozwiązania ma zawsze usystematyzowane z zachowaniem wypracowanych zasad. W pracy jest dokładny i rzetelny. W celu dobrego wykonania swoich zadań kieruje się instrukcjami. Unika problemów na płaszczyźnie personalnej, ponieważ one wytrącają go z równowagi. Ten typ pracownika docenia częstą wymianę informacji, pochwały i jasne komunikaty i o niepowodzeniach. W relacjach jest absorbujący, ale najbardziej lojalny w zespole.

Wnioski i perspektywy dalszych badań. Zwiększenie wydajności pracy zespołu nie zawsze wynika z dodatkowych obciążeń jeśli chodzi o godziny pracy lub większym obciążeniem finansowym dla organizacji. Klucz tkwi w zarządzaniu zespołem i poznaniu motywacji różnych typów pracowników. Zbudowanie zespołu różnorodnego, w którym wszyscy czują się potrzebni, wysłuchani, i docenieni, w którym wszystkie kompetencje są zagospodarowane jest kluczem do sukcesu organizacji.

Analizując różne typy osobowości i ich preferencje oraz sposoby działania nieuniknione jest pojawianie się konfliktów w zespole. Podłoże konfliktów ma wiele wspólnego ze sposobem działania poszczególnych jednostek, czasem realizacji zadań i bodźcami, które motywują jednostki do skutecznej i owocnej pracy. Takie różnorodne zespoły to także sposób na konstruktywne rozwiązywanie pojawiających się konfliktów. W ten sposób właściwe zarządzanie zróżnicowanymi zespołami zmniejsza konflikty w organizacji i jest zgodne z SDG 8.8.

LISTA WYKORZYSTANYCH ŹRÓDEŁ:

1. Anderson, K., Kondili, E., Stiller, C., Korenchuk, J., & Jennings, S. E. (2023). Personal Barriers to High Conflict Domestic Dispute Resolution. *The Family Journal*, 32(2), 196 - 205. <https://doi.org/10.1177/10664807231202418>
2. United Nations (2017). Resolution adopted by the General Assembly on 6 July 2017, Work of the Statistical Commission pertaining to the 2030 Agenda for Sustainable Development (A/RES/71/313).
3. Krzymieniewska, G. (1998). *Od walki do współpracy. Negocjacyjna sztuka zawierania porozumień*, TNOIK, Bydgoszcz.
4. Shang, S., Guo, T., Roche, M., Gopalan, N., & Wang, M. (2023). Immigrant Workers' Language Proficiency and Cultural Identity Congruence and Work–Family

Conflict: The Mediating Role of Interpersonal Conflict at Work. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 54(6-7), 684 - 704. <https://doi.org/10.1177/00220221231194597>

5. Iannucci, C., Richards, K. A. R., & MacPhail, A. (2021). The relationships among personal accomplishment, resilience and teachers' experience of teaching multiple school subjects role conflict. *European Physical Education Review*, 27(3), 613 - 635. <https://doi.org/10.1177/1356336X20980777>

6. Moczyłowska J. M., (2013). *Błędy w zarządzaniu relacjami z pracownikami jako wewnętrzne źródło kryzysu w organizacji*. w: Partycki S. (red), *Strategie działań w warunkach kryzysu*, Wydawnictwo KUL, Lublin.

YDK 371.78, 339.972, 339.133.2

Synowiec Jadwiga

Dr., Adiunkt Uczelni Biznesu i Nauk
Stosowanych „Varsovia”

WDRAŻANIE INNOWACJI W WARUNKACH ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU

Wprowadzanie innowacji jest kluczowym elementem rozwoju każdej organizacji. Dzięki nowoczesnym rozwiązaniom i pomysłom możliwe jest zwiększenie efektywności działania, zwiększenie konkurencyjności oraz dopasowanie się do zmian zachodzących na rynku. Rynek jest dzisiaj bardziej dynamiczny i wymagający niż kiedykolwiek wcześniej, dlatego wdrażanie innowacji staje się niezbędnym elementem strategii rozwoju firmy, co jest zgodne z SDG 8.8.

Słowa kluczowe: zrównoważony rozwój, innowacje, kreatywność

Innovation is a key element of the development of any organization. Thanks to modern solutions and ideas, it is possible to increase operational efficiency, increase competitiveness and adapt to changes in the market. The market today is more dynamic and demanding than ever before, which is why the implementation of innovations is becoming an essential element of the company's development strategy, which is in line with SDG 8.8.

Key words: sustainable development, innovation, creativity

Stwierdzenie problemu. Wdrażanie innowacji może dotyczyć zarówno produktów,