

Pozytywny Potencjał Organizacji

Wstęp do użytecznej teorii zarządzania

Publikacja została zrealizowana w ramach projektu badawczego
nr N N115 28 0034

pt.: POZYTYWNY POTENCJAŁ ORGANIZACJI
JAKO KLUCZOWY CZYNNIK ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW.
UWARUNKOWANIA I SPOSOBY POBUDZANIA ORAZ WYKORZYSTYWANIA
POZYTYWNEGO POTENCJAŁU ORGANIZACJI
W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWAMI FUNKCJONUJĄCYMI
W POLSCE,

finansowanego w formie grantu
Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

Pozytywny Potencjał Organizacji

Wstęp do użytecznej teorii zarządzania

Praca zespołowa pod redakcją **Marka Jacka Stankiewicza**

Toruń 2010



wydawca

© Copyright by Marek Jacek Stankiewicz, Aldona Glińska-Noweś, Bohdan Godziszewski, Robert Karaszewski,
Monika Chodorek, Magdalena Kalińska, Rafał Haffer, Ryszard Lorenczewski, Barbara Józefowicz
& Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa • Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności

„DOM ORGANIZATORA”

87-100 Toruń, ul. Czerwona Droga 8 / Al. 500-lecia 31

tel. (+ 48 56) 62-23-807, 62-22-898, 62-23-342

fax (+ 48 56) 62-23-123

<http://www.tnoik.torun.pl/>, e-mail tnoik@tnoik.torun.pl



Wydawnictwo
„Dom Organizatora”
jest członkiem
Polskiej Izby Książki

Recenzent

Prof. zw. dr hab. Bogdan Nogalski

ISBN 978-83-7285-545-9

Printed in Poland

Toruń

Wydanie I

Druk ukończono w 2010 r.

przygotowanie do druku

Projekt okładki

Piotr Kabaciński

Na okładce wykorzystano ilustrację © Julien Eichinger z zasobów Fotolia.com

Opracowanie techniczne

Piotr Kabaciński

Studio KROPKA dtp

tel. (56) 678 98 35, tel. kom. 602 303 814

e-mail: biuro@swk.com.pl

Wszystkie prawa zastrzeżone. Żadna część tej książki nie może być powielana ani rozpowszechniana za pomocą urządzeń elektronicznych, mechanicznych, kopiujących, nagrywających i innych, bez uprzedniego wyrażenia zgody przez wydawcę i autora.

SPIS TREŚCI

WSTĘP <i>Marek Jacek Stankiewicz</i>	9
--	---

Rozdział I

ZASOBOWE UWARUNKOWANIA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA

Bohdan Godziszewski

1.1. Istota rozwoju	17
1.2. Przejawy i miary rozwoju	20
1.3. Uwarunkowania i czynniki rozwoju	23
1.3.1. Zewnętrzne czynniki rozwoju przedsiębiorstwa	23
1.3.2. Wewnętrzne czynniki rozwoju przedsiębiorstwa	27

Rozdział II

POZYTYWNY POTENCJAŁ ORGANIZACJI JAKO PROROZWOJOWA ARCHITEKTURA ZASOBÓW PRZEDSIĘBIORSTWA

Aldona Glińska-Neweś

2.1. Teoretyczne podstawy koncepcji Pozytywnego Potencjału Organizacji	37
2.2. Istota Pozytywnego Potencjału Organizacji	45
2.3. Struktura Pozytywnego Potencjału Organizacji	48

Rozdział III

STAN POZYTYWNEGO POTENCJAŁU ORGANIZACJI W POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH – WYNIKI BADAŃ

Monika Chodorek

3.1. Opis szczegółowy elementarnych składników PPO	53
3.2. Ocena stanu Pozytywnego Potencjału Organizacji w badanych przedsiębiorstwach	57
3.2.1. Stan PPO w polskich przedsiębiorstwach	57
3.2.2. Stan PPO w przedsiębiorstwach polskich a sytuacja w wybranych przedsiębiorstwach zagranicą	71

Rozdział IV

POZYTYWNA KULTURA ORGANIZACYJNA
JAKO POŻĄDANY EFEKT POZYTYWNEGO POTENCJAŁU ORGANIZACJI

Aldona Glińska-Noweś

4.1. Istota Pozytywnej Kultury Organizacyjnej	75
4.2. Rola Pozytywnej Kultury Organizacyjnej w kształtowaniu Pozytywnych Zachowań Pracowników oraz rozwoju organizacji	80
4.3. Stan Pozytywnej Kultury Organizacyjnej w przedsiębiorstwach działających w Polsce	89
4.4. Ocena Pozytywnej Kultury Organizacyjnej w przedsiębiorstwach polskich a sytuacja w wybranych przedsiębiorstwach zagranicznych	101

Rozdział V

POZYTYWNY KLIMAT ORGANIZACJI
JAKO POŻĄDANY EFEKT POZYTYWNEGO POTENCJAŁU ORGANIZACJI

Małdalena Kalińska

5.1. Teoretyczne podstawy Pozytywnego Klimatu Organizacji	107
5.2. Rozwój pojęcia Klimat Organizacji	109
5.3. Istota Pozytywnego Klimatu Organizacji i jego struktura	117
5.4. Wpływ Pozytywnego Klimatu Organizacji na zachowania pracowników	120
5.5. Stan Pozytywnego Klimatu Organizacji w polskich przedsiębiorstwach	128
5.5.1. Charakterystyka ogólna	128
5.5.2. Klarowność	129
5.5.3. Nagradzanie	131
5.5.4. Standardy	133
5.5.5. Elastyczność	134
5.5.6. Odpowiedzialność	136
5.5.7. Zaangażowanie w zespole	138

Rozdział VI

PRORZWOJOWE ZACHOWANIA PRACOWNICZE
JAKO WYNIK POZYTYWNEGO POTENCJAŁU ORGANIZACJI,
POZYTYWNEJ KULTURY ORGANIZACYJNEJ
I POZYTYWNEGO KLIMATU ORGANIZACYJI

Barbara Józefowicz

6.1. Istota i enumeracja Prorozwojowych Zachowań Pracowniczych (PZP)	141
6.2. Stan Prorozwojowych Zachowań Pracowniczych w polskich przedsiębiorstwach	147
6.3. Ocena Prorozwojowych Zachowań Pracowniczych w przedsiębiorstwach polskich a sytuacja w wybranych przedsiębiorstwach zagranicznych	153

Rozdział VII

RELACJE POMIĘDZY KOMPONENTAMI MODELU
WEWNĄTRZORGANIZACYJNYCH ODDZIAŁYWAŃ POZYTYWNEGO POTENCJAŁU ORGANIZACJI

Rafał Haffer

7.1. Model analizowanych relacji oraz metodyka ich pomiaru	159
7.2. Identyfikacja i ocena relacji między PPO, PKuO, PKIO i PZP a wyznacznikami rozwoju przedsiębiorstwa	163
7.2.1. Wyniki badań w przedsiębiorstwach	164
7.2.2. Wyniki badań eksperckich.	166
7.3. Estymacja modelu wewnątrzorganizacyjnych oddziaływań PPO	168
7.4. Siła wzajemnych wpływów komponentów modelu wewnątrzorganizacyjnych oddziaływań PPO	172
7.5. Czynniki krytyczne dla wzmocnienia relacji pomiędzy komponentami modelu wewnątrzorganizacyjnych oddziaływań PPO	202

Rozdział VIII

UWARUNKOWANIA POZYTYWNEGO POTENCJAŁU ORGANIZACJI
– ZARYS MODELU KSZTAŁTOWANIA PPO W PRZEDSIĘBIORSTWIE
(ZE SZCZEGÓLNYM UWZGLĘDNIENIEM PRZEDSIĘBIORSTW FUNKCJONUJĄCYCH W POLSCE)

Marek Jacek Stankiewicz

8.1. Wprowadzenie	215
8.2. Zewnętrzne uwarunkowania Pozytywnego Potencjału Organizacji.	217
8.3. Uwarunkowania wewnętrzne.	223
8.3.1. Architektura zewnętrzna	224
8.3.2. Architektura wewnętrzna	227
8.3.3. Rodzaj oferty rynkowej	230
8.3.4. Pozycja i możliwości przedsiębiorstwa	231
8.3.5. Standardy i systemy	233
8.3.6. Parametry władzy	235

Rozdział IX

ROLA INTERESARIUSZY PRZEDSIĘBIORSTWA
W POBUDZANIU POZYTYWNEGO POTENCJAŁU ORGANIZACJI

Ryszard Lorenczewski

9.1. Interesariusze przedsiębiorstwa – istota i struktura.	241
9.2. Instytucjonalne formy artykulacji roli interesariuszy w zarządzaniu przedsiębiorstwem	245
9.3. Nadzór właścicielski i jego możliwości oraz powinności w zakresie stymulowania działań kreujących PPO	249

Rozdział X

ROLA PRZYWÓDZTWA W KREOWANIU POZYTYWNEGO POTENCJAŁU ORGANIZACJI

Robert Karaszewski

10.1. Istota przywództwa w organizacji	253
10.2. Rola przywództwa transformacyjnego w kreowaniu warunków sprzyjających powstawaniu PPO.	261
10.3. Przywództwo na tle teorii Pozytywnego Potencjału Organizacji – próba spojrzenia w przyszłość	271
WYKAZ LITERATURY.	279

WSTĘP

Rozwój jest naturalnym celem i jednocześnie kardynalnym wyzwaniem ludzkości. „Kto nie idzie naprzód, ten się cofa”, „Kto się nie rozwija, ten upada”, to nie tylko filozoficzne maksymy, ale twarda rzeczywistość współczesnych stosunków gospodarczych, społecznych, politycznych, cywilizacyjnych w ogóle. Dlatego wiele nauk poszukuje odpowiedzi na pytanie: jak zapewnić rozwój podmiotom, stanowiącym przedmiot tych nauk? Jedną z dyscyplin, która od swego zarania także stara się odkrywać prawidłowości rozwojowe, są nauki o zarządzaniu. Przedmiotem ich zainteresowania są organizacje, a wśród nich głównie, choć nie jedynie, organizacje gospodarcze – przedsiębiorstwa. One bowiem są głównym kreatorem wartości decydujących o poziomie społeczno-gospodarczym każdego kraju, a tym samym o stopie życiowej obywateli. Na gruncie nauk o zarządzaniu powstało już wiele teorii i koncepcji rozwoju przedsiębiorstwa. Są one zróżnicowane, tak pod względem stopnia ogólności, jak i wzajemnych relacji. Niektóre są względem siebie komplementarne, inne są konkurencyjne (substytucyjne). W określonych warunkach, jedno się sprawdzają, drugie okazują się nietrafione lub wręcz szkodliwe. Okoliczności te wydają się uprawdopodobniać tezę, że trudno stworzyć jedną, ogólną i uniwersalną koncepcję rozwoju. Nie oznacza to jednak, że nie należy poszukiwać koncepcji uniwersalnie wyjaśniających pewne, wybrane obszary i mechanizmy rozwoju, które łącznie z innymi koncepcjami dotyczącymi innych zagadnień, mogłyby tworzyć addytywną wiedzę, przydatną dla praktyki zarządzania rozwojem przedsiębiorstw.

Jedną z takich koncepcji prezentuje niniejsze opracowanie. Proponujemy dla niej nazwę: Pozytywny Potencjał Organizacji (PPO). Jej głównym przedmiotem jest łańcuch przyczynowo-skutkowy, którego ogniwem końcowym są wyniki przedsiębiorstwa świadczące o jego rozwoju, a ogniwem początkowym pewna konfiguracja zasobów. Pomiędzy nimi występują ogniwa pośrednie, które można nazwać, używając języka prakseologii, celami pośrednimi lub środkami działania¹. Koncepcja dotyczy charakterystyki poszczególnych ogniw i relacji między nimi, adekwatnych do zamierzonego celu funkcjonowania całego łańcucha, czyli do rozwoju przedsiębiorstwa.

Przejawami rozwoju przedsiębiorstwa jest wzrostowa dynamika takich jego wyników, jak: wydajność, innowacyjność, jakość procesów i produktów, satysfakcja interesariuszy, renoma, pozycja konkurencyjna, rentowność, czy – zwłaszcza w dobie globalizacji – efektywna internacjonalizacja. W prezentowanej tu koncepcji zdefiniowano je jako wyznaczniki rozwoju przedsiębiorstwa.

Wyznaczniki te są bezpośrednim skutkiem określonych działań i zastosowanych w nich zasobów. Akceleratorem działań i produktywności zasobów są zawsze określone zachowania ludzi. Zachowania, które owocują wysoką efektywnością działań i produktywnością zasobów można nazwać więc Pro-rozwojowymi Zachowaniami Pracowników (PZP). Tak też zostały zdefiniowane w koncepcji PPO.

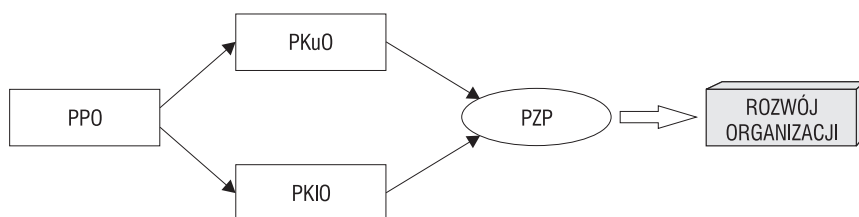
Z kolei zachowania ludzi, w tym pracowników przedsiębiorstw, też mają swe przyczyny, do których zaliczyć można określony klimat organizacyjny i określoną kulturę organizacyjną. Klimat i kultura stymulujące zachowania pro-rozwojowe są szczególnie pożądane, bowiem pozytywnie wpływają na rozwój przedsiębiorstwa. Dlatego nazwano je odpowiednio – Pozytywnym Klimatem Organizacyjnym (PKIO), i Pozytywną Kulturą Organizacyjną (PKuO).

Klimat i kultura organizacyjna są zdeterminowane określonym układem zasobów materialnych i niematerialnych, które stanowią substancję każdej organizacji, w tym oczywiście każdego przedsiębiorstwa. Układ tych zasobów, czyli ich stan, poziom, konfiguracja, ogólnie – charakterystyka, stymulująco wpływający na wykrystalizowanie się pozytywnej kultury i pozytywnego klimatu, stanowi właśnie owo ogniwo początkowe, pierwotne w całym łańcuchu (procesie) rozwojowym przedsiębiorstwa. Nadajemy mu nazwę Pozytywnego Potencjału Organizacji.

¹ Zob. J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzania*, PWN, Warszawa 1969, s. 183.

Zasobami materialnymi i niematerialnymi dysponuje każda organizacja, są one – rzecz można – immanentną treścią każdej organizacji. Nie każda jednak suma dysponowanych zasobów odpowiada charakterystyce Pozytywnego Potencjału Organizacji. Z tego spostrzeżenia wynika wniosek, że dla rozwoju przedsiębiorstwa trzeba odpowiednio konfigurować zasoby, tak aby stały się systemem spełniającym definicyjne wymogi Pozytywnego Potencjału Organizacji, czyli pobudzały (stymulowały) Pozytywną Kulturę i Pozytywny Klimat Organizacyjny, które z kolei pobudzą Prorozwojowe Zachowania Pracowników przyczyniające się, w ostatecznym rozliczeniu, do rozwoju przedsiębiorstwa. Przedsięwzięcia i rozwiązania mające za cel taką właśnie konfigurację zasobów przedsiębiorstwa nazywamy zarządzaniem Pozytywnym Potencjałem Organizacji.

Relacje o charakterze związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy wymienionymi zjawiskami, można graficznie przedstawić w następującym schemacie:



Głównymi problemami i zarazem celami badawczymi, które stanowiły przedmiot projektu ukierunkowanego na wypracowanie koncepcji zarządzania Pozytywnym Potencjałem Organizacji, była deskrypcja elementarnych składników PPO, PKuO, PKIO i PZP; ocena siły związków pomiędzy nimi oraz identyfikacja warunków, jakie powinny być spełnione dla krystalizowania się Pozytywnego Potencjału Organizacji (zwłaszcza w przedsiębiorstwach działających w Polsce).

Budulcem teoretycznym proponowanej koncepcji była kreatywna eksploracja i integracja dorobku kilku obszarów nauk o zarządzaniu, a głównie: ogólnej teorii zarządzania, zasobowej teorii zarządzania, teorii zarządzania zasobami ludzkimi, teorii zachowań organizacyjnych, psychologii zarządzania, socjologii organizacji, prakseologii, a w warstwie postępowania badawczego – metodologii nauk.

Tworzywem empirycznym, wykorzystanym w procesach weryfikacji hipotez badawczych dotyczących relacji między ogniwami opisanego wyżej łańcucha przyczynowo-skutkowego, prowadzącego do rozwoju przedsiębiorstwa, były badania przeprowadzone w ramach projektu nr N N115 280034 pt.: *Pozytywny potencjał organizacji jako kluczowy czynnik rozwoju współczesnych przedsiębiorstw. Uwarunkowania i sposoby pobudzania oraz wykorzystywania pozytywnego potencjału organizacji w zarządzaniu przedsiębiorstwami funkcjonującymi w Polsce*, finansowanego w formie grantu Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, zrealizowanego przez zespół Katedry Podstawowych Problemów Zarządzania Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu. Projekt realizowano w od 6 czerwca 2008 do 5 czerwca 2010 roku.

W badaniach wykorzystano kilka wzajemnie się kontrolujących i uzupełniających metod: ankietyzację przedsiębiorstw, wywiady w wybranych przedsiębiorstwach i *case study* kilku wybranych organizacji, wywiady z naczelnym kierownictwem (CEO) kilku przedsiębiorstw – liderów w swoich sektorach oraz – dwukrotnie, w formie sesji stacjonarnej i formie korespondencyjnej – metodę delphi z udziałem piętnastu ekspertów. Badania ankietowe w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce zostały wzbogacone wycinkowymi badaniami w przedsiębiorstwach zagranicznych. Dobór przedsiębiorstw był celowy – do badań wyselekcjonowano 494 przedsiębiorstwa polskie i 623 zagraniczne. W badaniu wzięły ostatecznie udział: 103 organizacje polskie i 30 przedsiębiorstw z zagranicy, głównie: Francji, Hiszpanii, Niemiec i Japonii. Większość firm, które nie wyraziły zgody na przeprowadzenie w nich badań, tłumaczyła swoją odmowę, daleko posuniętą ich szczegółowością oraz poufnością podejmowanej problematyki.

W wyniku przeprowadzonych badań:

- 1) zidentyfikowano, enumerowano i scharakteryzowano:
 - 9 grup strukturalnych Pozytywnego Potencjału Organizacji, zawierających łącznie 76 elementarnych składników tego potencjału,
 - 19 składników Pozytywnej Kultury Organizacyjnej (PKuO),
 - 26 składników Pozytywnego Klimatu Organizacyjnego (PKIO),
 - 35 odmian Prorozwojowych/Pozytywnych Zachowań Pracowniczych (PZP),
 - 7 wymiarów rozwoju przedsiębiorstwa (WRP);

- 2) stosując odpowiednie instrumentarium statystyczne ustalono relacje między wyróżnionymi ogniwami badanego łańcucha zależności (PPO–PKuO–PKiO–PZP–WRP),
- 3) te same relacje, na poziomie elementarnych składników poszczególnych ogniw, szacowano metodami eksperckimi,
- 4) ustalono 12 grup uwarunkowań zewnętrznych PPO, zawierających łącznie 110 warunków elementarnych,
- 5) zidentyfikowano 6 grup uwarunkowań wewnętrznych, zawierających łącznie 43 warunki o charakterze szczegółowym.

Wnioski wypływające ze zgromadzonych danych pierwotnych pozwoliły udowodnić istotność związków między Pozytywnym Potencjałem Organizacji i jego pochodnymi (Pozytywną Kulturą, Pozytywnym Klimatem i Pozytywnymi Zachowaniami) a rozwojem przedsiębiorstwa oraz zidentyfikować zjawiska i zaproponować instrumenty oddziałujące stymulująco na wykrystalizowanie się Pozytywnego Potencjału Organizacji. Do aktywizacji tych zjawisk i instrumentów powinno przede wszystkim sprowadzać się zarządzanie Pozytywnym Potencjałem Organizacji.

Zarządzanie Pozytywnym Potencjałem Organizacji musi mieć charakter strategiczny, co oznacza, że musi być prowadzone w perspektywie strategicznej, bowiem właściwe ukształtowanie determinant prorozwojowych zachowań pracowniczych (czyli PPO, PKuO i PKiO), jest możliwe jedynie w relatywnie długim czasie. Stąd niekiedy kierownictwa przedsiębiorstw nie mają dość cierpliwości, by oczekiwać na efekty odłożone w czasie i wolą rozwiązania przynoszące szybciej efekty. Jest to jednak wybór bardzo „krótkowzroczny”, ponieważ inwestowanie w budowę PPO przynosi wprawdzie efekty z pewnym przesunięciem czasowym, ale za to trwałe, nie jednorazowe, a więc efekty „ciągnięte” takich inwestycji są wielokrotnione.

Przedstawione w tej monografii rozważania nie aspirują do rangi zupełnej, uniwersalnej wiedzy o zasadach i mechanizmach konfiguracji zasobów przedsiębiorstwa, stanowią co najwyżej – tak jak to sygnalizuje tytuł – wstęp do teorii przydatnej dla pewnego obszaru i aspektu zarządzania. Obszaru, którego głównym deskryptorem jest behawioralny aspekt zarządzania współczesnymi organizacjami, ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami.

W konstruowaniu zrębów zaprezentowanej koncepcji nieoceniony udział miały informacje udzielane przez badane przedsiębiorstwa oraz opinie i propo-

zycje Ekspertów. Tym pierwszym – przedsiębiorstwom – dziękujemy łącznie, bez wymieniania nazw, co wynika z przyrzeczonej poufności i anonimowości badań. Nie możemy jednak ograniczyć się do „zbiorowego” podziękowania Ekspertom, nie tylko dlatego, że poświęcili nam niewspółmiernie więcej czasu, ale z tej przyczyny, że Ich opinie w zasadzie współtworzyły treści budowanej przez zespół badawczy koncepcji. Pozwalamy sobie przeto w tym miejscu gorąco podziękować Paniom i Panom, którzy zgodzili się uczestniczyć w badaniach eksperckich:

- Panu dr. Jarosławowi Aleksandrowi, prezesowi PLASTICA S.A.
- Pani Elżbiecie Cabańskiej – dyrektor HR w UNILEVER Polska S.A.
- Pani prof. zw. dr hab. Małgorzacie Czerskiej z Uniwersytetu Gdańskiego
- Pani prof. zw. dr hab. inż. Małgorzacie Gablecie z Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
- Panu Wojciechowi Grabowskiemu, prezesowi Hydro-Vacuum S.A.
- Panu Adamowi Handzelewiczowi, prezesowi Vester Sp.j.
- Pani Alinie Henzel-Korzeniowskiej, psychoanalitykowi z Krakowa
- Panu Jarosławowi Józefowiczowi, prezesowi Grupy TZMO S.A.
- Panu Arkadiuszowi Krężelowi, prezesowi Rady Nadzorczej IMPEX-METAL
- Pani prof. zw. dr hab. Zofii Mikołajczyk z Uniwersytetu Łódzkiego
- Panu Tomaszowi Modzelewskiemu, prezesowi zarządu ZELMER Trading Sp. z o.o.
- Panu Januszowi Niedźwieckiemu, prezesowi APATOR S.A.
- Panu prof. zw. dr hab. Aleksemu Poczowskiemu z Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie
- Panu prof. zw. dr hab. Czesławowi Sikorskiemu z Uniwersytetu Łódzkiego
- Panu Bogusławowi Skuza, dyrektorowi zarządzającemu INTRUM JUSTITIA, Sp. z o.o.

Korzystanie z wiedzy wymienionych P.T. Ekspertów nie zdejmuje odpowiedzialności za treści przedstawiane w tej monografii z autorów poszczególnych rozdziałów, a zarazem członków zespołu realizującego projekt badawczy, którego wyniki stanowią zasadnicze tworzywo proponowanej koncepcji zarządzania Pozytywnym Potencjałem Organizacji. Zespół pracował w składzie: prof. dr hab. Aldona Glińska-Noweś, prof. dr hab. Bohdan Godziszewski, prof. dr hab. Robert Karaszewski, dr Monika Chodorek, dr Magdalena

Kalińska, dr Barbara Józefowicz, dr Rafał Haffer, dr Ryszard Lorenczewski i niżej podpisany, będący kierownikiem zespołu.

Zespół autorów gorąco poleca opisaną w tej książce koncepcję zarządzania Pozytywnym Potencjałem Organizacji przede wszystkim praktyce zarządzania – uwierzcie, warto ją stosować.

Toruń, lipiec 2010 roku.

Marek Jacek Stankiewicz

Rozdział I

**ZASOBOWE UWARUNKOWANIA
ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA***Bohdan Godziszewski***1.1. Istota rozwoju**

Kwestie rozwoju całych gospodarek, jak i organizacji z których gospodarki się składają, budziły zainteresowanie od początku istnienia nauk ekonomicznych. Potrzeba rozwoju nie była nigdy przedmiotem istotnych zastrzeżeń, gdyż był on traktowany jako warunek poprawy bytu materialnego, i nie tylko, społeczeństwa. Odpowiedzi wymagały jednak podstawowe pytania dotyczące przejawów rozwoju, zarówno w skali makro- jak i mikroekonomicznej, czynników rozwoju wpływających na jego dynamikę czy wreszcie sposobów dystrybucji efektów rozwoju. Wszystkie te pytania, mimo wielu analiz i będących ich wynikiem ustaleń, pozostają otwarte i prawdopodobnie nie doczekają się ostatecznej odpowiedzi ze względu na duży stopień skomplikowania problemów oraz zmiany uwarunkowań i sposobów postrzegania rozwoju w miarę ewolucji systemów społeczno-gospodarczych.

Rozwój gospodarczy, lub jak częściej się mówi społeczno-gospodarczy, w skali gospodarek narodowych i/lub ich ugrupowań zwykle się mierzy za pomocą wielu mierników, częściowo odmiennych dla pomiaru poziomu rozwoju oraz jego dynamiki. Gospodarki nie rozwijałyby się jednak, gdyby składające się na nie organizacje były w stanie stagnacji. Zależność rozwoju

w skali makroekonomicznej od działalności w mikroskali rodzi szereg kolejnych, ważnych pytań odnośnie do natury i uwarunkowań rozwoju organizacji, sposobów jego pomiaru oraz przeznaczenia efektów tego rozwoju. Rozwój społeczno-gospodarczy, jakkolwiek byłby definiowany, bierze swój początek z efektów osiągniętych przez przedsiębiorstwa, chyba że jest wynikiem siłowego lub spekulacyjnego zawłaszczania wartości wytworzonych poza przedsiębiorstwem.

Pojęcie rozwoju jest ściśle powiązane z pojęciem wzrostu. Nie wdając się w szczegółową analizę znaczenia tych dwóch zjawisk wskazać można, że wzrost polega na zmianach ilościowych, powiększaniu rozmiarów działalności gospodarczej w postaci wzrostu produkcji i sprzedaży, większej liczbie zatrudnionych pracowników, większej wartości wykorzystywanego majątku itp. Wyrazem rozwoju są natomiast zmiany jakościowe zachodzące w przedsiębiorstwie polegające na doskonaleniu tego co, i jak, jest w nim robione. Głównym efektem rozwoju jest poprawa efektywności działania.

W szybko zmieniającej się gospodarce wzrost i rozwój z reguły idą w parze i trudno jednoznacznie oddzielić od siebie ich przejawy. Zwiększenie produkcji i sprzedaży w drodze prostej replikacji dotychczasowych metod działania prowadzić może do wzrostu efektywności będącej rezultatem korzyści skali, co może być traktowane jako przejaw rozwoju. Zwiększenie skali działania wymaga z reguły zmian jakościowych funkcjonowania przedsiębiorstwa, ale czasem zmiany takie są warunkiem utrzymania dotychczasowego poziomu działania czy nawet przetrwania. Rozwój nie musi więc prowadzić do wzrostu, aczkolwiek jest ważnym, czasem najważniejszym, jego czynnikiem.

We współczesnej gospodarce doskonalenie działalności należy traktować jako paradygmat przedsiębiorstwa. Nic nierobienie równoznaczne jest z cofaniem się, a to stanowi zagrożenie dla przetrwania.

Zarówno wzrost jak i rozwój powiązane są z celami przedsiębiorstwa. Konkretnie ich przejawy i kierunki są rezultatem presji tworzonej przez otoczenie w którym funkcjonują przedsiębiorstwa, głównie przez ewolucję rynków i konkurencji, ale jest także wynikiem świadomych wyborów dokonywanych w przedsiębiorstwach odpowiednio do wiedzy, doświadczenia oraz interesów głównych decydentów. Wybory te decydują o tempie, kierunkach i determinantach rozwoju.

Decyzje dotyczące tych ostatnich kwestii znajdują odzwierciedlenie w strategiach realizowanych przez przedsiębiorstwa. Ponieważ strategia jest

rezultatem wyboru dokonywanego w przedsiębiorstwach, zatem sposób postrzegania samego rozwoju może być odmienny w zależności od jej specyfiki. To, co dla jednego przedsiębiorstwa jest przejawem rozwoju, dla innego może być zjawiskiem mało istotnym.

Wskazać również należy, że przejawy i miary rozwoju mogą być różne w zależności od charakteru prowadzonej działalności gospodarczej. Przedsiębiorstwa funkcjonujące w sferze realnej, wytwarzające konkretne produkty, inaczej definiują własny rozwój w porównaniu np. do instytucji finansowych, handlujących instrumentami pochodnymi, które często są przez nie kreowane. Powyższa różnica spowodowana jest, przede wszystkim, odmiennością stosunku do praw własności wykorzystywanego kapitału. Inaczej podchodzi się do celów przedsiębiorstwa, i w konsekwencji do definiowania jego rozwoju jeżeli podejmuje się decyzje w stosunku do własnego kapitału, a inaczej, gdy właścicielem kapitału jest ktoś inny lub gdy właściciel nie jest jasno zdefiniowany.

Skoro możliwa jest różnorodność w rozumieniu istoty rozwoju, rodzi się pytanie czy istnieją jego uniwersalne przejawy i miary. Najprostszą odpowiedzią jest teza, że wyrazem rozwoju jest zmiana sposobu działania prowadząca do poprawy wyników, zarówno całego przedsiębiorstwa, jak i w różnych obszarach jego działalności. Pomiar rozwoju dokonywany jest natomiast za pomocą różnych mierników służących do oceny wyników całego przedsiębiorstwa oraz poszczególnych działań. W przypadku stosowania wielu mierników bardzo prawdopodobna jest sytuacja, że niektóre z nich wskazują na zmiany pozytywne, inne zaś nie. Wówczas o rozwoju decyduje poprawa mierników opisujących wyniki całego przedsiębiorstwa, nawiązujące bezpośrednio do założonych celów.

Rozpatrując wspomniany wcześniej związek między celami przedsiębiorstwa i przejawami oraz kierunkami jego rozwoju pamiętać należy, że przedsiębiorstwa w procesie formułowania własnych celów rozstrzygać muszą co jest dla nich priorytetem: zyskowość czy odpowiedzialność¹.

Współczesne przedsiębiorstwa muszą być zyskowe, bo takie są warunki istnienia w gospodarce rynkowej, ale jednocześnie są one ważnym ele-

¹ Kwestie znaczenia zyskowości i odpowiedzialności społecznej współczesnych przedsiębiorstw omawiane są szeroko np. w B. De Wit, R. Mayer, *Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej poprzez analizowanie paradoksów*, PWE, Warszawa 2007, s. 354–370 oraz S. Sudół, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2006, rozdz. V.

mentem systemu społeczno-gospodarczego i z tego tytułu powinny spełniać inne jeszcze obowiązki w stosunku do społeczności, w których funkcjonują. Powszechna akceptacja powyższej dwoistości zobowiązań przedsiębiorstw nie rozwiązuje problemu, albowiem otwarta pozostaje kwestia, które z powyższych zobowiązań jest ważniejsze. W zależności od dokonanego wyboru różne są cele przedsiębiorstw, sposoby działania, metody i kryteria oceny osiągniętych wyników, i w konsekwencji sposób postrzegania samego rozwoju. Konstatacja powyższa prowadzi do tezy, że o rozwoju konkretnego przedsiębiorstwa można cokolwiek powiedzieć dopiero na podstawie analizy jego wyników. Trzeba jednocześnie pamiętać, że dla menedżerów rozwój przedsiębiorstwa nie jest celem samym w sobie, a jedynie warunkiem realizacji celów.

1.2. Przejawy i miary rozwoju

Wyniki osiągnięte przez przedsiębiorstwa zależą od ogółu realizowanych w nich działań. Zarządzanie zaś, odpowiednio do swojej istoty, powinno zapewnić, aby były one możliwie najlepsze. Zgodnie z powszechnym przekonaniem skutecznie zarządzać można tylko tym, co podlega pomiarowi. Zatem pomiar wyników ma zasadnicze znaczenie dla dobrego zarządzania. Pamiętać jednak należy, że nie wszystko, co jest ważne dla przedsiębiorstwa można policzyć, a także nie wszystko, co jest policzalne, ma dla przedsiębiorstwa znaczenie.

Podejście do kwestii pomiaru wyników podlegało ewolucji wraz z rozwojem nauk o zarządzaniu. Szczególne zainteresowanie pomiarem wyników działania wiązać można z rozwojem zarządzania strategicznego, kiedy pojawił się problem zapewnienia adekwatności między ogólnie sformułowanymi celami strategicznymi a wynikami całego przedsiębiorstwa oraz w różnych obszarach jego działania.

Najbardziej dojrzałym podejściem do kwestii pomiaru wyników na różnych poziomach funkcjonowania przedsiębiorstwa, ze względu na wieloaspektowość i wewnętrzną spójność jest koncepcja strategicznej karty wyników (SKW)².

² R. Kaplan, D.N. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przenieść strategię na działania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, a także tych autorów *Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa 2010.

Stworzona została jako narzędzie wspomagania procesu tworzenia i wdrażania strategii. U podstaw jej konstrukcji leżało założenie, że strategia powinna zapewniać wzrost efektywności działania przedsiębiorstwa, co nie jest możliwe bez pomiaru efektywności wynikowej ogółu działań, jak również efektywności ich poszczególnych rodzajów. Wcześniej wskazano natomiast, że poprawa efektywności jest podstawowym kryterium zaliczania konkretnych działań do kategorii działań rozwojowych.

Najbardziej syntetycznym przejawem rozwoju jest poprawa wyników osiąganych przez całe przedsiębiorstwo, głównie wyników finansowych, które reagują na wszystko, co jest robione w przedsiębiorstwie. Poprawa tych wyników jest jednocześnie najczęściej formułowanym strategicznym celem rozwojowym. Zależy ona od zamierzonej i realizowanej strategii rozwoju, która może być różna w zależności od aktualnej sytuacji i pozycji przedsiębiorstwa oraz stanu i przewidywanych zmian otoczenia. Podstawowe rodzaje strategii rozwoju mogą polegać na ekspansji rynkowej, specjalizacji, integracji pionowej lub/i poziomej, dywersyfikacji i mogą być realizowane, między innymi, poprzez outsourcing, alianse strategiczne, fuzje i przejęcia czy podział przedsiębiorstwa³. Rezultaty osiągnięte w każdej z powyższych dziedzin podlegają pomiarowi za pomocą odpowiednich mierników, które można traktować jako mierniki rezultatów⁴. Pozytywne ich zmiany wskazują na zjawisko rozwoju, natomiast negatywne – na regres. Zestawienie przykładowych obszarów działania przedsiębiorstwa i związanych z nimi przejawów rozwoju oraz odpowiednich mierników zawiera tabela 1.1.

Dla pełnej identyfikacji rozwoju przedsiębiorstwa wskazane jest posługiwanie się więcej niż jednym miernikiem. Jeżeli mamy do czynienia ze wzrostem przychodów ze sprzedaży przy niezmiennych pozostałych miernikach, to wówczas należałoby mówić raczej o wzroście, bądź o tzw. ekstensywnym rozwoju. Natomiast, w przypadku, gdy wzrost przychodów ze sprzedaży związany jest ze zmianami struktury produkcji, wchodzeniem na nowe segmenty

³ Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju i konkurencji przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 206.

⁴ Mierniki rezultatów informują o tym co zostało osiągnięte i należy je odróżnić od mierników wyników służących do pomiaru działań realizowanych w przedsiębiorstwie, od których zależą rezultaty. Por. D. Parmeter, *Key Performance Indicators. Developing, Implementing and Using Winning KPIs*, John Wiley & Sons, 2007, s. 1–3.

rynkowe, podnoszeniem jakości produktów itp., mamy do czynienia z rozwojem, w podanym wcześniej znaczeniu. Stałe przychody ze sprzedaży przy rosnącej rentowności działań traktować należy jako wyraz rozwoju, ale spadek rentowności w takim przypadku należałoby traktować jako regres. Jeżeli jednak spadek rentowności idzie w parze ze wzrostem przychodów ze sprzedaży i wzrostem udziału w rynku, to mamy do czynienia z rozwojem, albowiem strategia agresywnego budowania udziału w rynku wymaga inwestycji rzeczowych i marketingowych, co w krótkim i średnim horyzoncie czasowym może powodować pogarszanie się wyników finansowych, w tym rentowności.

Tabela 1.1. Przejawy i miary rozwoju

Przejawy rozwoju	Mierniki rozwoju
Wartość przedsiębiorstwa	Stopa wzrostu wartości księgowej i/lub rynkowej.
Wartości kapitałów własnych	Stopa wzrostu wartości kapitałów własnych.
Wielkość sprzedaży	Stopa wzrostu sprzedaży – wartości i wolumenu.
Udział w rynku	Wskaźnik bezwzględnego i/lub względnego udziału w rynku.
Domena działania	Rozszerzanie zakresu działania o nowe dziedziny. Udział przychodów ze sprzedaży z nowych dziedzin w całości przychodów.
Zakres internacjonalizacji działania	Udział przychodów uzyskanych na rynkach zagranicznych w całości przychodów.
Zakres geograficzny działania	Udział przychodów ze sprzedaży na nowych segmentach rynku w całości przychodów.
System dystrybucji	Zmiany udziałów przychodów z różnych kanałów dystrybucji. Wskaźnik intensywności dystrybucji.
Innowacyjność	Udział przychodów ze sprzedaży nowych produktów w całości przychodów. Liczba wprowadzonych innowacji technologicznych.
Jakość produktów	Liczba przyznanych certyfikatów jakościowych.
Wydajność pracy	Wartość i/lub wolumen sprzedaży na jednego zatrudnionego.
Produktywność	Relacja przychodów ze sprzedaży do wartości majątku (aktywów).
Rentowność	Relacja zysku netto do całkowitych kosztów sprzedanej produkcji. ROI – relacja zysku netto do wartości aktywów).
Działalność B + R	Udział wydatków na B + R w całkowitych kosztach działalności. Liczba uzyskanych patentów.
Doskonalenie pracowników	Udział wydatków na szkolenie pracowników w całkowitych kosztach działalności. Wydatki na szkolenie i rozwój na jednego pracownika.
Współpraca	Udział w sieciach. Liczba umów o współpracy.

Źródło: opracowanie własne.

Powyższa, krótka charakterystyka istoty, przejawów i mierników rozwoju wskazuje jak skomplikowane jest to zjawisko, przejawiające się w wie-

lu obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa i trudne do jednoznacznego pomiaru, mimo że istnieje wiele jego mierników.

1.3. Uwarunkowania i czynniki rozwoju

1.3.1. Zewnętrzne czynniki rozwoju przedsiębiorstwa

Rozwój, jak wcześniej wskazano, rozpatrywany być może w makro- i mikroskali, z tym że ten pierwszy traktować należy jako rezultat działań i wyników osiąganych przez organizacje składające się na cały system społeczno-gospodarczy. Natomiast wyniki zależą zarówno od środowiska zewnętrznego przedsiębiorstw, jak i uwarunkowań wewnętrznych, wśród których najważniejsze związane są z wyposażeniem przedsiębiorstw w różnorodne zasoby i umiejętnością ich wykorzystywania.

Zewnętrzne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw podlegają ewolucji odpowiednio do zmian otoczenia, w którym one funkcjonują. Najważniejszym ze współczesnych zjawisk jest globalizacja, która stwarza szereg szans, ale generuje również istotne zagrożenia. Wykorzystywanie pierwszych i ochrona przed drugimi wymaga od przedsiębiorstw działań prorozwojowych.

Globalizacja zmieniła zasadniczo obraz współczesnej gospodarki. Państwa i gospodarki narodowe tracą swoją wyrazistość, odmienność. Procesy gospodarcze przebiegają niezależnie od granic państwowych. Ograniczany jest zakres polityki ekonomicznej prowadzonej przez poszczególne kraje. Jednym z ważnych rezultatów globalizacji jest rzeczywista ocena konkurencyjności poszczególnych gospodarek, a także krajowych przedsiębiorstw. Globalizacja, zmieniając warunki gospodarowania, wprowadziła nowe priorytety rozwojowe dla organizacji, które są zdominowane wymogiem międzynarodowej konkurencyjności. Rezultatem globalizacji jest zmiana znaczenia poszczególnych czynników produkcji. Tracą znaczenie „tradycyjne” zasoby materialne, zyskują zasoby niematerialne, wśród których poczesne miejsce zajmuje wiedza, postrzegana jako główne źródło przewagi konkurencyjnych współczesnych przedsiębiorstw⁵. Jednocześnie zdolność przedsiębiorstwa do tworzenia

⁵ T.H. Davenport, L. Prusak, *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston 1998, s. 13.

i utrzymywania przewagi konkurencyjnej może być traktowana jako bardzo ważny przejaw jego rozwoju.

Procesy globalizacji wymuszają inne niż dotychczas sposoby konkurowania, wymagają innej filozofii działania: ukierunkowanej bardziej na przyszłość, niż na bieżące wyniki. Przedsiębiorstwa świadome zmian zachodzących we współczesnej gospodarce swoje działania muszą dostosowywać do nowych paradygmatów zachowań strategicznych, wśród których wymienić można⁶:

- rosnące znaczenie walki o udział w pojawiających się szansach,
- decydujące znaczenie umiejętności i kompetencji w ramach całego łańcucha wartości,
- rosnące znaczenie zdolności do funkcjonowania w warunkach dużej niepewności w turbulentnym otoczeniu,
- wzrost znaczenia wieloetapowej konkurencji, rozpoczynającej się od umiejętności przewidywania ewolucji sektorów i rynków, poprzez walkę o zasoby i konfiguracje własnych przewag konkurencyjnych, na zachowaniach rynkowych kończąc.

Te wszystkie nowe zjawiska zmieniając sposób funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw wpływają jednocześnie na postrzeganie i uwarunkowania ich rozwoju.

Rozpatrując bardziej szczegółowo kwestie zewnętrznych czynników rozwoju za dobry punkt wyjścia przyjąć można koncepcję uwarunkowań przewag konkurencyjnych gospodarek M.E. Portera, zgodnie z którą konkurencyjność gospodarki uzależniona jest od czterech grup wzajemnie powiązanych czynników. Są to⁷:

- wyposażenie gospodarki w czynniki produkcji,
- wielkość, struktura i charakter popytu krajowego,
- istnienie wzajemnie powiązanych i uzupełniających się, konkurencyjnych dziedzin działalności,
- strategię realizowane przez przedsiębiorstwa krajowe oraz charakter rywalizacji na rynku krajowym.

Wyposażanie gospodarki w czynniki produkcji w zasadniczy sposób wpływa na dostępność do zasobów dla przedsiębiorstw krajowych. Wpraw-

⁶ Por. G. Hamel, C.K. Prahalad, *Competing for the Future*, Harvard Business School, Press, Boston 1994, s. 33 i n.

⁷ M.E. Porter, *Competitive Advantage of Nations*, The Macmillan Press, London 1990.

dzie krajowe niedobory konkretnych czynników produkcji łagodzone są dzięki swobodzie ich przepływu w wyniku globalizacji, ale rzadko występuje ich pełna mobilność. Do tych podstawowych czynników produkcji zaliczamy:

- zasoby pracy rozumiane jako liczba pracowników z odpowiednimi kwalifikacjami, doświadczeniem zawodowym, kulturą osobistą itp.,
- zasoby naturalne w tradycyjnym rozumieniu, ale także klimat, lokalizację w stosunku do innych krajów itp.,
- zasoby wiedzy,
- infrastrukturę, rozumianą zarówno jako możliwości transportowe i komunikacyjne, ale także jako rozwiązania w zakresie ochrony zdrowia czy zapewnienia bezpieczeństwa.

Znaczenie wyposażenia kraju w poszczególne czynniki produkcji, które są niezbędne do rozwoju przedsiębiorstw zmienia się w czasie i odpowiednio do uwarunkowań sukcesu w różnych dziedzinach działalności. Dzisiaj podstawowe znaczenie mają zasoby (czynniki) zaawansowane, nawiązujące do wiedzy, know-how, związane z nowoczesnymi technologiami. Dostępność takich czynników uzależniona jest od rozwoju krajowego sektora B + R, od intensywności i zakresu kontaktów gospodarki z nauką i traktowana być może jako jeden z podstawowych, zewnętrznych uwarunkowań rozwoju przedsiębiorstw.

Kolejny ważny czynnik determinujący konkurencyjność przedsiębiorstw krajowych, tym samym stymulujący lub utrudniający ich dynamikę rozwojową, to wielkość i charakterystyki popytu krajowego. Znaczenie popytu krajowego traktowanego jako czynnik rozwoju wynika z faktu, że wpływa on na kształtowanie świadomości przedsiębiorstw odnośnie do oczekiwań i preferencji klientów, które należy zaspokajać. Im bardziej wymagający klienci krajowi, tym większa jest konkurencja, która wymusza doskonalenie oferty pod względem jakości i zróżnicowania, co z kolei jest przejawem rozwoju. W warunkach niedoboru podaży towarów i usług producenci nie są zmuszani ani do zmian oferty, ani metod działania, osiągając jednocześnie satysfakcjonujące wyniki. W przypadku dużego nasycenia rynku krajowego (saturacji), producenci poszukują szans na rynkach zagranicznych, co często wymaga działań prorozwojowych, dzięki którym oferta dostosowywana jest do warunków panujących na nich.

Globalizacja wpływa na osłabienie znaczenia popytu krajowego jako czynnika prorozwojowego. W gospodarce podlegającej temu zjawisku przedsiębiorstwa nawet małych krajów, których rynek wewnętrzny jest niewiel-

ki, muszą dbać o swoją konkurencyjność albowiem ich rozwój możliwy jest głównie poprzez obecność na rynkach zagranicznych.

Kolejną, ważną grupą zewnętrznych czynników rozwoju przedsiębiorstw jest istnienie wzajemnie powiązanych i wspierających się dziedzin wytwórczości tworzących grona przemysłowe (klastry). Funkcjonowanie w takich sieciach sprzyja budowaniu trwałych, korzystnych relacji z dostawcami elementów zaopatrzeniowych, ułatwia dostęp do specjalistycznie edukowanych pracowników, nowych technologii, rozwiązań organizacyjnych itp. Chęć utrzymania własnej pozycji w gronie przemysłowym stanowi również zachętę do doskonalenia własnej działalności dostosowanej do zmian zachodzących w całej sieci przedsiębiorstw.

Ostatnia grupa czynników wpływających na konkurencyjność gospodarek, a pośrednio na potrzebę i możliwości rozwoju przedsiębiorstw, to warunki ich funkcjonowania oraz intensywność konkurencji na rynku krajowym. Te pierwsze to przede wszystkim obowiązujące przepisy prawne dotyczące prowadzenia działalności gospodarczej i zakres ingerencji państwa. Im bardziej ograniczona jest swoboda działalności przedsiębiorstw, tym mniejszy zakres możliwych działań prorozwojowych. Ważnym czynnikiem prorozwojowym, zwłaszcza dla małych i średnich przedsiębiorstw, jest istnienie i sposób działania infrastruktury instytucjonalnej wspierającej ich funkcjonowanie.

Związek między rozwojem przedsiębiorstw oraz intensywnością konkurencji na rynkach, na których one działają jest oczywisty i sprowadza się do tego, że konkurencja wymusza działania prorozwojowe. Im silniejsza konkurencja, tym większa presja rozwoju. Wysoka intensywność konkurencji w sektorach współpracujących z przedsiębiorstwem może być jednak czynnikiem sprzyjającym realizacji zamierzeń rozwojowych poprzez to, że zmniejsza ona siłę przetargową partnerów.

Powyższe rozważania, dotyczące zewnętrznych czynników rozwoju przedsiębiorstw prowadzą do konstatacji, że w większości przypadków są to te same czynniki, od których zależy ich konkurencyjność, oraz że polegają one głównie na dostępności do zasobów niezbędnych do realizacji działań prorozwojowych, a także zależą od ogólnych warunków, w jakich funkcjonują przedsiębiorstwa. Zewnętrzne uwarunkowania rozwoju, ze względu na postępującą globalizację, podlegają standaryzacji, w rozumieniu rosnącego ich podobieństwa dla wszystkich przedsiębiorstw. To prowadzi natomiast do wniosku o rosnącym znaczeniu dla działań prorozwojowych specyficz-

nych zasobów i umiejętności, które z reguły tworzone są w przedsiębiorstwie, a nie kupowane na zewnętrznym rynku zasobów. Rozwój współczesnych przedsiębiorstw jest więc, w coraz większym zakresie, uzależniony od czynników wewnętrznych.

1.3.2. Wewnętrzne czynniki rozwoju przedsiębiorstwa

Dynamika i kierunki rozwoju przedsiębiorstw wynikają, jak wcześniej wskazano, z celów, zależą natomiast od wyposażenia w konkretne zasoby i umiejętności ich wykorzystania. Przedsiębiorstwo może robić tylko to, na co pozwalają będące w jego posiadaniu zasoby lub/i zasoby możliwe do pozyskania dla realizacji celów. Współczesne przedsiębiorstwa w coraz większym zakresie opierają swoją działalność na zasobach, które nie są ich własnością, a zostają im udostępnione do realizacji konkretnych zamierzeń biznesowych. W każdym jednak przypadku niezależnie od sytuacji w zakresie praw własności, u podstaw wszelkich działań przedsiębiorstwa leżą zasoby. Zmiany sposobu działania wymagają natomiast decyzji o rekonfiguracji posiadanych zasobów lub zmiany sposobu ich wykorzystywania.

Ponieważ rozwój przejawiać się może na wiele różnych sposobów, a jednocześnie przedsiębiorstwa mają do dyspozycji różnorodne zasoby, rodzi się bardzo ważne pytanie dotyczące zależności między konkretnymi przejawami rozwoju a znaczeniem różnych zasobów dla ich kreowania. Identyfikacja tego rodzaju związków w odniesieniu do wszystkich możliwych przejawów rozwoju i poszczególnych zasobów jest niezwykle trudna, zarówno na gruncie teoretycznym, jak i w badaniach empirycznych. Teorie, które zgodnie ze swoją naturą są bardzo ogólne, nie dają podstaw do wnioskowania o tak szczegółowych zależnościach. Wyniki badań mających na celu identyfikację wspomnianych zależności są, jak dotąd, zbyt fragmentaryczne aby formułować wnioski bardziej ogólne. Wskazują one dodatkowo na odmiennosć takich związków w zależności od dziedziny gospodarowania.

Badanie zależności między zasobami a rozwojem przedsiębiorstw prowadzić należy zatem na wysokim poziomie ogólności, koncentrując się bardziej na identyfikacji rodzajów i cech zasobów istotnych w ogóle dla działań prorozwojowych, niż dla realizacji ich konkretnych rodzajów. Obiecującą płaszczyzną dla takich rozważań jest zasobowa teoria firmy, zgodnie z którą przedsiębiorstwo (firma) postrzegane jest jako konfiguracja zasobów, których

cechy warunkują przewagi konkurencyjne, a w konsekwencji osiągnane wyniki, będące przejawem rozwoju.

Rozumienie zasobów przedsiębiorstwa ulegało ewolucji w miarę coraz lepszemu poznawania specyfiki procesów gospodarowania i wynikającego stąd rozwoju nauk ekonomicznych. Tradycyjne ich rozumienie, zgodnie z którym wyróżniano dwa podstawowe, homogeniczne ich rodzaje, tj.: kapitał i pracę, jest daleko niewystarczające dla zrozumienia sposobów działania współczesnych przedsiębiorstw. Dzisiaj zasoby przedsiębiorstwa postrzegane są jako zbiór zróżnicowanych, materialnych i niematerialnych elementów, będących w dyspozycji przedsiębiorstwa i wykorzystywanych do realizacji założonych celów.

Ze względu na różnorodność wykorzystywanych i możliwych potencjalnie do wykorzystania zasobów ich opis wymaga typologii. Dobrym punktem wyjścia mogą być związki między zasobami a strategią przedsiębiorstwa, od których charakteru i siły zależy jego rozwój. Zasoby mogą być strategicznie wartościowe albo wartości strategicznej mogą nie posiadać. Z punktu widzenia rozwoju pierwsze mają zasadnicze znaczenie. Zasoby strategicznie wartościowe to takie, dzięki którym przedsiębiorstwo jest w stanie formułować własne odpowiedzi na wyzwania zewnętrzne w postaci szans i zagrożeń. Zgodnie z jednym z podstawowych paradygmatów zarządzania strategicznego powstające w otoczeniu szanse należy wykorzystywać, a przed zagrożeniami się bronić. W obu przypadkach wymaga to dostosowania działań przedsiębiorstwa do charakteru oraz intensywności wyzwań. Ponieważ natura wyzwań ulega zmianom odpowiednio do ewolucji otoczenia, wartość strategiczna zasobów również zmienia się w czasie. Jedne zasoby przestają być wartościowe, inne stają się takimi dopiero w konkretnych okolicznościach. Rodzi się jednak pytanie o istnienie bardziej ogólnych przesłanek dających podstawy do wartościowania zasobów. Wydaje się, że jedną z takich przesłanek, być może najważniejszą, jest związek zasobów z przewagami konkurencyjnymi przedsiębiorstwa. Walka o szanse oraz z zagrożeniami wymaga budowania przewag konkurencyjnych i/lub ich utrwalania.

Z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstwa zasadnicze znaczenie mają zasoby strategicznie wartościowe. W ramach sekwencji zasoby–przewaga konkurencyjna–rozwój najważniejsze są takie zasoby, dzięki którym kreowane są przewagi konkurencyjne.

Na zasoby przedsiębiorstwa składa się wszystko, co może być utożsamiane z majątkiem, umiejętnościami, procesami wewnętrznymi, informacja-

mi i wiedzą, które są kontrolowane przez przedsiębiorstwo i wykorzystywane do realizacji celów. Ogół zasobów dzielić można na wiele kategorii i rodzajów według różnych kryteriów. Ze względu na charakter wyróżnić można cztery podstawowe rodzaje zasobów: fizyczne, finansowe, ludzkie i organizacyjne⁸. Zasoby fizyczne to przykładowo maszyny i urządzenia, lokalizacja geograficzna, dostęp do surowców. Zasoby finansowe to przychody ze sprzedaży, kapitał założycielski, zyski zatrzymane. Ludzkie zasoby to ludzie wraz z posiadaną wiedzą, umiejętnościami, inteligencją, ale również relacje między pracownikami. Na zasoby organizacyjne składa się natomiast kultura organizacyjna, sposoby raportowania, formalne i nieformalne sposoby komunikowania się, reputacja i znajomość (rozpoznawalność) przedsiębiorstwa w otoczeniu biznesowym itp.

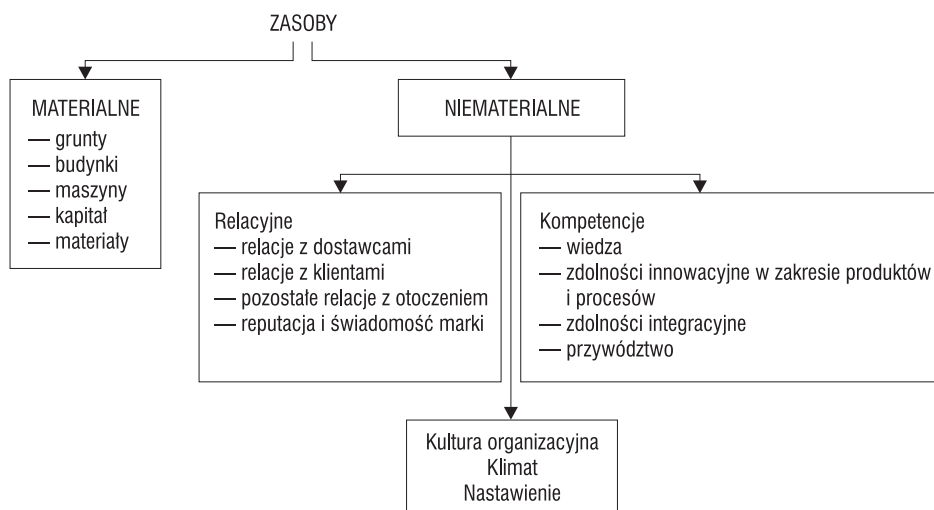
Oprócz wyżej wymienionych rodzajów zasobów wyróżnia się również inne, np. technologię lub zasoby informacyjne, prawne oraz relacyjne. Te ostatnie obejmują, przede wszystkim, stosunki z klientami oraz dostawcami wszystkich pozostałych zasobów⁹.

Inny, ważny podział zasobów oparty jest na kryterium ich postaci fizycznej, zgodnie z którym wyróżnia się zasoby materialne (widzialne) i niematerialne (niewidzialne), co prezentuje rysunek 1.1. Pierwsze z nich posiadają formę rzeczową, można je zmierzyć, wycenić, ujmować w ewidencji. Składają się na nie zasoby fizyczne i finansowe oraz niektóre elementy kapitału ludzkiego i organizacyjnego. Zasoby niematerialne nie mają formy fizycznej, ich identyfikacja wymaga często prowadzenia specjalnych badań, trudno je wycenić, w stosunku do wielu z nich przedsiębiorstwo nie ma praw własności. Zalicza się do nich, przede wszystkim, relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem, jak np. reputację, wiedzę, kulturę organizacyjną, klimat wewnętrzny i zaufanie między pracownikami, ich lojalność w stosunku do firmy, wreszcie kompetencje i umiejętności. Zasoby niematerialne z reguły nie poddają się pomiarowi. Wiadomo, że istnieją i są ważne, ale trudno je mierzyć. Reputacja może być dobra lub zła, można ją porównywać między przedsiębior-

⁸ J.B. Barney, D.N. Clark, *Resource-Based Theory. Creating and Sustaining Competitive Advantage*, Oxford University Press, Oxford 2007, s. 24.

⁹ Por. Ch.W. Hofer, D. Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, St.Paul, West 1978, s. 145–148; S.D. Hunt, R.M. Morgan, *The Comparative Advantage Theory of Competition*, „Journal of Marketing” 1995, vol. 59, s. 6.

stwami w kategoriach – lepsza lub gorsza, ale trudno ją zmierzyć. Podobnie o kulturze można mówić, że jest mniej lub bardziej wyrazista, lepiej lub gorzej zakorzeniona, mniej lub bardziej powszechna, lub że jest pozytywna lub negatywna z punktu widzenia realizacji celów przedsiębiorstwa. Nie można jednak stwierdzić, że jedno przedsiębiorstwo ma więcej kultury wewnętrznej, a drugie mniej.



Rysunek 1.1. Struktura zasobów przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Ze względu na swój związek z innymi zasobami oraz wpływ na rozwój przedsiębiorstwa, szczególnie ważne są kompetencje. Mogą być one rozumiane jako zdolność przedsiębiorstwa do wykorzystania możliwości produkcyjnych wszystkich zasobów. Pochodzą one z trzech głównych źródeł: są rezultatem sformalizowanego procesu edukacyjnego, uogólnionej wiedzy zdobytej w drodze doświadczenia, wreszcie talentu. Szczególne znaczenie mają kompetencje, dzięki którym tworzone są przewagi konkurencyjne¹⁰. Kompetencje definiowane są również jako „zespół praktycznych zasad i rutyn wykorzystywanych przez kadrę kierowniczą”¹¹ lub jako „zdolność organizacji do trwa-

¹⁰ E. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley & Sons, New York 1959, s. 54.

¹¹ J.T. Mahoney, R. Pandian, *The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management*, „Strategic Management Journal” 1993, vol. 13, s. 369.

łej, skoordynowanej alokacji zasobów w taki sposób, że pomagają to organizacji osiągnięcie jej celów”¹². Kompetencje to nie tylko wiedza o tym co i jak należy robić, ale również przekonania, intuicja i kreatywność niezbędne przy rozwiązywaniu problemów strategicznych. Mają one charakter międzyfunkcyjny i często kolektywny. Trudne są do jednoznacznej lokalizacji w przedsiębiorstwie, są wszędzie ale nigdzie w szczególności.

Kompetencje mogą być nakierowane na skuteczne, bieżące konkurowanie na znanych, obsługiwanych rynkach, ale dotyczyć mogą również przyszłych produktów, rynków i klientów; mogą mieć charakter dynamiczny, tym samym decydując o rozwoju przedsiębiorstwa, o jego przyszłym sukcesie¹³.

Szczególne znaczenie odgrywają tzw. rdzenne, bazowe kompetencje (core competence), które „polegają na kolektywnym uczeniu się, zwłaszcza tego jak koordynować różne umiejętności produkcyjne oraz integrować liczne strumienie technologii”¹⁴.

Kompetencje, zwłaszcza te rdzenne (bazowe) nie tylko umożliwiają tworzenie aktualnie najlepszej kombinacji typu produkt/rynek ale również, co jest nawet ważniejsze, dzięki nim powstają pomysły nowych produktów, kreowane są nowe rynki. Tym samym ich wartość strategiczna jest długotrwała i wykracza poza okres cyklu życia poszczególnych produktów.

Kompetencje przedsiębiorstwa są ściśle powiązane z zasobami wiedzy i zakresem oraz sposobem jej wykorzystywania, zależą od tego jak szybko i czego przedsiębiorstwa się uczą. Dynamika uczenia się przedsiębiorstw, polegającego na powiększaniu zasobu wiedzy w drodze jej tworzenia lub/i pozyskiwania z zewnętrznych źródeł, uwarunkowana jest wieloma czynnikami, wśród których bardzo ważne są kultura organizacyjna i zaufanie, postrzegane zresztą jako samodzielne zasoby.

Kultura organizacyjna jest definiowana na wiele sposobów. Nie podejmując się w tym miejscu szerszej prezentacji kwestii definicyjnych, gdyż

¹² R. Sanchez, A. Heene, *Competence – Based Strategic Management: Concepts and Issues for Theory, Research and Practice* [w:] *Competence – based strategic management*, A. Heene, R. Sanchez (red.), John Wiley & Sons, New York 1997, s. 7.

¹³ D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen, *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, „Strategic Management Journal” 1997, vol. 18, s. 511–513.

¹⁴ C.K. Prahalad, G. Hamel, *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, maj–czerwiec 1991, s. 81.

jest to przedmiotem rozważań w kolejnych częściach opracowania, określić ją można „jako zbiorowe zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków jednej organizacji od drugiej”¹⁵. Tak rozumiana kultura spełnia rolę ważnego wewnętrznego mechanizmu regulacyjnego, wpływającego w istotny sposób na zachowania ludzi w przedsiębiorstwie, relacje między nimi, zaangażowanie w pracy, kreatywność, innowacyjność. Kultura jest zasobem elastycznym z punktu widzenia wykorzystania, co oznacza, że konkretne rodzaje zachowań uwarunkowane kulturowo są takie same bądź podobne bez względu na relacje typu rynek/produkt. Poprzez to że wyzwała ona, lub nie, postawy innowacyjne, zachowania nakierowane na promowanie pozytywnych zmian, jest bardzo ważnym zasobem z punktu widzenia możliwości rozwojowych przedsiębiorstwa.

Podobną rolę odgrywać może zaufanie będące, zarówno w skali makroekonomicznej, jak i w organizacjach społecznych jakimi są przedsiębiorstwa, ważnym mechanizmem koordynacyjnym, obok rynku i hierarchii¹⁶. W mikro-skali zaufanie w przedsiębiorstwach może być traktowane jako cenny zasób. Samo zaufanie nie generuje wartości, ale sprzyja, a niekiedy decyduje, o wykorzystaniu innych zasobów, dzięki którym wartość ta jest tworzona.

Jednoznaczne zdefiniowanie zaufania jest niezwykle trudne, głównie ze względu na jego subiektywne zabarwienie, uwarunkowane dodatkowo sytuacyjnie. Źródłem wzajemnego zaufania w przedsiębiorstwie jest znajomość oparta na powtarzalnych kontaktach interpersonalnych, a także normy tworzące przewidywalność i wiarygodność. Podstawą dla zaufania są informacje dotyczące konsekwencji w działaniu innych, wiarygodność kontraktowa, kompetencje, życzliwość, lojalność, troska, uczciwość, prawość, otwartość. Pomiedzy przesłankami leżącymi u podstaw wzajemnego zaufania a samym zaufaniem występuje pozytywne sprzężenie zwrotne. Przykładowo tylko wskazując, lojalne zachowania budzą zaufanie, które z kolei zachęca do bycia lojalnym.

Zaufanie jest zjawiskiem społecznie kompleksowym, wpływającym na zachowania ludzi w przedsiębiorstwie, determinującym stopień wykorzystania innych zasobów. Może być ono traktowane jako źródło porozumienia,

¹⁵ G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000, s. 267.

¹⁶ P.S. Adler, *Market, Hierarchy and Trust. Knowledge Economy and the Future of Capitalism*, [w:] *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, Chun Wei Choo, N. Bon-tis (red.), Oxford University Press, Oxford 2002, s. 26.

innowacyjnej aktywności, od których zależy wielkość efektu synergii, co jest niezwykle ważne z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstwa.

Rozwój przedsiębiorstwa jest uzależniony od jego zdolności do budowania trwałej przewagi konkurencyjnej, uwarunkowanej wyposażeniem w zasoby i umiejętnością wykorzystania ogółu posiadanych zasobów. Wzajemna likwidacja przewag konkurencyjnych, obok działań nakierowanych na ich kreowanie, stanowi kwintesencję konkurencji między przedsiębiorstwami. Zarówno tworzenie nowych przewag konkurencyjnych, jak i likwidacja przewag konkurentów poprzez dorównywanie im, ma związek z konfiguracją i sposobami wykorzystywania zasobów. Im łatwiej stworzyć przewagę konkurencyjną, tym szybciej i łatwiej może być ona zlikwidowana przez przeciwników w drodze kopiowania przez nich działań lidera (dzięki tworzeniu podobnej lub analogicznej konfiguracji zasobów). Zatem, możliwość kreowania nowych przedsiębiorstw, a następnie ich rozwój zależy od dostępności do zasobów strategicznie wartościowych. Przewaga konkurencyjna jest tym bardziej trwała, a tym samym większe są możliwości rozwoju organizacji, im zasoby na których jest zbudowana są rzadsze, mało dostępne dla konkurentów i trudniejsze do imitacji oraz brakuje ich substytutów¹⁷.

Wymóg rzadkości zasobów jako warunku przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa nie budzi istotnych kontrowersji. Zabieganie o zasoby trudne do pozyskania na rynku przez rywali było w przeszłości i jest ciągle powszechnie stosowanym sposobem budowania własnej odmienności, która jest ważnym czynnikiem sukcesu rynkowego. Ograniczony dostęp do zasobów strategicznie wartościowych wyzwala konkurencję o nie. Globalizacja i upowszechnianie się rynku nabywcy łagodzą zewnętrzne w stosunku do przedsiębiorstwa bariery dostępu do zasobów. Dotyczy to jednak tylko tych zasobów, które są przedmiotem obrotu na rynku, przede wszystkim zasobów materialnych (widzialnych).

Druga ważna okoliczność wpływająca na trwałość przewag konkurencyjnych to trudność imitacji zasobów, która zależy od specyfiki procesu ich gromadzenia w przedsiębiorstwie, niejasności związków między charakterem przewag konkurencyjnych i konkretnymi zasobami oraz społecznej kompleksowości zasobów.

¹⁷ J.B. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, vol. 12, s. 99–120.

Proces akumulowania zasobów w przedsiębiorstwie podlega wielu prawidłowościom, z których najważniejszym jest zjawisko niekorzyści kompresji czasu oraz zmiany efektywności zasobów w zależności od ich rozmiarów¹⁸.

Powyższe zjawisko polega na tym, że stan zasobu gromadzonego przez dłuższy czas jako suma jego strumieni, będących rezultatem konkretnych inwestycji, nie zawsze jest możliwy do skopiowania w krótszym czasie w rezultacie dodawania do siebie większych strumieni. Niektóre zasoby wymagają długiego czasu niezbędnego do ich zbudowania. Powszechnej świadomości marki nie można wykreować w krótkim czasie, niezależnie od intensywności działań promocyjnych i wydatków na ten cel. Zdolności przedsiębiorstwa w sferze działalności badawczo-rozwojowej, budowanej przez długi czas dzięki wydatkom na B + R, prawdopodobnie nie uda się stworzyć w drodze jednorazowego wydatkowania podobnych kwot na taką działalność. Trudno sobie wyobrazić także przełomowe zmiany kultury organizacyjnej czy zmiany kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa.

Efektywność wykorzystywanych zasobów podlega prawidłowości korzyści skali, ale ważna jest również kwestia ich tzw. masy krytycznej i związanego z tym efektu synergii. Przyrost efektywności ogółu zasobów spowodowany ich bieżącym strumieniem uzależniony jest od istniejącego stanu zasobów. Im więcej zasobów przedsiębiorstwo posiada, tym większe mogą być korzyści związane z powiększaniem ich stanu o bieżący strumień. W granicach określonych rozmiarów zasobów ich powiększanie może nie przynosić żadnych korzyści, aż do momentu osiągnięcia ich krytycznej wielkości, powyżej której niewielkie nawet przyrosty powodować mogą skokowy wzrost ich efektywności. Sytuacja taka powoduje zróżnicowanie efektywności inwestycji zasobowych w zależności od zgromadzonych w przeszłości zasobów. Tym samym, w drodze ponoszenia podobnych jak konkurenci w przeszłości wydatków inwestycyjnych na bieżące strumienie zasobów, nie zawsze można imitować ich działania.

Kolejna, ważna okoliczność utrudniająca imitację zasobów, to niejasność związków przyczynowo-skutkowych między konfiguracją zasobów a charakterem przewagi konkurencyjnej, co polega na tym że konkurenci nie są w stanie zidentyfikować dlaczego konkretne przedsiębiorstwo posiada prze-

¹⁸ Por. J. Dierickx, K. Cool, *Assets Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage*, „Management Science”, 1989, vol. 35, s. 1504–1513.

wagę konkurencyjną i dzięki jakim zasobom została ona zbudowana. Czasami tego rodzaju niejasność występuje nawet w przedsiębiorstwach posiadających przewagę konkurencyjną.

Ostatnia z wymienionych cech zasobów utrudniająca imitację to ich społeczna kompleksowość, dotycząca przykładowo specyficznych stosunków międzyludzkich, kultury wewnętrznej, relacji z klientami czy dostawcami. Tego rodzaju zasoby tworzone są jako rezultat świadomych działań realizowanych w przedsiębiorstwie w specyficznych, trudnych do skopiowania warunkach.

Kwestie dostępności zasobów i możliwości ich kopiowania są ściśle powiązane z koncepcją tzw. mechanizmu izolacji rozumianego jako zespół zjawisk (procesów) ograniczających *ex ante* wyrównywanie się nadwyżki między konkurującymi przedsiębiorstwami¹⁹. Skuteczność działania mechanizmu izolacji wpływa jednoznacznie na trwałość przewagi konkurencyjnej, tym samym warunkuje możliwości rozwojowe przedsiębiorstwa.

Mechanizm izolacji jest zjawiskiem obiektywnym dla przedsiębiorstwa i przesądza o tym, że przedsiębiorstwo posiada wiedzę o wartości strategicznej zasobów, pragnie zasoby takie pozyskać, ale jest to utrudnione lub niemożliwe ze względów od niego niezależnych.

Decyzje dotyczące pozyskiwania lub tworzenia konkretnych zasobów są również uzależnione od uwarunkowań wewnętrznych, do których zaliczyć można, przede wszystkim, kulturę wewnętrzną czy obawę o zmianę istniejącej struktury władzy. Te wewnętrzne uwarunkowania powodujące rezygnację z zasobów strategicznie wartościowych, możliwych do pozyskania na zewnątrz przedsiębiorstwa lub wykreowania ich w przedsiębiorstwie, obejmowane są pojęciem tzw. instytucjonalnego mechanizmu izolacji²⁰. Najprostsze przykłady instytucjonalnego mechanizmu izolacji to rezygnacja z zatrudniania niepełnoletnich, jako działania niezgodnego z normami kulturowymi lub zatrudnianie kandydatów do pracy o niższych niż możliwe kwalifikacjach z obawy o powstanie wewnętrznej konkurencji.

Powyższe rozważania o związkach między różnymi zasobami a możliwością tworzenia przewagi konkurencyjnej, warunkującej w dłuższym horyzoncie

¹⁹ Por. R.P. Rumelt, *Towards a Strategic Theory of the Firm*, [w:] *Competitive Strategic Management*, R.B. Lamb (red.), Prentice Hall, New Jersey 1984, s. 556–570.

²⁰ Por. Ch. Oliver, *Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views*, „Strategic Management Journal”, 1997, vol. 18, s. 705.

czasowym rozwój przedsiębiorstwa, prowadzą do konkluzji, że we współczesnej gospodarce wśród wszystkich zasobów szczególnego znaczenia, z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstw, nabierają zasoby niematerialne. Decyduje o tym głównie to, że dostęp do nich chroniony jest mechanizmem izolacji oraz fakt ich wpływu na wykorzystanie wszystkich posiadanych zasobów.

Zasoby niematerialne tworzone są w przedsiębiorstwach głównie dzięki przemysłanym działaniom, nie tylko kadry kierowniczej, ale wszystkich zatrudnionych pracowników. Od ich postawy, emocjonalnego zaangażowania, kreatywności, dążności do osobistego mistrzostwa w wykonywaniu obowiązków, uzależnionego od skłonności do uczenia się, poczucia zadowolenia zależy zdolność organizacji do pozyskiwania i tworzenia nowych wartościowych zasobów, zarówno materialnych jak i niematerialnych, ale także, a czasem przede wszystkim, poziom wykorzystania wszystkich zasobów. Takie pozytywne nastawienie pracowników jest zasobem rzadkim, trudnym do imitacji i nieposiadającym substytutów, i zależy od wielu innych zasobów, które składają się na pojęcie tzw. Pozytywnego Potencjału Organizacji.

Przedmiotem rozważań w dalszych częściach opracowania jest szczegółowa charakterystyka istoty Pozytywnego Potencjału Organizacji, jego ocena w świetle wyników badań polskich i zagranicznych przedsiębiorstw oraz rekomendacje dotyczące działań mających na celu rozwijanie takiego potencjału w polskich przedsiębiorstwach.

Rozdział II

**POZYTYWNY POTENCJAŁ ORGANIZACJI
JAKO PROROZWOJOWA
ARCHITEKTURA ZASOBÓW PRZEDSIĘBIORSTWA***Aldona Glińska-Noweś***2.1. Teoretyczne podstawy koncepcji
Pozytywnego Potencjału Organizacji**

Idea wyodrębnienia pozytywnego potencjału organizacji, jako specyficznego stanu i konfiguracji zasobów organizacyjnych, ma swą genezę w nurcie krystalizującym się w naukach o zarządzaniu na przestrzeni ostatniej dekady. Nurt ten można określić mianem „pozytywnej koncepcji organizacji”, co stanowi propozycję polskiego odpowiednika nazwy anglojęzycznej. Jego symbolicznym początkiem było powołanie w 2002 r. Center for Positive Organizational Scholarship przy Uniwersytecie Michigan oraz opublikowanie przez uczonych związanych z tym centrum książki zatytułowanej *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*¹. Na początku 2004 r. wpływowe czasopismo „Harvard Business Review” określiło tę dyscyplinę mianem przełomowej i rewolucyjnej.

¹ *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn (red.), Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2003.

Chociaż narodziny pozytywnej koncepcji organizacji miały miejsce w mijającym dziesięcioleciu, jej korzenie sięgają znacznie głębiej. Przy tym należy ich szukać nie tylko w naukach o zarządzaniu (zwłaszcza w dziedzinie tzw. zachowań organizacyjnych oraz współczesnych koncepcjach takich jak zarządzanie samym sobą, zarządzanie wiedzą czy społeczna odpowiedzialność biznesu), ale także w innych naukach społecznych, a zwłaszcza w psychologii pozytywnej.

Pozytywny nurt w naukach o zarządzaniu zajmuje się badaniem pozytywnych cech organizacji i jej członków, a także pozytywnych procesów zachodzących w organizacjach i wyników przez te organizacje osiągniętych². W szczególności, badacze ogniskują swoje zainteresowanie na takich zjawiskach, będących udziałem członków organizacji, jak: szczęście, doskonałość, vitalność, rozkwit, uskrzydlenie. Z kolei wśród najbardziej interesujących procesów zachodzących w organizacji znajdują się tzw. procesy generatywne, tworzące i umacniające twórczy (generatywny) potencjał pracowników³. Potencjał ten, wzbogacając indywidualne możliwości członków organizacji pozwala na kreowanie nowatorskich rozwiązań i osiągnięcie ponadprzeciętnych rezultatów, które z kolei przyczyniają się zarówno do realizacji osobistych celów i aspiracji pracowników, jak i do rozwoju całej organizacji⁴. Warunkiem zaistnienia procesów twórczych w organizacji jest doświadczanie przez pracowników pozytywnych emocji w miejscu pracy. To one motywują do osiągnięcia doskonałości i ponadprzeciętnych wyników oraz sprzyjają poszerzaniu horyzontów myślenia i twórczemu eksperymentowaniu. Przy tym pojawiają się pozytywne emocje u pracowników jest elementem tzw. „pozytywnej spirali” w organizacji; pozytywne emocje sprzyjają odczuwaniu pozytywnej energii, która przekłada się na zaangażowanie, zwiększające efektywność całej organizacji, a to z kolei jest katalizatorem dalszego wyzwalań dobrych emocji u pracowników⁵.

² K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn (red.), *Foundations of Positive Organizational Scholarship*, [w:] ibidem, s. 4.

³ J.E. Dutton, M.A. Glynn, G. Spreitzer, *Positive Organizational Scholarship*, [w:] *Encyclopedia of Career Development*, J. Greenhaus, G. Callanan (red.), CA: Sage, Thousand Oaks 2006, s. 641.

⁴ L.M. Roberts, *From Proving to Becoming: How Positive Relationships Create a Context for Self-Discovery and Self-Actualization*, [w:] *Exploring Positive Relationships At Work: Building a Theoretical and Research Foundation*, J.E. Dutton, B.R. Ragins (red.), Laurence Erlbaum Associates, Mahwah 2007, s. 29.

⁵ B.L. Fredrickson, *Positive Emotions and Upward Spirals in Organizations*, [w:] K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn (red.), op.cit., s. 163–173.

Problemy podejmowane w zakresie pozytywnej koncepcji organizacji nie wydają się czymś zupełnie nowym; ich obecność lub przynajmniej echo odnaleźć można w rozważaniach prowadzonych na gruncie nauk o zarządzaniu od dawna. Różnica polega jednak na przyjętej perspektywie. Dotychczasowe badania koncentrowały się przede wszystkim na trudnościach i deficycie oraz sposobach ich rozwiązywania. Przyświecające tym badaniom założenie mówiło, że pozytywne zjawiska pojawiają się w organizacjach, gdy tylko wyeliminuje się to, co negatywne. W związku z tym zajmowano się m.in. takimi problemami, jak: przełamywanie oporu wobec zmian, rozwiązywanie konfliktów, eliminowanie barier komunikacyjnych, radzenie sobie z brakiem motywacji do pracy. Tymczasem zapobieganie procesom negatywnym nie jest wcale jednoznaczne z kreowaniem zjawisk pozytywnych („generowanie pozytywów to coś więcej niż zapobieganie negatywom”⁶). Co więcej, koncentrowanie się na trudnościach, patologiach i barierach – paradoksalnie – sprzyja ich pojawianiu się, utrudniając tym bardziej osiągnięcie stanów pozytywnych. Jeżeli, dla przykładu, pracownik rozpocznie analizę czynników powodujących stres w jego pracy, to może to wywołać jeszcze większą jego frustrację. A nawet jeśli uda mu się wyeliminować czynniki stresogenne, to w żadnym razie nie oznacza to, że automatycznie stanie się szczęśliwszy i bardziej usatysfakcjonowany swoją pracą⁷. Zależność tego rodzaju dotyczy nie tylko jednostek. Także w przypadku grup (a więc i organizacji) koncentracja na negatywnych aspektach ich funkcjonowania powstrzymuje je przed osiągnięciem lepszych wyników i blokuje ich potencjał rozwojowy⁸. Dlatego też, w duchu pozytywnej koncepcji organizacji, właściwszą drogą dążenia do sukcesu jest koncentracja na posiadanych talentach i mocnych stronach, a nie na słabościach, które należy wyeliminować.

Prezentowana koncepcja nie powinna być również traktowana jako opozycja do dotychczas proponowanych teorii. W rzeczywistości, dostarczając nowego spojrzenia, wzbogaca ona prowadzone rozważania o nowe, pozytywne elementy, nie negując istnienia zjawisk negatywnych. Co więcej, istnieje

⁶ A. Caza, B.A. Barker, K. Cameron, *Virtues and Ethics: Values in Organizations*, <http://www.bus.umich.edu/Positive/Center-for-POS/Publications-Working-Papers.htm>

⁷ B.R. Ragins, J.E. Dutton, *Positive Relationships At Work: An Introduction and Invitation*, [w:] J.E. Dutton, B.R. Ragins (red.), op.cit., s. 4.

⁸ L.M. Roberts, G. Spreitzer, J. Dutton, R. Quinn, E. Heaphy, B. Barker, *How to Play to Your Strengths*, „Harvard Business Review”, nr 1, styczeń 2005.

nie tych ostatnich jest przez wielu autorów traktowane jako jeden z istotnych czynników wyzwalających zjawiska i stany pozytywne, a współistnienie obu często jest wręcz warunkiem stymulacji rozwoju i osiągnięcia sukcesu w podejmowanych zamierzeniach. Chociaż należy z dużą rezerwą odnosić się do prób ilościowego opisywania zjawisk „miękkich”, w tym miejscu można przytoczyć twierdzenie, mówiące, że pobudzanie rozwoju (jednostek, grup, organizacji) jest możliwe, gdy bodźce pozytywne i negatywne pojawiają się w stosunku trzy do jednego⁹.

Pozytywna koncepcja organizacji jest bliska (lecz nie równoznaczna) rozważaniom na temat kapitału społecznego. Pojęcie to, chociaż ma swoje korzenie w socjologii, współcześnie jest używane do wyjaśniania wielu zjawisk będących również w domenie polityki, ekonomii i zarządzania. Kapitał społeczny jest zazwyczaj rozumiany jako wartość tkwiąca w relacjach społecznych, a w szczególności w zaufaniu oraz tych normach i powiązaniach wzajemnych, które, ułatwiając skoordynowane działania, mogą zwiększyć sprawność funkcjonowania społeczności¹⁰. Problemy te w istocie znajdują się w kręgu zainteresowań badaczy związanych z pozytywną koncepcją organizacji, aczkolwiek zakres i głębokość pozytywnych zjawisk będących przedmiotem ich badań jest większy. W związku z tym także w odniesieniu do kapitału społecznego, na gruncie pozytywnej koncepcji organizacji, dodano epitet „pozytywny”, dla wyróżnienia specyficznej jego postaci. Pozytywny kapitał społeczny to taki, który powiększa generatywny (twórczy) potencjał jednostek i grup. Jego elementem są nie tylko zaufanie i wzajemne powiązania, ale także akty dobroci i hojności, pomnażające radość, wdzięczność i otwartość na nowe pomysły¹¹.

Perspektywa i terminologia przyjęta w pozytywnej koncepcji organizacji ma, jak wspomniano wcześniej, silny związek z rozwojem psychologii pozytywnej. Jej pojawienie się, z inicjatywy M. Seligmana, było wyrazem sprzeciwu wobec dominacji w badaniach psychologicznych (w jeszcze większym

⁹ J.E. Dutton, M.A. Glynn, *Positive Organizational Scholarship*, <http://www.bus.umich.edu/Positive/POS-Research>

¹⁰ R. Putnam, *Demokracja w działaniu. Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Kraków 1995, s. 258.

¹¹ W. Baker, J.E. Dutton, *Enabling Positive Social Capital in Organizations*, [w:] J.E. Dutton, B.R. Ragins (red.), op.cit., s. 325–326.

stopniu niż w badaniach prowadzonych w dziedzinie zarządzania) problemów negatywnych, takich jak: choroby psychiczne, agresja, szkodliwe postawy i uprzedzenia. Ich eliminowanie nie prowadzi do szczęścia, a wszak to właśnie szczęście jest tym, czego człowiek poszukuje przez całe swoje życie. Zwracali na to uwagę już starożytni filozofowie. W piśmiennictwie takich autorytetów jak Arystoteles, Spinoza, Seneka czy Marek Aureliusz odnaleźć można stwierdzenia wskazujące na to, że celem ludzkiego życia jest szczęście i poszukiwanie sposobów jego osiągnięcia. Przekonanie o dążeniu każdego człowieka do odczuwania pozytywnych emocji, podnoszenia samooceny oraz poszukiwaniu szczęścia powinno zatem leżeć u podstaw rozważań prowadzonych w nowożytnych naukach społecznych, zwłaszcza w psychologii i zarządzaniu.

Niezwykle inspirującą w tym kontekście jest koncepcja „przepływu” (*flow*)¹². Jego doświadczenie pojawia się w aktywności – w podejmowaniu działania i kontaktów z innymi ludźmi. Chociaż inicjowanie większości aktywności jest podyktowane wizją konkretnych rezultatów, które w zamierzeniu ludzi mają prowadzić do szczęścia, to w rzeczywistości szczęście odczuwane i osiągnięte jest przede wszystkim w trakcie działania, a nie tylko po jego zakończeniu i zrealizowaniu celu. To dlatego, w naturalny sposób, po osiągnięciu danego zamierzenia człowiek zaczyna planować następne. Koncepcja przepływu stanowi tym samym bardzo istotną przesłankę organizowania pracy i motywowania pracowników. Samorealizacja i osiągnięcie satysfakcji poprzez zaangażowanie w pracę jest w jej świetle udziałem każdego pracownika i problemem znacznie istotniejszym, niż twierdzono w dotychczasowych teoriach zarządzania. Ponieważ poszukiwanie szczęścia jest celem każdego człowieka, jego źródłem jest też praca, którą się lubi. Bycie pracownikiem nie oznacza bycia niewolnikiem lub cierpiącym pacjentem, a uczestniczenie w procesie zarządzania może być taką samą pasją i powołaniem jak bycie lekarzem lub nauczycielem¹³.

Pozytywna koncepcja organizacji stanowi rozwinięcie nurtu, w ramach którego funkcjonuje m.in. tzw. „zarządzanie samym sobą”¹⁴. Koncepcja ta odwołuje się do będącej udziałem każdego człowieka potrzeby bycia „panem

¹² M. Csikszentmihalyi, *Przepływ*, Wydawnictwo UNUS, Wrocław 2007.

¹³ B. Kożusznik, *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2007, s. 33.

¹⁴ P. Drucker, *Jak zarządzać samym sobą*, HBRP, nr 1, marzec 2003.

własnego losu”, niezależności i wolności. Jej zaspokojenie jest możliwe dzięki ciągłemu rozwijaniu się i dążeniu do znalezienia pozycji zawodowej, która umożliwi także optymalny wkład w rozwój firmy. Najlepsze wyniki w tym zakresie osiąga ten, kto robi to, co potrafi najlepiej oraz pracuje w sposób najbardziej odpowiadający jego możliwościom. Celem zarządzania staje się w tym kontekście umożliwienie pracownikom zdobywania niezależności, ale także rozwijania ich pasji. Będzie to możliwe m.in. dzięki ułatwianiu im poszerzania wiedzy na swój temat, a przede wszystkim odkrywaniu własnych sił i możliwości. Zarządzanie samym sobą uwarunkowane jest posiadaniem, jak i ciągłym rozwijaniem, inteligencji emocjonalnej, która stanowi szczególny rodzaj samoświadomości jednostki, szczególnie w kwestii własnych emocji, potrzeb, instynktów, systemu wartości, mocnych i słabych stron. Wysoka inteligencja emocjonalna zawiera także komponent interpersonalny, czyli zdolność rozumienia, współodczuwania, a nawet wpływania na emocje innych ludzi. Za sprawą D. Golemana pojęcie inteligencji emocjonalnej weszło na trwałe do języka biznesu, a sama inteligencja emocjonalna jest uważana współcześnie za jeden z najistotniejszych czynników sukcesu indywidualnego, kompetencję, która stanowi o ponadprzeciętności nie tylko liderów, ale także szeregowych pracowników.

Opisane zależności ukształtowały jedno z podstawowych założeń pozytywnej koncepcji organizacji: osiągnięcie doskonałości w pracy, a co za tym idzie szczęścia, jest możliwe w drodze rozwijania i koncentrowania się na talentach i mocnych stronach każdego pracownika¹⁵. Podporządkowanie temu założeniu praktyk stosowanych w zarządzaniu jest zatem jednym z fundamentalnych kierunków implementacji pozytywnej koncepcji organizacji.

Związek przeżywania pozytywnych doświadczeń i odczuwania pozytywnych emocji przez pracowników z ich rozwojem własnym oraz rozwojem grupy (organizacji), do której należą wydaje się logiczny i zdroworozsądkowy. Pozytywne emocje sprzyjają wzmocnieniu zdrowia i ogólnego dobrostanu każdego człowieka, dzięki czemu łatwiej radzi on sobie z przeciwnościami losu. To dlatego każdy człowiek stara się angażować w sytuacje dostarczające pozytywnych emocji. Duma i zadowolenie z tego, co się robi zachęcają do

¹⁵ Ch.M. Peterson, M. Seligman, *Positive Organizational Studies: Lessons from Positive Psychology*, [w:] K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn (red.), op.cit., s. 15.

dzielenia się swoimi sukcesami i posiadaną wiedzą, motywując jednocześnie do dalszych osiągnięć. Zainteresowanie i ciekawość prowadzą do odkrywania i tworzenia nowej wiedzy, rozszerzania własnych zdolności poznawczych. Co więcej, pozytywne emocje są „zaraźliwe”, przenosząc się i odzwierciedlając w relacjach ze współpracownikami lub klientami, dzięki czemu wzmacniany zostaje dodatkowo efekt prorozwojowy całej organizacji¹⁶. Ludzie przeżywający pozytywne emocje są bardziej pomocni i życzliwi innym, okazują szacunek i empatię, są bardziej otwarci i kreatywni. Z kolei ci, którzy doświadczają wymienionych postaw ze strony swoich „pozytywnych” współpracowników, najczęściej rewanżują się tym samym, co wynika z tzw. reguły wzajemności¹⁷. Należy przy tym dodać, że pozytywne zachowania i postawy wzmacniają się i utrwalają niejako samoistnie u ludzi postępujących w ten sposób. Dzieje się tak zarówno z powodu zadowolenia i dumy z efektów jakie to postępowanie przynosi, jak i w wyniku warunkujących tę zależność mechanizmów psychicznych, takich jak atrybucja, autopercepcja lub dysonans poznawczy. Krótko rzecz ujmując, w rezultacie tych procesów człowiek utwierdza sam siebie w przekonaniu, że zachowuje się w określony sposób, „ponieważ taki właśnie jest”, takie są cechy jego osobowości. Szczególnie, gdy w grę wchodzi działania przynoszące pozytywne odczucia i pozytywne efekty, w wyniku wspomnianych procesów ulegają one wzmocnieniu, a prawdopodobieństwo wystąpienia ich w przyszłości rośnie. Pozytywne wzajemne relacje w grupie pracowniczej są tym, czego ludzie w naturalny sposób pragną i poszukują. Odbieranie pozytywnych sygnałów ze strony innych ludzi jest jednym z „narzędzi” budowania indywidualnej samooceny, ale także tworzenia identyfikacji i tożsamości społecznej.

Zgodnie z założeniami pozytywnej koncepcji, rozwój organizacji jest możliwy dzięki stworzeniu warunków, w których ludzie rozumieją swoje pragnienia i interesy, ustalają i osiągają swoje cele osobiste w drodze harmonii i przyjaźni z innymi pracownikami. Aby tak się stało członkowie każdego zespołu muszą się lubić i sobie ufać. Znaczenie sympatii i zaufania w zarządzaniu jest ogromne i było wielokrotnie podkreślane w publikacjach z tej

¹⁶ J.E. Dutton, E.D. Heaphy, *The Power of High-Quality Connections*, [w:] K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn (red.), op.cit., s. 263–268.

¹⁷ R. Cialdini, *Wywieranie wpływu na ludzi*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1995, s. 35–39.

dziedziny. Obie postawy są kluczowymi (choć nie jedynymi¹⁸) komponentami spójności grupowej. Spójność, będąc społecznym wymiarem efektywności pracy grupowej, warunkuje osiągnięcie przez grupę produktywności (realizacji postawionych zadań). Pomimo tego, że sama spójność (w tym zaufanie i wzajemne lubienie się członków grupy) nie jest w tym względzie wystarczająca (ważne są również oczekiwania współpracowników odnośnie możliwości wspólnego realizowania postawionych celów), to bez niej, nawet przy bardzo wysokich kwalifikacjach zespołu, produktywność może być co najwyżej średnia¹⁹. Sympatia jest jednym z podstawowych narzędzi wywierania wzajemnego wpływu; ludziom których się lubi chętniej się pomaga, spełnia ich życzenia, ulega perswazji. Z kolei zaufanie to wartość, która, będąc zasadniczym budulcem kapitału społecznego, warunkuje wiele postaw kluczowych z punktu widzenia osiągania przez organizacje ich celów. Spowodowało to rozkwit badań na temat zaufania na przełomie XX i XXI wieku²⁰. Wśród postaw będących efektem wzajemnego zaufania wymienić należy m.in. wiązanie interesu własnego z interesem organizacji, skłonność do dzielenia się wiedzą ze współpracownikami, lojalność, otwartość, szczerość²¹.

Reasumując dotychczasowe rozważania można sformułować trzy podstawowe założenia leżące u podstaw pozytywnej koncepcji organizacji. Są one następujące:

1. Każdy człowiek dąży do osiągnięcia w życiu szczęścia, a w swoich działaniach kieruje się dobrem.

¹⁸ R. Brown, *Procesy grupowe. Dynamika wewnątrzgrupowa i międzygrupowa*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006, s. 53.

¹⁹ C. Oyster, *Grupy*, Zysk i S-ka, Poznań 2002, s. 44.

²⁰ Zob. m.in.: F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Wrocław 1997; W.M. Grudzewski, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Trust Management in Virtual Organisations of Small and Medium-Sized Enterprises*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, 2006, nr 1; D. Ford, *Trust and Knowledge Management: The Seeds of Success*, Queen's KBE Centre for Knowledge-Based Enterprises, Kingston 2001; D.Z. Levin, R. Cross, L.C. Abrams, E.L. Lesser, *Trust and Knowledge Sharing: A Critical Combination*, [w:] *Creating Value with Knowledge*, E. Lesser, L. Prusak (red.), Oxford University Press 2004, s. 36–41; J.G. Holmes, *Trust and the Appraisal Process in Close Relationships*, [w:] *Advances in Personal Relationships*, W.H. Jones, D. Perlman (red.), Jessica Kingsley, London 1991, vol. 2, s. 57–104.

²¹ A. Glińska-Neweś, *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2007, s. 222.

2. W ludzkiej naturze leży dążenie do doskonałości i ponadprzeciętności, a polem do samodoskonalenia jest koncentracja na posiadanych talentach i mocnych stronach.
3. Każdy jest zdolny do pozytywnej, twórczej energii, której wyzwolenie jest uwarunkowane odczuwaniem pozytywnych emocji, wynikających z budowania pozytywnych relacji z innymi ludźmi.

W świetle dotychczasowych rozważań stymulowanie pozytywnych emocji i doświadczeń pracowników jawi się jako jeden z fundamentalnych czynników rozwoju organizacji. Chociaż pozytywne emocje i doświadczenia są tym, czego każdy człowiek pragnie i poszukuje w sposób naturalny, ich zaistnienie w organizacjach nie jest automatyczne i bezwarunkowe. Zadaniem, jakie staje w związku z tym przed naukami o zarządzaniu, jest sformułowanie teorii i praktycznych zaleceń odnośnie do takiego projektowania i kierowania organizacjami, by wyzwolony został naturalny pozytywny potencjał w nich drzemiący. Taki charakter ma koncepcja Pozytywnego Potencjału Organizacji, która zostanie przedstawiona w dalszej części tego rozdziału.

2.2. Istota Pozytywnego Potencjału Organizacji

U podstaw prezentowanej tu koncepcji leży założenie o kluczowym znaczeniu zachowań pracowników, jako czynnika decydującego o sukcesie lub porażce każdej organizacji. Najlepsze procedury i systemy zarządzania zawiodą lub w najlepszym razie nie przyniosą spodziewanych rezultatów, jeśli stosujący je ludzie nie będą prezentować odpowiednich postaw. Z drugiej strony, zaangażowani i twórczy pracownicy mogą przyczynić się do sukcesu organizacji, nawet jeśli nie wdrożono w niej nowoczesnych systemów zarządzania. Pożądane zachowania pracowników są zatem najistotniejszym walorem posiadanych przez organizację zasobów ludzkich.

Jednocześnie zachowania pracowników pozostają we współzależności z innymi zasobami posiadanymi przez organizację, przy czym zależność ta jest obustronna. Zachowania członków organizacji stymulują pozyskiwanie i rozwijanie określonych zasobów materialnych i niematerialnych; np. to pracownicy współdecydują o rodzaju nabywanych zasobów materialnych, od ich poczynań uzależniona jest renoma organizacji, do zachowań pracowniczych „dostrajane” są narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi itd. Z drugiej strony posiadane przez organizację zasoby także wyzwalają i kształtują okre-

ślone zachowania; np. renoma organizacji powoduje wyrażanie się z dumą o swoim miejscu pracy, stosowane narzędzia zarządzania kadrami stymulują podejmowanie przez pracowników określonych inicjatyw, a funkcjonujące w organizacji zasoby materialne, takie jak systemy komputerowe, wpływają na sposób komunikowania się pracowników.

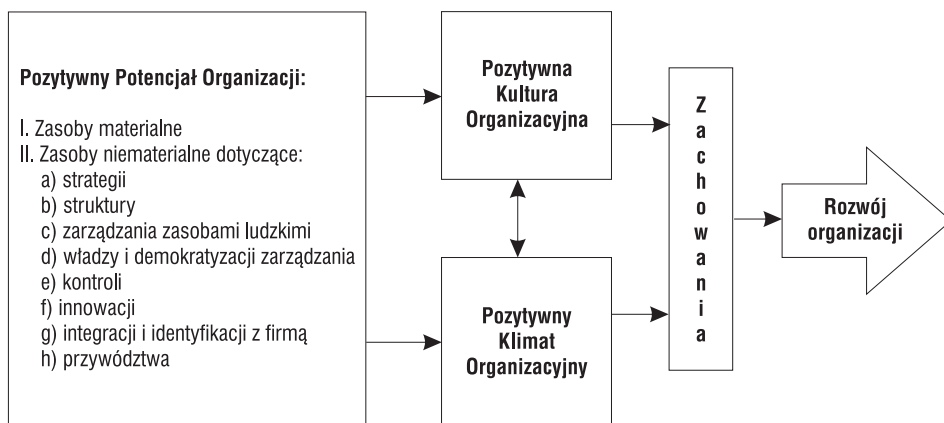
Chociaż związek przyczynowo-skutkowy istniejący pomiędzy zachowaniami pracowników a pozostałymi zasobami organizacji jest trudny do uchwycenia i zwymiarowania, nie ulega wątpliwości, że zasadne jest podejmowanie prób jego zdiagnozowania. Z perspektywy nauk o zarządzaniu szczególnie, praktyczny wymiar ma określenie wpływu potencjału organizacji, w znaczeniu systemu jej zasobów, na wyzwalanie tych zachowań pracowników, które przyczyniają się do rozwoju organizacji.

Pojęcie potencjału organizacji, stworzone pod koniec zeszłej dekady przez zespół autorów niniejszej książki, odnosi się do zestawu zasobów materialnych i niematerialnych organizacji generujących jej konkurencyjność²². Koncepcja Pozytywnego Potencjału Organizacji, stanowiąc rozwinięcie pierwotnej teorii, wiąże się z rozumieniem tegoż potencjału jako takich stanów, poziomów i konfiguracji zasobów, które pobudzając Pozytywny Klimat i Pozytywną Kulturę Organizacji sprzyjają pozytywnym, Prorozwojowym Zachowaniom Pracowników (zależność tę zaprezentowano na rysunku 2.1). Klimat organizacyjny odnosi się w tym przypadku do subiektywnych odczuć pracowników, dotyczących ich stanowiska i atmosfery w miejscu pracy, wynikających z oczekiwań jakie pod tym względem mają. Kulturę organizacyjną natomiast, wobec różnorodności definicyjnej, przyjęto traktować jako zbiór dominujących wartości i norm postępowania, charakterystycznych dla danej organizacji.

Klimat i kultura organizacyjna zostały w prezentowanym ujęciu „wypreparowane” z potencjału organizacji, chociaż oba te zjawiska należą do systemu zasobów. Uczynienie z nich odrębnych elementów omawianego modelu podyktowane jest bardzo szczególną rolą, jaką kultura i klimat organizacyjny pełnią w kształtowaniu zachowań pracowniczych. Wyjątkowy charakter kul-

²² B. Godziszewski, *Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa jako źródło przewag konkurencyjnych i podstawa stosowanych instrumentów konkurencyjności*, [w:] *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, M.J. Stankiewicz (red.), Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 1999, s. 75.

tury organizacyjnej i klimatu organizacyjnego polega na tym, że będące ich pochodną zachowania są autentyczne i bardziej trwałe, wynikając z tego w co pracownicy wierzą i co rzeczywiście uznają za słuszne. O zachowaniach stymulowanych przez pozostałe zasoby rzadko można to powiedzieć; zazwyczaj utrzymują się one tak długo jak trwa dany bodziec, a przy tym mogą być modyfikowane przez faktyczne przekonania pracowników, niekoniecznie zgodne z intencjami zarządzających. Jednocześnie i kultura organizacyjna, i klimat organizacyjny mają swoje źródła zarówno w zasobach organizacji (np. w stylu przywództwa, strategii, systemach zarządzania zasobami ludzkimi), jak i w czynnikach pochodzących z zewnątrz niej. Wśród zewnętrznych źródeł kultury i klimatu organizacyjnego znajduje się przede wszystkim kultura społeczeństwa, w jakim funkcjonuje dana organizacja, ale pośrednio na oczekiwania i wartości pracowników, będące kwintesencją tych zjawisk, wpływa także system edukacyjny, kondycja gospodarki, system polityczny itd. Sprawa to, że wynikając z potencjału organizacji, zarówno kultura organizacyjna, jak i klimat organizacyjny są częściowo niezależne i same również kształtują zasoby będące w posiadaniu organizacji.



Rysunek 2.1. Pozytywny potencjał organizacji jako czynnik warunkujący prorozwojowe zachowania pracowników i rozwój organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Pozytywny Potencjał Organizacji jest jej nierozzerwalną, immanentną właściwością, tzn. każda organizacja w swej istocie posiada zdolność generowania Pozytywnej Kultury Organizacyjnej, Pozytywnego Klimatu, a w kon-

sekwencji – pozytywnych i prorozwojowych zachowań pracowników. Jednakże posiadanie potencjału (każdego rodzaju) nie oznacza automatycznie jego wykorzystywania. Pozytywny Potencjał Organizacji musi zatem być odpowiednio stymulowany i wyzwalały poprzez właściwie dobrane narzędzia zarządzania, tak, by rzeczywiście przyczyniał się do pozytywnych prorozwojowych zachowań pracowników. Identyfikacja elementarnych składników pozytywnego potencjału jest w tym kontekście zasadniczym warunkiem zarówno diagnozy jego stanu w danej organizacji, jak i określenia odpowiednich metod stymulowania.

2.3. Struktura Pozytywnego Potencjału Organizacji

Identyfikując składniki elementarne pozytywnego potencjału kierowano się wskazaniem pozytywnej koncepcji organizacji, przedstawionymi w punkcie 2.1. W szczególności starano się określić taką postać każdego z zasobów, która stymulowałaby doświadczanie pozytywnych emocji przez pracowników i takie ich postawy, które związane są z dążeniem do doskonałości, twórczością, samorozwojem.

W strukturze zasobów tworzących Pozytywny Potencjał Organizacji wyróżniono dwie główne grupy: zasoby materialne i niematerialne. Wśród zasobów materialnych znalazły się:

- 1) kompletne i atrakcyjne wyposażenie stanowiska pracy – tj. takie, które zawiera wszelkie elementy umożliwiające wykonywanie zadania na najwyższym poziomie,
- 2) ergonomia narzędzi pracy – sprawiająca, że każdy pracownik czuje komfort fizyczny wykonując swoje obowiązki
- 3) łatwy dostęp do zbiorów wiedzy (bibliotek) – ułatwiający i stymulujący do poszerzania swojej wiedzy oraz doskonalenia poziomu wykonywanych zadań,
- 4) łatwy dostęp do zbiorów informacji (Internet, intranet) – również wzmacniający postawy samorozwoju i doskonalenia, a także otwartości,
- 5) atrakcyjna infrastruktura socjalno-bytowa (np.: bary, miejsca rekreacji, przedszkola, żłobki, kliniki itp.) – zasoby, które sprzyjają ogólnie pojętemu dobrostanowi pracowników, a także ułatwiają godzenie życia zawodowego z prywatnym, co jest warunkiem harmonii w życiu osobistym.

Zasoby niematerialne organizacji stanowią znacznie szerszy i bardziej złożony zbiór. Istnieje przy tym duża różnorodność ich klasyfikowania. Dla potrzeb analizy Pozytywnego Potencjału Organizacji podzielono je na 8 kategorii obejmujących zasoby niematerialne dotyczące:

- strategii,
- struktury,
- zarządzania zasobami ludzkimi,
- władzy i demokratyzacji zarządzania,
- kontroli,
- innowacji,
- integracji i identyfikacji z firmą,
- przywództwa.

Zasoby związane ze strategią, by można je uznać za elementarne składniki Pozytywnego Potencjału Organizacji, muszą przyczyniać się do pobudzenia ambicji pracowników, a także dawać im poczucie podmiotowości w procesie zarządzania strategicznego.

W kategorii zasobów niematerialnych związanych ze strukturą organizacyjną najistotniejsze są z kolei takie jej aspekty, które stymulują swobodny przepływ wiedzy i kreatywność pracowników, dając im jednocześnie poczucie wpływu na bieg zdarzeń.

Niezwykle ważną grupą zasobów niematerialnych organizacji są te, które składają się na zarządzanie zasobami ludzkimi. Ich znaczenia nie umniejsza żaden kontekst ani perspektywa prowadzonych rozważań, jednakże z punktu widzenia prezentowanej tu koncepcji potrzeba właściwego skonfigurowania stosowanych narzędzi polityki personalnej jest szczególnie ważna. Narzędzia te stanowią bezpośredni środek oddziaływania na ludzi i ich zachowania, a zatem ich zdefiniowanie powinno być ściśle podporządkowane idei pozytywnej organizacji. Wśród elementarnych składników zidentyfikowanych w tej grupie zasobów znajdują się instrumenty wspierające twórczość, dążenie do samodoskonalenia i rozwijania swoich talentów, ale także dające poczucie sprawiedliwości traktowania i podmiotowości pracownika.

Kolejna grupa zasobów niematerialnych tworzących Pozytywny Potencjał Organizacji dotyczy władzy i demokratyzacji zarządzania. Podobnie jak w przypadku wcześniej omawianych grup zasobów niematerialnych, składniki związane z władzą w organizacji powinny być tak wyprofilowane, by sprzyjać kreatywności, odpowiedzialności i poczuciu sprawiedliwości i podmio-

towości pracowników, ale także budować pozytywne relacje pomiędzy podwładnymi i przełożonymi.

W grupie zasobów dotyczących kontroli, urzeczywistnienie koncepcji Pozytywnego Potencjału Organizacji odbywa się poprzez nadanie poszczególnym składnikom elementarnym przede wszystkim charakteru sprzyjającego kształtowaniu się poczucia sprawiedliwości, możliwości wpływu na to, co się robi oraz dążenia do doskonałości. Szczególne znaczenie ma w tym kontekście stymulowanie samokontroli.

Zasoby organizacji są kategoryzowane na wiele różnych sposobów. Przyjęcie określonego podejścia jest zazwyczaj wynikiem określonego celu lub perspektywy z jakiej analizowane jest wnętrze organizacji. Perspektywa Pozytywnego Potencjału Organizacji powoduje konieczność spojrzenia na potencjał organizacji przez pryzmat zachodzących w organizacji procesów, po to, by zidentyfikować wpływ zasobów na zachowania pracownicze związane z tymi procesami. Dlatego też w opisywanym tu układzie wyróżniona została grupa zasobów niematerialnych dotyczących innowacji. Zasoby te związane są przede wszystkim z pobudzaniem kreatywności pracowników, ale ich funkcja nie sprowadza się wyłącznie do tego. Efektem ukształtowania w odpowiedni sposób składników potencjału związanych z działalnością innowacyjną jest także budowanie poczucia sprawiedliwości i podmiotowości pracowników.

Jednym z kluczowych obszarów z punktu widzenia pozytywnej koncepcji organizacji jest budowanie pozytywnego, emocjonalnego związku pracowników z ich organizacją. Z tego względu w systemie zasobów tworzących Pozytywny Potencjał Organizacji wyróżniona została kategoria zasobów niematerialnych dotyczących integracji i identyfikacji z firmą. Zasoby te powinny z jednej strony kształtować poczucie zaufania i dumy z własnej organizacji, z drugiej dawać świadectwo lojalności i troski organizacji względem pracowników.

Ostatnią z omawianych, ale wcale nie najmniej ważną kategorią zasobów niematerialnych, jest przywództwo. Różnorodność koncepcji opisujących cechy, zdolności i zachowania skutecznego przywódcy powoduje, że problemowi pozytywnego przywództwa w organizacji można byłoby poświęcić odrębne badania. Niemniej jednak podjęta została próba zidentyfikowania zestawu charakterystyk (cech, zdolności, wzorców postępowania), które w najwyższym stopniu cechują przywództwo sprzyjające pobudzaniu pozytywnych zachowań pracowniczych. W grupie tej znalazły się:

- 1) zdolność wybiegania w przyszłość,
- 2) szerokie horyzonty,
- 3) determinacja,
- 4) wzbudzanie zaufania,
- 5) odpowiedzialność,
- 6) zdolność wywierania wpływu,
- 7) zdolność inspirowania innych,
- 8) empatia,
- 9) odwaga.

Zgodnie z przyjętym w modelu kierunkiem oddziaływania, Pozytywny Potencjał Organizacji, będąc zbiorem wyżej opisanych cech i stanów zasobów organizacyjnych, kształtuje Pozytywny Klimat Organizacyjny i Pozytywną Kulturę Organizacyjną. Chociaż bez wątplenia oddziaływanie to jest obustronne (tj. kultura i klimat organizacyjny również kształtują zasoby organizacji), z perspektywy teorii użytecznej, a więc formułującej wskazania praktyczne dla przedsiębiorstw, większą wartość aplikacyjną będzie miało zidentyfikowanie wpływu zarządzania zasobami organizacji na klimat i kulturę organizacyjną niż odwrotnie.

Dla potrzeb prezentowanego modelu przyjęto traktować kulturę organizacyjną jako zbiór dominujących wartości i norm postępowania, charakterystycznych dla danej organizacji. Celowo zawężony został zakres elementów tworzących to zjawisko (w najszerszych ujęciach artefaktami kultury organizacyjnej stają się także wybrane zasoby organizacji); w szczególności wyodrębniono z niej zachowania pracowników, jako szczególny czynnik decydujący o rozwoju organizacji. Pozytywna Kultura Organizacyjna, podobnie jak Pozytywny Potencjał Organizacji, stanowi specyficzną konfigurację elementów składowych, w tym przypadku wartości organizacyjnych. Kierując się założeniami pozytywnej koncepcji organizacji zidentyfikowano w niej elementy takie, jak: kooperacja, zaufanie, szacunek, odpowiedzialność, zaangażowanie, proaktywność, adaptacyjność, kreatywność, doskonałość, otwartość, szlachetność, lojalność, racjonalność, uczciwość, spolegliwość, poszanowanie prawdy, sprawiedliwość, odwaga, poszanowanie tradycji organizacji.

Z kolei klimat organizacyjny jest utożsamiany w prezentowanym ujęciu z subiektywnymi odczuciami pracowników dotyczącymi ich stanowiska pracy i atmosfery w miejscu pracy. Pozytywny Klimat Organizacyjny, będąc znów specyficzną odmianą tego zjawiska, jest kształtowany przez następujące czynniki:

- 1) klarowność – czyli poczucie, że wszyscy wiedzą, czego się od nich oczekuje i rozumieją, jak te oczekiwania wiążą się z szerszymi celami i zadaniami całej organizacji,
- 2) nagradzanie – czyli przekonanie, że dobra praca jest uznawana i nagradzana,
- 3) standardy – czyli przekonanie pracowników, że ich zwierzchnicy przywiązują wysoką wagę do maksymalnego angażowania się pracowników w wypełnianie zadań,
- 4) elastyczność – czyli postrzeganie ograniczeń w miejscu pracy jako niewielkich,
- 5) odpowiedzialność – czyli poczucie, że zakres kompetencji delegowanych na pracowników jest bardzo szeroki,
- 6) zaangażowanie zespołu – czyli zadowolenie i dumę pracowników z przynależności do organizacji.

Klimat organizacyjny i kultura organizacyjna są czynnikami kształtującymi zachowania pracowników. W modelu Pozytywnego Potencjału Organizacji, zachowaniami stanowiącymi główny obiekt zainteresowania są zachowania „pozytywne”, tj. takie, które korespondują z założeniami pozytywnej koncepcji organizacji. Są wśród nich zatem zachowania wyrażające dążenie do doskonałości i samorealizacji pracowników, manifestujące ich pozytywne relacje ze współpracownikami i samą organizacją, czy też odnoszące się do wyzwalania naturalnego twórczego potencjału pracowników. Zgodnie z założeniem będącym podstawą prezentowanej koncepcji, pozytywne zachowania pracowników mają jednocześnie charakter prorozwojowy, tj. przyczyniają się w wysokim stopniu do rozwoju organizacji.

Każdy z wymienionych obszarów, poczynszy od potencjału organizacji, poprzez kulturę i klimat organizacyjny, po zachowania pracowników, został uszczegółowiony i opisany w postaci składników elementarnych. Ich charakter oraz związki z pozostałymi komponentami modelu zostaną przedstawione w kolejnych rozdziałach.

Rozdział III

**STAN POZYTYWNEGO POTENCJAŁU ORGANIZACJI
W POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH
– WYNIKI BADAŃ***Monika Chodorek***3.1. Opis szczegółowy elementarnych składników PPO**

W rozdziale poprzednim scharakteryzowany został Pozytywny Potencjał Organizacji (PPO) jako podstawa rozwoju przedsiębiorstwa. Koncepcja ta w celu dogłębnej analizy uległa uszczegółowieniu. Toteż w ramach PPO zostały wydzielone obszary istotne dla pobudzania prorozwojowych zachowań pracowników organizacji, a w ramach tych obszarów – elementarne składniki, tworzące jako całość PPO.

Pierwszą wyróżnioną grupą w ramach PPO została grupa składników związana z **zasobami materialnymi**. Zasoby te budują podstawowe środowisko, w którym każdego dnia przebywa pracownik. Toteż zapewnienie materialnego komfortu jest podstawą dobrego samopoczucia pracownika w organizacji. W obszarze tym wyróżniono: łatwy dostęp do zbiorów informacji (Internet, intranet); kompletne i atrakcyjne wyposażenie stanowiska pracy; łatwy dostęp do zbiorów wiedzy (bibliotek); atrakcyjną infrastrukturę socjalno-bytową (bary, miejsca rekreacji, przedszkola, żłobki, kliniki itp.) oraz ergonomię stanowiska pracy. Są to te elementy, które powodują, że pracownik

w miejscu pracy, czuje się bezpiecznie, dobrze i nie brakuje mu niczego, co mogłoby utrudnić wykonanie przez niego powierzonych zadań.

Kolejne wyróżnione grupy dotyczyły **zasobów niematerialnych** związanych ze: strategią, strukturą organizacyjną, zarządzaniem zasobami ludzkimi, władzą i demokratyzacją zarządzania, kontrolą, innowacją, integracją i identyfikacją z firmą oraz z przywództwem.

W obszarze **strategii** zostały wyodrębnione składniki, które związane są z prawidłowym formułowaniem celów strategicznych, motywujących pracowników do coraz wyższych osiągnięć. Obszar ten charakteryzują następujące składniki: strategia wypadkową interesów pracodawców i pracowników; w procesie formułowania strategii zasięganie i uwzględnianie opinii pracowników; cele strategiczne jasno sformułowane i w pełni komunikowane pracownikom; ambitne cele strategiczne; cele strategiczne szczerze argumentowane pracownikom; precyzyjnie określone etapy realizacji, ich wymiary i terminy; precyzyjnie określone zadania i odpowiedzialność; szczerze, możliwie pełne informowanie o przebiegu realizacji. Wymienione stany pozwalają na lepsze rozumienie celów stawianych przed pracownikami, wzrost odpowiedzialności i większe zaangażowanie pracowników w realizację celów.

Grupa składników dotycząca **struktury** związana jest z charakterystyką elementów ułatwiających elastyczne i sprawne działanie pracownika oraz szybkie reagowanie na pojawiające się nowe sytuacje i problemy. Do tych elementów zaliczono: strukturę spłaszczoną oraz minimalną hierarchizację; orientację horyzontalną; możliwość swobodnego doboru zespołów projektowych; optymalną formalizację – gdzie trzeba precyzyjne i klarowne procedury, gdzie nie jest to konieczne – działania niesformalizowane; istnienie zasady „klienta wewnętrznego” oraz sprawne systemy i drożne kanały informacyjne.

Elementarne składniki tworzące obszar PPO związany z **zarządzaniem zasobami ludzkimi** to: przejrzyste i konsekwentnie stosowane procedury (zatrudniania, przesuwania, oceniania, w tym jasno określone ścieżki awansów); uwzględnianie w procedurach naboru uzdolnień i osobowości kandydatów; obsada atrakcyjnych stanowisk w pierwszej kolejności pracownikami własnymi; w systemach motywacji pierwszeństwo dla instrumentów pozytywnych (nagród), ale w sprawach tego wymagających dopuszczanie stosowania kar (z góry określone kryteria i wymiary); w systemach motywacji – dopuszczenie wynagradzania – na określonych i znanych wszystkim zasadach – w formie udziałów we wzroście wartości firmy; w systemach ocen –

kryteria jednoznaczne, powszechnie znane i akceptowane przez pracowników (ewentualnie wspólnie z nimi ustalane), konsekwentnie stosowane; wyniki ocen jasno powiązane z decyzjami kadrowymi; rozbudowany, dostępny dla wszystkich chętnych, system szkoleń, zapewniających rozwijanie kompetencji pracowników; tematyka szkoleń uwzględniająca zapotrzebowanie zgłaszane przez pracowników; wysoki poziom merytoryczny szkoleń; ewidentna przydatność szkoleń dla prac wykonywanych przez ich uczestników; atrakcyjne formy szkolenia; wysokie wymagania wobec kandydatów do pracy w firmie = elitarność zatrudnienia; elastyczny czas pracy oraz stosowanie systemu zarządzania talentami. Stany te charakteryzują sytuację optymalnej jasności funkcjonowania pracownika w organizacji na każdym etapie procesu kadrowego oraz kładą nacisk na umożliwianie podnoszenia wiedzy i umiejętności pracowników w firmie.

W obszarze związanym z **władzą i demokratyzacją zarządzania** znalazły się składniki charakteryzujące pozytywne relacje na linii przełożony–podwładny. Zaliczono do nich: argumentację decyzji; konsultacje; delegowanie uprawnień; niesformalizowane zasięganie opinii; stosowanie systemu zarządzania przez cele; istnienie licznych formuł bezpośrednich kontaktów z przełożonymi; stosowanie zasady – nigdy pracownik mniej kompetentny nie może być szefem bardziej kompetentnego; kierownik coach'em, promotorem a nie nadzorcą oraz ZERO nepotyzmu (w zatrudnianiu, w awansowaniu, w wyróżnianiu itp.). Wymienione składniki opisują relacje przełożony–podwładny na zasadzie współpracy a nie wydawania poleceń i wykonywania rozkazów.

Elementarne składniki obszaru **kontroli** charakteryzują jasny, czytelny proces kontroli jako podstawę do ciągłych usprawnień. Stan ten opisują następujące składniki: celem głównym wszelkich kontroli – pozyskanie informacji do udoskonalenia ocenianej pracy i sprawdzenia realizacji uzyskanych wyników; częstotliwość kontroli dostosowana do charakteru pracy; znane wcześniej kryteria kontroli; kryteria wymierne; systemy kontroli powiązane z instrumentami motywacji; duży udział i znaczenie samokontroli; możliwość uzyskania przez kontrolowanego pełnej argumentacji wyniku kontroli oraz możliwość odwołania się od uzyskanego wyniku kontroli.

W grupie elementów dotyczących **innowacji** znalazły się następujące składniki: w systemach ocen uwzględnianie i wysokie premiowanie zachowań proinnowacyjnych; uwzględnianie autorstwa innowacji w decyzjach kadrowych (awansach, przesunięciach itp.); atrakcyjne honoraria dla auto-

rów oryginalnych, dających podstawy do innowacji pomysłów; uczynienie z postaw proinnowacyjnych wzorca do naśladowania dla wszystkich pracowników (promowanie takich postaw); szanowanie autorstwa pomysłów (nie-dopisywanie się przez przełożonych do pomysłów podwładnych) oraz tolerancja dla błędów w działaniach innowacyjnych. Elementy te charakteryzują sytuację przyjęcia postawy proinnowacyjnej przez kierownictwo i traktowania innowacji jako podstawy wszelkiego rozwoju i drogi uzyskiwania przewagi konkurencyjnej.

Obszar **integracji i identyfikacji** z firmą tworzą elementy pozwalające na budowanie lojalności pracowników, podnoszenie morale pracowników, tożsamości, a więc zacieśniania więzi pracowników z organizacją. Do tych składników zaliczono: wspólne, dobrowolne „świętowanie” ważnych dla firmy zdarzeń (różnych rocznic, sukcesów firmy itp.); treningi współodpowiedzialności i zaufania; atrakcyjną, dostępną na jasnych zasadach ofertę świadczeń rekreacyjnych; atrakcyjne i stojące na wysokim poziomie „dodatkowe” świadczenia medyczne; dodatkowe ubezpieczenia; zapewnienie pracownikom dostępu do informacji, jakie chcieliby mieć o swojej firmie (na zasadach oczekiwanych przez pracowników, ale jednocześnie uwzględniających wymogi ochrony wiedzy organizacyjnej); zapewnienie wsparcia w trudnych sytuacjach; wysoką reputację firmy; uznaną markę wytwarzanych wyrobów oraz atrakcyjną deklarację misji.

Ostatni obszar PPO tworzą składniki związane z **przywództwem**, a więc z procesem, podczas którego jednostka wpływa na grupę w celu osiągnięcia wspólnego celu¹. Ten złożony proces jest podstawą sukcesu organizacji a najważniejsze jego elementy charakteryzujące przywódców to: zdolność wybiegania w przyszłość; szerokie horyzonty; determinacja; wzbudzanie zaufania; odpowiedzialność; zdolność wywierania wpływu; zdolność inspirowania innych; empatia oraz odwaga.

Jak wygląda poziom (stan) wszystkich wymienionych, elementarnych składników PPO w przedsiębiorstwach, autorzy starali dowiedzieć się podczas powziętego procesu badawczego. Ocena stanu PPO w przedsiębiorstwach została dokonana na etapie badań ankietowych. Przedstawiciele bada-

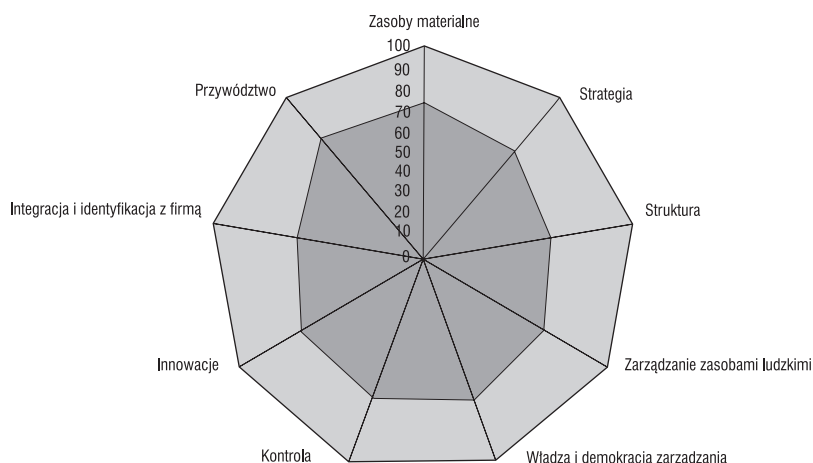
¹ Szczegółowa charakterystyka pojęcia przywództwo znajduje się w książce R. Karaszewskiego, *Przywództwo w środowisku globalnego biznesu*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2008, s. 25–59.

nych przedsiębiorstw zostali poproszeni o określenie jak dalece wymieniony, każdy składnik PPO charakteryzuje potencjał organizacyjny danego przedsiębiorstwa, poprzez wybranie jednej z kategorii skali od „zdecydowanie nie charakteryzuje” (0%) do „zdecydowanie charakteryzuje” (100%). Odpowiedzi udzieliły przedsiębiorstwa polskie, francuskie oraz japońskie. Uzyskane wyniki zostaną zaprezentowane w dalszej części rozdziału.

3.2. Ocena stanu Pozytywnego Potencjału Organizacji w badanych przedsiębiorstwach

3.2.1. Stan PPO w polskich przedsiębiorstwach

Pozytywny potencjał polskich przedsiębiorstw oceniony został na średnim poziomie 67,13, na co składają się średnie oceny poszczególnych obszarów wchodzących w skład PPO (graficzny obraz średniego stanu PPO prezentuje rysunek 3.1). W odniesieniu do oceny maksymalnej 100%, uzyskana ocena ukazuje, iż jest wiele obszarów w polskich przedsiębiorstwach wymagających usprawnienia lub zmiany.



Rysunek 3.1. Pozytywny potencjał polskich przedsiębiorstw – stan średni

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

W grupie składników związanych z zasobami materialnymi najwyżej, jeżeli chodzi o stan posiadania, oceniono łatwy dostęp do zbiorów informacji

(85,58) oraz kompletne i atrakcyjne wyposażenie stanowiska pracy (80,78). Można więc przypuszczać, iż polscy pracownicy są raczej zadowoleni z dostępności do zbiorów informacji jak również z materialnych warunków ich stanowisk pracy. Gorzej już natomiast oceniono ergonomię narzędzi pracy oraz łatwy dostęp do zbiorów wiedzy. W dobie ogólnej dostępności do Internetu, pozyskanie informacji nie jest problemem. Jest nim natomiast umiejętność wykorzystania odpowiednich danych dla dobra organizacji, gdy wiedza organizacyjna nie jest systematyzowana, aktualizowana, gdy brakuje działań pozwalających na dzielenie się nią itd. Stąd też dużo niższa ocena składnika dostępu do zasobów wiedzy. Najgorzej w tej grupie elementów przedstawiciele badanych przedsiębiorstw ocenili atrakcyjną infrastrukturę socjalno-bytową (np. bary, miejsca rekreacji, przedszkola, żłobki, kliniki itp.) co świadczy, iż takich miejsc ciągle bardzo brakuje pracownikom polskich przedsiębiorstw. Nie jest to oczywiście wyposażenie niezbędne, ale istotnie podnoszące dobre samopoczucie pracownika w miejscu pracy (możliwość zjedzenia ciepłego posiłku podczas pracy, skorzystanie z tańszych usług rekreacyjnych). Dostęp do zakładowych klinik czy np. przedszkoli podnosi poczucie bezpieczeństwa pracownika. Jest to więc bardzo ważny obszar kształtowania PPO. W przypadku oceny tego składnika rozrzut odpowiedzi był bardzo duży, co świadczy o zróżnicowaniu udzielanych odpowiedzi. W wielu polskich przedsiębiorstwach pracownicy nie mają możliwości korzystania z jakichkolwiek miejsc zaliczanych do atrakcyjnej infrastruktury socjalno-bytowej, ale również są takie przedsiębiorstwa, które w pełni zapewniają ten dostęp swoim pracownikom. Pozwala to mieć nadzieję, iż ta pozytywna tendencja będzie się rozwijać. Zestawienie uzyskanych ocen przez elementarne składniki obszaru zasobów materialnych prezentuje tabela 3.1.

Tabela 3.1. Średni stan elementarnych składników PPO w obszarze zasobów materialnych

Lp.	Elementarne składniki PPO w obszarze zasobów materialnych	Stan średni
1	Łatwy dostęp do zbiorów informacji (Internet, intranet)	85,58
2	Kompletne i atrakcyjne wyposażenie stanowiska pracy	80,78
3	Ergonomia narzędzi pracy	76,31
4	Łatwy dostęp do zbiorów wiedzy (bibliotek)	72,21
5	Atrakcyjna infrastruktura socjalno-bytowa (np.: bary, miejsca rekreacji, przedszkola, żłobki, kliniki itp.)	50,19

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Średnia ocena PPO w obszarze zasobów materialnych to 72,56. Jest to druga, co do wysokości, średnia ocena stanu posiadania składników PPO, pokazująca, że dużo łatwiej jest kształtować i budować konkretne i widoczne składniki materialne niż relacje między pracownikami, ich bezpieczeństwo, samopoczucie docenienia itd. Tą prawdę opisał już A. Maslow, który tworząc piramidę potrzeb pokazał, że potrzeby fizjologiczne i bezpieczeństwa to potrzeby najniższego rzędu. Toteż dużo łatwiej zaspokoić je przez odpowiedni poziom materialny. Dużo trudniej jest w przypadku zaspokojenia potrzeb wyższego rzędu – np. przynależności czy samorealizacji. To także widoczne jest w ocenach składników PPO, ponieważ wszystkie sfery (z wyjątkiem jednej) związane ze składnikami niematerialnymi ocenione zostały na poziomie niższym.

Grupa składników związana ze strategią została oceniona na poziomie średnim 67,42. Oceny szczegółowe prezentuje tabela 3.2.

Tabela 3.2. Średni stan elementarnych składników PPO w obszarze strategii

Lp.	Elementarne składniki PPO w obszarze strategii	Stan średni
1	Ambitne cele strategiczne	74,62
2	Precyzyjnie określone zadania i odpowiedzialność	71,44
3	Szczere, możliwie pełne informowanie o przebiegu realizacji	70,77
4	Cele strategiczne szczerze argumentowane pracownikom	67,31
5	Precyzyjnie określone etapy realizacji, ich wymiary i terminy	66,92
6	Cele strategiczne jasno sformułowane i w pełni komunikowane pracownikom	64,52
7	Strategia wypadkową interesów pracodawców i pracobiorców	62,98
8	W procesie formułowania strategii zasięganie i uwzględnianie opinii pracowników	60,58

Źródło: opracowania własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Wśród elementów tej grupy najwyżej oceniony został składnik 1 – ambitne cele strategiczne, co pozwala domniemywać, iż kierownicy polskich przedsiębiorstw stawiają dość wysokie wymagania swoim pracownikom. Jest to oczywiście bardzo pozytywne postępowanie, gdyż tylko w ten sposób można sięgać „po więcej”, a więc się rozwijać. To ambitne cele zmuszają do wewnętrznego doskonalenia, wprowadzania zmian, podnoszenia kwalifikacji przez pracowników. One są motorem wszelkich innowacji, działają mobilizująco i popychają do sięgania w coraz to nowe obszary. Istotne znaczenie w osiągnięciu ambitnych celów ma klarowne wyznaczenie konkretnych zadań

do wykonania poszczególnym pracownikom. Ukierunkowuje to ich działania i eliminuje zbędne konflikty. Kolejny składnik – szczerze, możliwie pełne informowanie o przebiegu realizacji celów również uzyskał wysoką ocenę (70,77). Trochę gorzej jest już w obszarze szczerego argumentowania pracownikom celów strategicznych (67,31) oraz precyzyjnego określania etapów realizacji, wymiarów i terminów realizacji celów strategicznych (66,92). Jest to wypadkowa problemów, pojawiających się w obszarze jasnego formułowania i pełnego komunikowania celów strategicznych pracownikom. Sytuacja ta ukazuje lepsze zarządzanie operacyjne w polskich przedsiębiorstwach, bardziej problematyczne zarządzanie strategiczne oraz niepełne wykorzystanie pracowników w zarządzaniu strategicznym. Potwierdzają to najgorzej ocenione składniki: strategia wypadkową interesów pracodawców i pracobiorców oraz w procesie formułowania strategii zasięganie i uwzględnianie opinii pracowników. Toteż wniossek, że ambitne cele strategiczne są formułowane raczej przez top management lub przy niewielkim współudziale pracowników, nasuwa się sam. Zatem idea metody organizatorskiej jaką jest Zarządzanie przez Cele (ZPC) nie jest ciągle powszechnie stosowana w polskich przedsiębiorstwach. Menedżerowie muszą jednak pamiętać, że wspólne (przełożeni i podwładni) ustalenie i negocjowanie celów przedsiębiorstwa przekłada się na większe zaangażowanie i pełniejszą realizację przyjętych przez obie strony celów z uwagi na większą identyfikację pracownika z celem, którego realizacji się podjął.

Kolejnym obszarem ocenianym przez przedstawicieli badanych przedsiębiorstw był obszar struktury i wielu rozwiązań, które wpływają między innymi na relacje pracowników i najważniejszy proces, jakim jest podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwie. Niestety obszar ten jest jednym z gorzej ocenionych (62,31), toteż należy spodziewać się w nim wielu niedociągnięć i problemów, które utrudniają budowanie pozytywnej kultury i klimatu organizacji. Szczegółowe oceny uzyskane przez składniki związane z obszarem struktury prezentuje tabela 3.3.

Najwyżej w tym obszarze oceniony został składnik związany z optymalną formalizacją (gdzie trzeba precyzyjne i klarowne procedury, gdzie nie jest to konieczne – działania niesformalizowane), chociaż nie jest to ocena wysoka, co pozwala domniemywać, iż ustalenie optymalnej formalizacji pozostaje wysoce problemowym obszarem. Bardzo trudno znaleźć w tej kwestii kompromis. Mała formalizacja może wprowadzać w organizacji chaos, pozwalając na zbyt swobodne zachowanie pracowników, duża z kolei ogranicza kreatyw-

ne, innowacyjne zachowania pracowników. Stąd tak duży problem w znalezieniu punktu optymalnego.

Tabela 3.3. Średni stan elementarnych składników PPO w obszarze struktury

Lp.	Elementarne składniki PPO w obszarze struktury	Stan średni
1	Optymalna formalizacja – gdzie trzeba precyzyjne i klarowne procedury, gdzie nie jest to konieczne – działania niesformalizowane	66,63
2	Struktura spłaszczona, minimalna hierarchizacja	64,42
3	Sprawne systemy i drożne kanały informacyjne	63,65
4	Istnienie zasady „klienta wewnętrznego”	63,17
5	Możliwość swobodnego doboru zespołów projektowych	59,71
6	Orientacja horyzontalna	56,25

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Spłaszczona struktura, minimalna hierarchizacja jest rozwiązaniem generującym wiele pozytywnych efektów zarządczych. Jest to struktura, która ułatwia i przyspiesza przepływ informacji oraz zmniejsza ryzyko ich zniekształcenia. Pozwala bardziej elastycznie reagować na niestandardowe sytuacje, a przede wszystkim bardziej kreatywnie funkcjonować pracownikom najniższego szczebla, z uwagi na możliwość dotarcia pomysłów generowanych na najniższych szczeblach do przełożonych. W badanych polskich przedsiębiorstwach występuje tendencja do spłaszczania struktur i mniejszej hierarchizacji, co jest bardzo pozytywnym zjawiskiem, natomiast nie jest to jeszcze struktura dominująca, o czym może informować ocena uzyskana przez ten składnik (64,42). Na bazie problemów strukturalnych, występują inne, między innymi związane z systemami i kanałami informacyjnymi, które nie są do końca sprawne i drożne, jak również z możliwością swobodnego dobierania zespołów projektowych. Elastyczne dobieranie zespołów projektowych praktykowane jest przede wszystkim w strukturach płaskich, procesowych, gdzie bazą wszelkich rozwiązań jest spojrzenie horyzontalne, którego brakuje w badanych polskich przedsiębiorstwach. Płaszczyzna ta została oceniona najgorzej (56,25). Ostatnim aspektem obszaru struktury organizacyjnej, który należy poruszyć mówiąc o PPO jest idea „klienta wewnętrznego”. Klient wewnętrzny to osoba wewnątrz firmy, która otrzymuje część pracy wykonanej przez kogoś innego (dostawcę wewnętrznego), a następnie wzbogaca ten produkt lub usługę o własny wkład, by przekazać wyrób komuś następnemu.

Podstawą idei klienta wewnętrznego jest dążenie do tego, aby wszyscy starali się spełniać wzajemne oczekiwania². Podnosi to komfort współpracy, świadomość pracowników, a w efekcie zadowolenie klienta końcowego. W badanych przedsiębiorstwach istnienie zasady „klienta wewnętrznego” zostało ocenione na 63,17 co pozwala twierdzić, że nie jest ona do końca znana i wykorzystywana. W obszarze tym wystąpiły bardzo zróżnicowane i skrajne oceny: są przedsiębiorstwa, które bardzo dobrze ją znają i stosują oraz takie, dla których jest to zupełnie obcy i nieznaną obszar.

Tabela 3.4. Średni stan elementarnych składników PPO w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi

Lp.	Elementarne składniki PPO w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi	Stan średni
1	Uwzględnianie w procedurach naboru uzdolnień i osobowości kandydatów	73,46
2	Ewidencja przydatność szkoleń dla prac wykonywanych przez ich uczestników	72,98
3	Wysoki poziom merytoryczny szkoleń	72,69
4	Obsada atrakcyjnych stanowisk w pierwszej kolejności pracownikami własnymi	72,60
5	W systemach motywacji pierwszeństwo dla instrumentów pozytywnych (nagród), ale w sprawach tego wymagających dopuszczenie stosowania kar (z góry określone kryteria i wymiary)	72,60
6	Tematyka szkoleń uwzględniająca zapotrzebowanie zgłaszane przez pracowników	69,71
7	Rozbudowany, dostępny dla wszystkich chętnych, system szkoleń, zapewniających rozwijanie kompetencji pracowników	66,73
8	Atrakcyjne formy szkolenia	65,96
9	Wysokie wymagania wobec kandydatów do pracy w firmie = elitarność zatrudnienia	65,48
10	Przejrzyste i konsekwentnie stosowane procedury: zatrudniania, przesuwania, oceniania, w tym jasno określone ścieżki awansów	64,71
11	W systemach ocen – kryteria jednoznaczne, powszechnie znane i akceptowane przez pracowników (ewentualnie wspólnie z nimi ustalane), konsekwentnie stosowane	64,62
12	Wyniki ocen jasno powiązane z decyzjami kadrowymi	62,79
13	Elastyczny czas pracy	57,02
14	W systemach motywacji – dopuszczenie wynagradzania – na określonych i znanych wszystkim zasadach – w formie udziałów we wzroście wartości firmy	50,10
15	Stosowanie systemu zarządzania talentami	45,77

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Kolejnym, bardzo rozbudowanym obszarem PPO jest obszar zarządzania zasobami ludzkimi. Średnia ocena tego obszaru to 65,15. Jak przed-

² J. Mikosz, *Człowiek jako podstawowe ogniwo w dążeniu do jakości*, [www.outsourcing.edu.pl/pl/article/details/type/scientific/id/194\(15.06.2010\)](http://www.outsourcing.edu.pl/pl/article/details/type/scientific/id/194(15.06.2010)).

stawiają się stany poszczególnych elementarnych składników tego obszaru prezentuje tabela 3.4.

W obszarze tym znajduje się wiele wysoko ocenianych aspektów, do których należy przede wszystkim fakt, iż w większości badanych przedsiębiorstw, w procedurach naboru uwzględniane są uzdolnienia i osobowość kandydatów. Jest to bazowy aspekt pozytywnego zarządzania zasobami ludzkimi, gdyż tylko w taki sposób można najlepiej dopasować pracownika do stanowiska pracy oraz w dalszej kolejności dobrze motywować do efektywnej pracy. Na większą motywację pracowników badanych przedsiębiorstw może wpływać również fakt, iż w sytuacjach kiedy zwalniają się atrakcyjne stanowiska pracy, lub powstają nowe, w pierwszej kolejności są one obsadzone pracownikami własnymi. Jest to sytuacja bardzo pozytywna, ponieważ podnosi morale pracowników i zwiększa ich lojalność, kształtuje lepszy klimat itd. W badanych przedsiębiorstwach motywuje się pracowników przede wszystkim pozytywnymi instrumentami, co sprzyja większemu zaangażowaniu w wykonywaną pracę. Jak powszechnie wiadomo, duże lepsze efekty uzyskuje się wykorzystując pozytywne narzędzia motywowania (nagroda), niż narzędzia negatywne (kara). Kara tylko odstrasza od zachowań niewłaściwych, natomiast nie ma waloru stymulującego do dodatkowej, lepszej pracy. To czego jednak bardzo brakuje w systemach motywowania, to dopuszczenie wynagradzania, na określonych i wszystkim znanych zasadach, w formie udziałów we wzroście wartości firmy. Jest to rozwiązanie, które bardzo stymuluje pracowników do większego zaangażowania w pracę, ponieważ wiąże płacę pracownika z efektami uzyskiwanymi przez przedsiębiorstwo, co zwiększa odpowiedzialność załogi za losy firmy. Przedstawiciele badanych przedsiębiorstw potwierdzają również przydatność szkoleń dla pracowników, które ewidentnie podnoszą efektywność wykonywanych przez nich obowiązków oraz ich dość wysoki poziom. Często jednak tematyka szkoleń nie jest ustalana w porozumieniu z pracownikami i nie wszyscy chętni pracownicy mają do nich dostęp. Tak więc nie jest to system, który zapewnia rozwijanie kompetencji wszystkich, chętnych pracowników w przedsiębiorstwach. Kolejnym aspektem wymagającym wielu usprawnień jest system zatrudniania, przesuwania i oceniania pracowników. Procedury nie są do końca przejrzyste, czytelne i zrozumiałe dla pracowników oraz nie są konsekwentnie stosowane. W systemach ocen nie zawsze występują jednoznaczne, powszechnie znane i akceptowane przez pracowników kryteria. Podobnie wygląda sprawa awansów powiązana z systemem

oceny i przesuwania, gdzie ścieżki awansów nie są do końca jasno określone (stąd też opinia, iż wyniki ocen nie zawsze powiązane są z decyzjami kadrowymi). Kolejnym elementem, rzadko wykorzystywanym w badanych przedsiębiorstwach jest elastyczny czas pracy, który pozwala pracownikom dużo łatwiej pogodzić obowiązki zawodowe z życiem osobistym. Ma to istotne znaczenie szczególnie dla pracowników posiadających małe dzieci. Najgorzej ocenionym składnikiem PPO w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi jest system zarządzania talentami, nieczęsto stosowany w badanych przedsiębiorstwach. Tu sprawa wygląda bardzo klarownie, ponieważ uzyskane odpowiedzi są skrajne: w części przedsiębiorstw jest on bardzo dobrze znany i stosowany, w innych zupełnie obcy i niewykorzystywany. W tym obszarze uwidacznia się bardzo ważny problem – umiejętności postępowania z ludźmi o ponadprzeciętnym poziomie kompetencji i kapitału intelektualnego. Ci ludzie – wysoko wykwalifikowani specjaliści – są dzisiaj grupą pracowników, których najtrudniej jest pozyskać i utrzymać, a to oni w sposób szczególny wpływają na wzrost wartości firmy oraz posiadają potencjał do rozwoju oraz sprawowania wyższych funkcji menedżerskich³. Poza tym w związku z wyjazdami za granicę wykwalifikowanych pracowników fizycznych, pojawia się problem pozyskania i utrzymywania utalentowanych pracowników również na najniższych poziomach organizacji. Tak więc wyzwania współczesnego zarządzania wymuszają na kierownikach przedsiębiorstw podjęcie działań odnoszących się do osób wybitnie uzdolnionych, jako podstawy kształtowania wyróżniającej działalności przedsiębiorstwa.

Kolejnym obszarem PPO ocenianym przez badane przedsiębiorstwa był obszar władzy i demokratyzacji zarządzania, który uzyskał średnią ocenę na poziomie 69,96. Ocenę szczegółową obszaru zawiera tabela 3.5.

W obszarze tym najwyższą ocenę uzyskał składnik związany z istnieniem licznych formuł bezpośrednich kontaktów z przełożonymi. Jest to bardzo pozytywny stan, ponieważ bezpośrednie kontakty na linii przełożony–podwładny, dają możliwość budowy pozytywnych relacji i niosą wiele dobrych efektów dla jednej jak i drugiej strony. Przełożony ma dostęp do informacji z bezpośredniego źródła, a oprócz tego może w sposób delikatny sprawować bieżącą kontrolę nad zachowaniem pracownika. Pracownik natomiast w każ-

³ Zarządzanie talentami w polskich firmach, www.egospodarka.pl/18551,Zarzadzanie-talentami-w-polskich-firmach,1,39,1.html (26.06.2010).

dej chwili może podzielić się zarówno problemami i oczekiwać pomocy w ich rozwiązaniu, jak również pomysłami usprawniającymi, innowacyjnymi, które mogą stać się podstawą zmian w organizacji. Poza tym bezpośredni kontakt z przełożonym może wyzwać wiele pozytywnych emocji, które wpływają na wzrost motywacji, zaangażowania pracownika w wykonywaną pracę. Z możliwością bezpośrednich kontaktów z przełożonym wiążą się następne wysoko ocenione składniki, takie jak niesformalizowane zasięganie opinii lub możliwość konsultacji z przełożonymi, które również ułatwiają pracę i przyspieszają proces podejmowania decyzji. Również sprawiedliwe traktowanie pracowników (bez wyróżniania znajomych, rodziny) lepiej wpływa na samopoczucie członków organizacji. Obszary te wymagają ciągłych usprawnień i rozpowszechniania tego typu postępowania.

Tabela 3.5. Średni stan elementarnych składników PPO w obszarze władzy i demokratyzacji zarządzania

Lp.	Elementarne składniki PPO w obszarze władzy i demokratyzacji zarządzania	Stan średni
1	Istnieją liczne formuły bezpośrednich kontaktów z przełożonymi	76,63
2	Niesformalizowane zasięganie opinii	72,12
3	ZERO nepotyzmu (w zatrudnianiu, w awansowaniu, w wyróżnianiu itp.)	71,83
4	Konsultacje	70,10
5	Delegowanie uprawnień	69,52
6	Stosowanie zasady – nigdy pracownik mniej kompetentny nie może być szefem bardziej kompetentnego	69,52
7	Kierownik coach'em, promotorem a nie nadzorcą	67,40
8	Argumentacja decyzji	66,73
9	Stosowanie systemu zarządzania przez cele	65,77

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Dalsze oceny pokazują jednak, że w polskich, badanych przedsiębiorstwach może brakować demokratyzacji zarządzania. Pracownik ciągle nie jest traktowany jako podstawowe źródło najważniejszych informacji o firmie, o procesie, o stanowisku. W zbyt małym stopniu kierownicy delegują zadania (uprawnienia, władzę). Pojawia się pytanie czy problem tkwi w pracownikach (zbyt mało wiedzących i umiejących, którym nie można powierzyć dodatkowych zadań), czy być może w zbyt autokratycznych kierownikach, nieufających swoim pracownikom. Przyczyn niewykorzystywania delegowania może być bardzo dużo. Natomiast turbulentne otoczenie współczesnych organizacji będzie w coraz większym stopniu wymuszało delegowanie na kie-

rownikach. Im większa, bardziej złożona organizacja, funkcjonująca w zaskakującym otoczeniu, tym stopień delegowania powinien być większy⁴. Poza tym pracownikom brakuje argumentacji w podejmowanych przez menedżerów decyzjach. Argumentacja ułatwia zrozumienie podejmowanych decyzji i powoduje, że pracownik czuje się bardziej doceniony i szanowany. Tego typu pozytywne emocje przejawiają się również w stosowaniu systemu zarządzania przez cele. Ta kwestia została już poruszona i opisana we wcześniejszej części dotyczącej obszaru strategii.

Kontrola, to kolejny obszar oceniany przez przedstawicieli badanych przedsiębiorstw, która jako całość uzyskała średnią ocenę na poziomie 68,77. Oceny poszczególnych składników tego obszaru prezentuje tabela 3.6.

Tabela 3.6. Średni stan elementarnych składników PPO w obszarze kontroli

Lp.	Elementarne składniki PPO w obszarze kontroli	Stan średni
1	Możliwość odwołania się od uzyskanego wyniku kontroli	76,54
2	Możliwość uzyskania przez kontrolowanego pełnej argumentacji wyniku kontroli	72,88
3	Częstotliwość kontroli dostosowana do charakteru pracy	71,06
4	Celem głównym wszelkich kontroli – pozyskanie informacji do udoskonalenia ocenianej pracy	69,81
5	Kryteria wymierne	69,23
6	Znane wcześniej kryteria kontroli	67,50
7	Duży udział i znaczenie samokontroli	66,25
8	Systemy kontroli powiązane z instrumentami motywacji	56,73

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Niestety proces kontroli w badanych przedsiębiorstwach nie jest podstawą pozyskania informacji do udoskonalania ocenianej pracy i wiele w tym obszarze należałoby ulepszyć, aby najmniej przyjemny podproces zarządzania był bardziej wartościowy dla organizacji jak i pracowników. Podstawą poprawnego procesu kontroli są jasne, wcześniej znane pracownikom kryteria kontroli. Tego brakuje pracownikom w badanych przedsiębiorstwach. Pracownik aby czuł się pewnie i bezpiecznie w miejscu pracy musi wiedzieć, na bazie czego i z czego będzie rozliczany. Poza tym kontrola ma znaczenie, i daje odpowiednie efekty, kiedy jej wyniki powiązane są z instrumentami moty-

⁴ H. Bieniok, *Metody sprawnego zarządzania*, Placet, Warszawa 2004.

wacji. Ten aspekt wymaga największego udoskonalenia albowiem stan powiązania systemu kontroli z systemem motywowania występuje w badanych przedsiębiorstwach tylko w około 57%. Jest to bardzo słaby wynik. Pojawia się pytanie czemu proces kontroli służy, jeżeli nie nagradza się pracowników, którzy dobrze wykonują swoje zadania ani nie wyciąga konsekwencji w stosunku do osób, które nie do końca poprawnie wykonały zadanie. Poza tym brakuje instrumentów i rozwiązań, które zwiększają samokontrolę. Bardziej pozytywnym rozwiązaniem jest zwiększenie zaangażowania, a tym samym odpowiedzialności i samokontroli u pracownika, niż odgórne kontrolowanie każdego wykonanego przez niego zadania. Pozytywnym aspektem obszaru kontroli jest to, iż pracownicy badanych przedsiębiorstw w dużym stopniu mogą odwołać się od uzyskanego wyniku kontroli oraz mają możliwość uzyskania od kontrolującego pełnej argumentacji rezultatu. Jest to jednak już poinformowanie pracownika o wyniku końcowym, z którym nie wiadomo co dalej zrobić.

Obszar innowacji w badanych, polskich przedsiębiorstwach, został oceniony na średnim poziomie, ponieważ ogólna ocena tego obszaru to 66,44. Wymaga on zatem wielu usprawnień i zmian, mogących zintensyfikować zachowania proinnowacyjne pracowników. W obszarze tym występuje jeden element wybijający się pod względem uzyskanej oceny, związany z szanowaniem autorstwa pomysłów: w większości badanych organizacji przełożeni nie „dopisują się” do pomysłów kreowanych przez podwładnych (jest to bardzo pozytywne zjawisko świadczące o uczciwości kierowników). Natomiast pozostałe składniki tego obszaru uzyskały już gorsze oceny, które prezentuje tabela 3.7.

Tabela 3.7. Średni stan elementarnych składników PPO w obszarze innowacji

Lp.	Elementarne składniki PPO w obszarze innowacji	Stan średni
1	Szanowanie autorstwa pomysłów (niedopisywanie się przez przełożonych do pomysłów podwładnych)	74,04
2	Tolerancja dla błędów w działaniach innowacyjnych	68,75
3	W systemach ocen uwzględnianie i wysokie premiowanie zachowań proinnowacyjnych	66,83
4	Uwzględnianie autorstwa innowacji w decyzjach kadrowych (awansach, przesunięciach itp.)	66,15
5	Uczynienie z postaw proinnowacyjnych wzorca do naśladowania dla wszystkich pracowników (promowanie takich postaw)	63,94
6	Atrakcyjne honoraria dla autorów oryginalnych, dających podstawy do innowacji, pomysłów	58,94

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Przede wszystkim należy zwrócić uwagę na najgorzej oceniony element dotyczący atrakcyjnych honorariów dla autorów oryginalnych, dających podstawy do innowacji, pomysłów. Stan ten świadczy o tym, iż pracownicy kreatywni, innowacyjni, wybijający się, w niewielkim stopniu są doceniani finansowo. Sytuacja taka nie sprzyja pobudzaniu czy intensyfikowaniu kreatywnych zachowań w badanych przedsiębiorstwach, z uwagi na fakt, że bodziec materialny jest bardzo istotnym instrumentem motywującym do ponadprzeciętnych zachowań. Jeżeli więc nieczęsto wynagradza się autorów oryginalnych pomysłów lub honoraria dla nich są niewielkie, to nie może być zaskoczeniem stopień innowacyjności występujący w polskich przedsiębiorstwach. Zachowania proinnowacyjne muszą być premiowane, ażeby stały się bardziej powszechne i pożądane przez samych pracowników. Poza tym, aby zwiększyć innowacyjność przedsiębiorstw (cechę tak bardzo pożądaną na współczesnym rynku, albowiem jest ona bazą osiągnięcia przewagi konkurencyjnej), kierownictwo musi uczynić z postaw proinnowacyjnych wzorzec do naśladowania dla innych pracowników, co za tym idzie odpowiednio nagradzać innowacyjnych pracowników, uwzględniać ich postawy w awansach, przesunięciach oraz brać pod uwagę to, że z innowacjami związane jest ryzyko błędu, którego pracownik nie może się obawiać tworząc innowacje. Tej świadomości oraz rozwiązań organizacyjnych promujących postawy proinnowacyjne ciągle brakuje w badanych przedsiębiorstwach. Być może związane jest to z faktem, iż działalność innowacyjna to działalność kosztochłonna, w którą jest wpisane wysokie ryzyko niepowodzenia, na co ciągle nie stać polskich, badanych przedsiębiorstw. Z drugiej strony, tylko zarządzanie ofensywne, skupione na działalności innowacyjnej jest współcześnie postrzegane jako baza światowego przywództwa. Toteż jeżeli postawa polskich menedżerów nie ulegnie zmianie, polskie przedsiębiorstwa pozostaną wykonawcą w światowym łańcuchu tworzenia wartości dodanej.

Kolejnym ocenianym obszarem PPO w badanych przedsiębiorstwach był aspekt integracji i identyfikacji z firmą, który uzyskał najniższą, średnią ocenę na poziomie 59,58, co pokazuje największe braki w działaniach i rozwiązaniach organizacyjnych sprzyjających pobudzaniu prorozwojowych zachowań pracowniczych w tym właśnie obszarze (działań mających na celu „związanie” pracownika z firmą, budujących jego lojalność, prowadzących do utożsamiania się pracownika z firmą itd.). Jak wskazuje tabela 3.8 trzy składniki omawianego obszaru zostały ocenione na dość wysokim poziomie.

Tabela 3.8. Średni stan elementarnych składników PPO w obszarze integracji i identyfikacji z firmą

Lp.	Elementarne składniki PPO w obszarze integracji i identyfikacji z firmą	Stan średni
1	Uznana marka wytwarzanych wyrobów	77,98
2	Wspólne „świętowanie” ważnych dla firmy zdarzeń (różnych rocznic, sukcesów firmy itp.)	76,25
3	Wysoka reputacja firmy	75,10
4	Zapewnienie pracownikom dostępu do informacji, jakie chcieliby mieć o swojej firmie (na zasadach oczekiwanych przez pracowników, ale jednocześnie uwzględniających wymogi ochrony wiedzy organizacyjnej)	66,92
5	Atrakcyjna deklaracja misji	66,73
6	Atrakcyjna, dostępna na jasnych zasadach, oferta świadczeń rekreacyjnych	57,02
7	Dodatkowe ubezpieczenia	46,35
8	Atrakcyjne i stojące na wysokim poziomie „dodatkowe” świadczenia medyczne	45,38
9	Treningi współodpowiedzialności i zaufania	44,81
10	Zapewnienie wsparcia psychologicznego	39,23

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Na podstawie opinii przedstawicieli badanych przedsiębiorstw można stwierdzić, że przywiązanie pracownika do firmy w największym, istotnym stopniu buduje wytwarzanie wyrobów o uznanej marce oraz wysoka reputacja firmy. Faktem jest, że lepiej i łatwiej jest identyfikować się z firmą, która kojarzona jest z dobrymi produktami, wysokiej jakości, o której dobrze się mówi. Innym elementem, który w badanych przedsiębiorstwach integruje pracownika z firmą jest wspólne „świętowanie” ważnych dla firmy zdarzeń, takich jak np.: rocznice, osiągnięte sukcesy itp. Są to na pewno praktyki, które łączą ludzi, pozwalają budować nieformalne relacje, lepiej się poznawać, nawiązywać relacje koleżeństwa czy przyjaźni, a w konsekwencji tworzyć atmosferę, w której przyjemniej jest pracować. Brakuje natomiast dodatkowych działań podejmowanych przez zarządy badanych przedsiębiorstw, które związują pracownika z firmą, takich jak: dodatkowe świadczenia rekreacyjne, dodatkowe ubezpieczenia, atrakcyjne i stojące na wysokim poziomie „dodatkowe” świadczenia medyczne, treningi współodpowiedzialności i zaufania czy zapewnienie wsparcia psychologicznego. Także w niewystarczającym stopniu pracownicy są dopuszczani do informacji o swojej firmie. Te działania dodatkowe zostały ocenione bardzo nisko i przyczyniły się do ogólnie niskiego poziomu postrzegania obszaru integracji i identyfikacji z firmą.

Ostatni obszar oceniany przez przedstawicieli polskich przedsiębiorstw to obszar przywództwa. Jest to najwyżej ze wszystkich oceniony obszar PPO

w badanych przedsiębiorstwach – ocena średnia dla tego obszaru to 75,04. Inaczej mówiąc jest to ocena cech przywódczych posiadanych przez polskich menedżerów. Uzyskane wyniki trzeba jednak traktować i interpretować bardzo ostrożnie, ponieważ bazują na samoocenie, a trudno obiektywnie wyponiadać się we własnej sprawie. Wszystkie cechy oceniane w tym obszarze uzyskały wysokie oceny, co prezentuje tabela 3.9.

Tabela 3.9. Średni stan elementarnych składników PPO w obszarze przywództwa

Lp.	Elementarne składniki PPO w obszarze przywództwa	Stan średni
1	Odpowiedzialność	81,25
2	Determinacja	78,46
3	Wzbudzenie zaufania	77,31
4	Zdolność wywierania wpływu	75,10
5	Szerokie horyzonty	74,33
6	Odwaga	73,65
7	Zdolność inspirowania innych	73,56
8	Zdolność wybiegania w przyszłość	73,17
9	Empatia	68,56

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

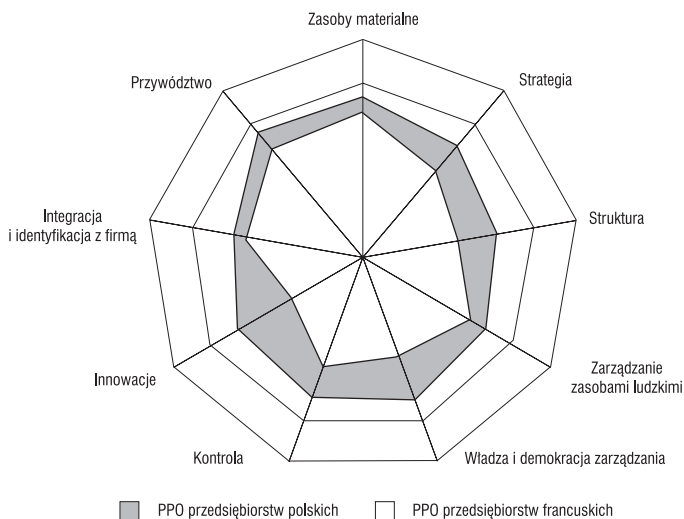
Odpowiedzialność jest jednym z najwyżej ocenionych składników we wszystkich obszarach PPO (tylko w sferze zasobów materialnych dostęp do informacji uzyskał wyższą ocenę). Jak prezentuje tabela polscy menedżerowie oprócz tego, że są odpowiedzialni, są również zdeterminowani, wzbudzający zaufanie, zdolni do wywierania wpływu na innych, w dużej mierze posiadają szerokie horyzonty, są odważni, inspirowają innych oraz posiadają zdolność do wybiegania w przyszłość. Dziwi jednak fakt, że sami stwierdzają, iż najmniejsze znaczenie ma empatia dla nich. A więc najmniejsze znaczenie ze wszystkich wymienionych cech ma dla menedżerów to, co czują i myślą inni, zatem trudniej wczuć się im w emocje swoich podwładnych. Powstaje więc pytanie: jak bez odpowiedniego stopnia empatii, budować zaufanie, które jest podstawą zdolności wywierania wpływu na innych czy inspirowania innych? Oczywiście można to także robić z pozycji siły, ale tego typu postępowanie wykracza poza ramy idei PPO.

W punkcie 3.2.1 przedstawione zostały i zinterpretowane stany elementarnych składników PPO w polskich, badanych przedsiębiorstwach. Uzyskane

oceny w odniesieniu do niektórych, najważniejszych składników PPO zostaną przyrównane do ocen, które te składniki uzyskały w firmach zagranicznych. Zestawienie tych ocen przedstawione zostanie w następnym punkcie rozdziału.

3.2.2. Stan PPO w przedsiębiorstwach polskich a sytuacja w wybranych przedsiębiorstwach zagranicą

Ocenę stanu elementarnych składników PPO oprócz przedsiębiorstw polskich dokonały również przedsiębiorstwa francuskie oraz przedsiębiorstwa japońskie. Ogólnie przedsiębiorstwa zagraniczne prawie w każdym obszarze PPO oceniły siebie gorzej (na niższym poziomie) niż przedsiębiorstwa polskie. Porównanie średniego stanu PPO przedsiębiorstw polskich i francuskich prezentuje rysunek 3.2.



Rysunek 3.2. Średni stan PPO w przedsiębiorstwach polskich a sytuacja w wybranych przedsiębiorstwach zagranicą

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Oceny stanu PPO przez przedsiębiorstwa japońskie nie różniły się już tak bardzo jak w przypadku przedsiębiorstw francuskich. W dwóch obszarach PPO: strategia oraz integracja i identyfikacja z firmą, oceny w przedsiębiorstwach japońskich kształtowały się na wyższym poziomie niż w przypadku przedsiębiorstw polskich. Sytuacja ta jednak nie odbiega od ogólnych wyobrażeń, ponieważ pracownicy japońscy słyną ze swego przywiązania do firmy.

Tabela 3.10. Porównanie średniego stanu najważniejszych elementarnych składników PPO w przedsiębiorstwach polskich oraz w przedsiębiorstwach francuskich

Lp.	Najważniejsze elementarne składniki PPO	Stan średni w przedsiębiorstwach polskich	Stan średni w przedsiębiorstwach francuskich
1	Zdolność inspirowania innych	73,56	62,17
2	Szanowanie autorstwa pomysłów (niedopisywanie się przez przełożonych do pomysłów podwładnych)	74,04	45,65
3	Odpowiedzialność	81,25	71,74
4	Cele strategiczne jasno sformułowane i w pełni komunikowane pracownikom	64,52	50,43
5	Atrakcyjne honoraria dla autorów oryginalnych, dających podstawy do innowacji, pomysłów	58,94	15,22
6	Zdolność wybiegania w przyszłość	73,17	64,78
7	Uwzględnianie autorstwa innowacji w decyzjach kadrowych (awansach, przesunięciach itp.)	66,15	30,43
8	W systemach ocen uwzględnianie i wysokie premiowanie zachowań proinnowacyjnych	66,83	49,13
9	Tolerancja dla błędów w działaniach innowacyjnych	68,75	50,00
10	Wzbudzenie zaufania	77,31	68,26
11	Stosowanie systemu zarządzania talentami	45,77	43,04
12	Uczynienie z postaw proinnowacyjnych wzorca do naśladowania dla wszystkich pracowników (promowanie takich postaw)	63,94	36,09
13	Szerokie horyzonty	74,33	70,43
14	Odwaga	73,65	56,96
15	Delegowanie uprawnień	69,52	56,52
16	Optymalna formalizacja – gdzie trzeba precyzyjne i klarowne procedury, gdzie nie jest to konieczne – działania niesformalizowane	66,63	55,22
17	Przejrzyste i konsekwentnie stosowane procedury: zatrudniania, przesuwania, oceniania, w tym jasno określone ścieżki awansów	64,71	55,65
18	Kierownik coach'em, promotorem a nie nadzorcą	67,40	41,74
19	ZERO nepotyzmu (w zatrudnianiu, w awansowaniu, w wyróżnianiu itp.)	71,83	36,09
20	Argumentacja decyzji	66,73	58,26
21	Możliwość uzyskania przez kontrolowanego pełnej argumentacji wyniku kontroli	72,88	65,22
22	Duży udział i znaczenie samokontroli	66,25	50,87
23	Łatwy dostęp do zbiorów informacji (Internet, intranet)	85,58	74,35
24	Możliwość odwołania się od uzyskanego wyniku kontroli	76,54	45,22

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

W celu dokonania porównania stanu elementarnych składników PPO w przedsiębiorstwach polskich i zagranicznych, zostały wybrane najważniejsze elementarne składniki PPO. Podstawą stworzenia listy najważniejszych składników PPO, były wyniki sesji ekspertów, podczas której uczestniczący eksperci dokonali oceny wpływu poszczególnych składników PPO, najpierw na Pozytywną Kulturę Organizacji a następnie na Pozytywny Klimat Organizacji. Składniki zostały uporządkowane od tych, których wpływ jest największy po te, których wpływ jest najmniejszy. Na dalszym etapie posłużono się prawem 20–80 V. Pareto, zgodnie z którym z każdej listy wybrano pierwsze 20% składników. Następnie dwie listy zawierające po 20% składników PPO zostały połączone. Wiele składników się powtarzało, jeszcze bardziej potwierdzając swą istotność. W efekcie powstała lista zawierająca 24 najważniejsze elementarne składniki PPO, które prezentuje tabela 3.10.

Na liście najważniejszych elementarnych składników PPO znalazły się wszystkie składniki obszaru innowacji, 6 składników z obszaru przywództwa, 4 z obszaru władzy i demokratyzacji zarządzania, 3 z obszaru kontroli, 2 z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi, i po jednym z obszaru zasobów materialnych, strategii oraz struktury. Do grupy najważniejszych składników PPO nie zakwalifikował się żaden składnik obszaru integracji i identyfikacji z firmą.

Porównując oceny, które uzyskały poszczególne, najważniejsze składniki PPO w przedsiębiorstwach polskich i przedsiębiorstwach francuskich, można stwierdzić, iż przedstawiciele badanych, francuskich przedsiębiorstw ocenili wszystkie, wymienione składniki PPO na poziomie niższym niż przedstawiciele badanych, polskich przedsiębiorstw. W niektórych przypadkach ocena wypadła drastycznie niżej niż w polskich organizacjach. Dużo gorzej respondenci francuscy ocenili: szanowanie autorstwa pomysłów; atrakcyjne honoraria dla autorów oryginalnych, dających podstawy do innowacji, pomysłów; uwzględnianie autorstwa innowacji w decyzjach kadrowych (awansach, przesunięciach itp.); uczynienie z postaw proinnowacyjnych wzorca do naśladowania dla wszystkich pracowników (promowanie takich postaw); kierownik coach'em, promotorem a nie nadzorcą; ZERO nepotyzmu (w zatrudnianiu, w awansowaniu, w wyróżnianiu itp.) oraz możliwość odwołania się od uzyskanego wyniku kontroli. Te dużo gorzej ocenione składniki pochodzą przede wszystkim z obszaru innowacji, dlatego średnia ocena tego obszaru wypadła tak nisko we francuskich firmach. Należałoby się zastanowić, skąd tak niska

ocena innowacyjności we francuskich przedsiębiorstwach. A może zbyt optymistycznie obszar innowacji ocenili respondenci polscy? Należy dodać, iż składniki obszaru innowacji także gorzej ocenili respondenci japońscy, wywodzący się z kraju przodującego w innowacjach. Natomiast przedstawiciele przedsiębiorstw japońskich wyżej niż polscy ocenili niektóre składniki obszaru przywództwa, m.in.: odpowiedzialność, zdolność wybiegania w przyszłość oraz szerokie horyzonty, jak również: cele strategiczne jasno sformułowane i w pełni komunikowane pracownikom; przejrzyste i konsekwentnie stosowane procedury: zatrudniania, przesuwania, oceniania, w tym jasno określone ścieżki awansów oraz argumentację decyzji.

Zgodnie z koncepcją PPO, elementarne składniki tego potencjału kształtują Pozytywną Kulturę Organizacji oraz Pozytywny Klimat Organizacji, który jest podstawą prorozwojowych zachowań pracowników w organizacji. Charakterystyka tych obszarów zostanie przedstawiona w kolejnych rozdziałach książki.

Rozdział IV

**POZYTYWNA KULTURA ORGANIZACYJNA
JAKO POŻĄDANY EFEKT
POZYTYWNEGO POTENCJAŁU ORGANIZACJI***Aldona Glińska-Neweś***4.1. Istota Pozytywnej Kultury Organizacyjnej**

Zjawisko kultury organizacyjnej inspiruje uczonych i praktyków zarządzania od dziesięcioleci, przyczyniając się do wręcz obowiązkowej obecności tego zagadnienia w rozważaniach na dowolny temat związany z organizacją i zarządzaniem. Przy tym, chociaż istnieje zgodność wszystkich autorów co do faktu, że kultura organizacyjna determinując zachowania członków organizacji jest niezwykle ważnym czynnikiem efektywności zarządzania, siła tego wpływu, jak również sama istota kultury organizacyjnej są definiowane rozmaicie. Po części odmienności te powoduje różnorodność perspektyw, z jakich spoglądają na kulturę organizacyjną jej teoretycy i praktycy, analizując to zjawisko z punktu widzenia różnych nauk i odmiennych problemów badawczych.

Wśród proponowanych definicji kultury organizacyjnej zauważyć można trzy generalne grupy.

Pierwszą z nich stanowią metafory, takie jak np. „społeczny klej”, „otoczka znaczeń” czy „wspólne nadawanie sensu”. Metaforyczne ujmowanie prob-

lemów organizacyjnych, stanowiące element tzw. podejścia symboliczno-interpretacyjnego, wynika z przyjęcia założenia o niemożności rzeczywistego wyartykułowania sedna i esencji takich zjawisk jak kultura organizacyjna¹. Przy tym jednak, chociaż niemożliwe jest opisanie obiektywnym językiem nauki istoty i cech charakterystycznych tych zjawisk, to jednak można je zrozumieć i wykorzystywać to zrozumienie w praktyce zarządzania. Metafory mają owo zrozumienie ułatwiać.

Druga grupa definicji wiąże się z utożsamianiem kultury organizacyjnej z całą organizacją. Ponieważ każdy element organizacji, począwszy od zachowań i postaw pracowników, poprzez stosowane procedury i strategie, na strukturze organizacyjnej kończąc można traktować jako przejaw kultury, nie ma sensu oddzielanie od siebie tych dwóch bytów².

Trzecia grupa definicji jest najbardziej liczna, skupiając propozycje autorów widzących kulturę organizacyjną jako jeden z elementów organizacji. Tworzą go dające się zidentyfikować zjawiska, związane z zachowaniami, postawami i psychologicznymi predyspozycjami członków organizacji, sprawiając, że każda organizacja posiada swoją własną osobowość³. Takie podejście ma niewątpliwie większy walor praktyczny niż poprzednie propozycje, umożliwiając analizę problemów organizacyjnych z perspektywy kulturowej. W ramach tego podejścia identyfikuje się zatem zarówno elementy składowe kultury organizacyjnej jak i jej rodzaje, próbuje się także uchwycić i zwymiarować związki jakie zachodzą pomiędzy kulturą a kondycją organizacji.

Ostatnie z wymienionych podejść zostało również przyjęte w projekcie badawczym, będącym podstawą niniejszej książki. Kultura organizacyjna została tu potraktowana jako jeden z elementów organizacji, chociaż nierównoważny pozostałym. Zgodnie z koncepcją omówioną w rozdziale II, kulturę organizacyjną celowo wyodrębniono z potencjału organizacji z uwagi na wyjątkową rolę jaką pełni ona wpływając na kształt pozostałych zasobów, równocześnie będąc pod wpływem ich oddziaływania. Ponieważ kultura

¹ M. Kostera, *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996, s. 73.

² M.E. Pacanowsky, N. O'Donnell-Trujillo, *Communication and Organizational Culture*, „The Western Journal of Speech Communication”, 1982, nr 46, s. 118.

³ E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1992, s. 12; A. Brown, *Organisational Culture*, Pitman Publishing, London 1998, s. 9.

organizacyjna jest również uwarunkowana zewnętrznie (m.in. przez specyfikę kultury narodowej), staje się tym samym bytem częściowo niezależnym, który jednocześnie jest jednym z najistotniejszych czynników determinujących to, co najważniejsze dla sukcesu organizacji – zachowania jej pracowników. Zachowania będące wynikiem wpływu kultury organizacyjnej należy przy tym uznać za bardziej autentyczne i szczerze, ponieważ wypływają one z rzeczywistych przekonań i poglądów pracowników.

Model prezentowany w tym opracowaniu odwołuje się do pozytywnej koncepcji organizacji. Stąd też analizie poddano związek zachodzący pomiędzy zasobami tworzącymi Pozytywny Potencjał Organizacji oraz Pozytywną Kulturą Organizacyjną, która z kolei determinuje pozytywne zachowania pracowników, przyczyniające się do rozwoju organizacji. Istota Pozytywnej Kultury Organizacyjnej wyrażona została w postaci systemu wartości wspólnych dla wszystkich członków organizacji. Jest to tym samym stosunkowo wąskie pojmowanie tego zjawiska, skupiające się na samej jego esencji. Szerze ujęcia kultury organizacyjnej często prowadzą do obejmowania tą kategorią elementów behawioralnych (czyli zachowań pracowników), a nawet wybranych „twardych” zasobów organizacji (np. strategii). Z racji założeń przyjętych w koncepcji Pozytywnego Potencjału Organizacji, zaprezentowanych we wcześniejszych rozważaniach, utożsamianie kultury organizacyjnej z zestawem wartości było rozwiązaniem najbardziej słusznym.

Pozytywna koncepcja organizacji opiera się na kilku założeniach dotyczących ludzkiej natury. Z każdym z nich związane są określone wartości, wyrażające wiarę i przekonania o tym, co jest naprawdę ważne i słuszne.

Pierwsze z tych założeń mówi, że każdy człowiek dąży do osiągnięcia w życiu szczęścia, a w swoich działaniach kieruje się zawsze dobrem (choć dobro to może być różnie definiowane i interpretowane). Z założeniem tym, w kontekście zachowań organizacyjnych, związane będą następujące wartości, należące do grupy wartości podstawowych:

- uczciwość;
- szlachetność;
- sprawiedliwość;
- poszanowanie dla prawdy;
- odwaga.

Drugie z założeń dotyczy ogólnie pojętego stosunku do podejmowanych działań. Zgodnie z pozytywną koncepcją organizacji w ludzkiej naturze leży

dążenie do doskonałości i ponadprzeciętności. Dlatego też wśród elementów Pozytywnej Kultury Organizacyjnej musiały znaleźć się następujące wartości:

- doskonałość,
- odpowiedzialność,
- zaangażowanie,
- racjonalność,
- spolegliwość.

W swojej pracy, by osiągać doskonałość i ponadprzeciętne rezultaty, każda jednostka potrzebuje pozytywnej, twórczej energii. Jej pojawienie się jest ściśle związane z wyznawaniem wartości takich, jak:

- otwartość,
- proaktywność,
- adaptacyjność,
- kreatywność.

Pozytywna energia, sprzyjająca ponadprzeciętnemu działaniu, zgodnie z omówioną w rozdziale II koncepcją tzw. „pozytywnej spirali”, jest uwarunkowana odczuwaniem przez człowieka dobrych emocji. Ich doświadczanie w organizacji będzie wynikiem budowania pozytywnych relacji ze współpracownikami oraz z organizacją jako taką. To z kolei, w kontekście Pozytywnej Kultury Organizacyjnej będzie determinowane uznawaniem przez pracowników następujących wartości:

- szacunek,
- zaufanie,
- kooperacja,
- lojalność,
- poszanowanie tradycji organizacyjnych.

Wymienionych 19 wartości tworzy zatem Pozytywną Kulturę Organizacyjną. W celu określenia charakteru i siły jej związku, zarówno z potencjałem organizacji jak i z zachowaniami pracowniczymi, przeprowadzone zostały dwuetapowe badania. W czasie pierwszego etapu, w którym posłużono się metodą badań eksperckich (modyfikacja metody delfickiej), określona została swoista hierarchia wartości tworzących Pozytywną Kulturę Organizacyjną ze względu na ich znaczenie w kształtowaniu prorozwojowych zachowań pracowników. W tabeli 4.1 zaprezentowane zostały średnie ocen dokonanych w tym zakresie przez Ekspertów biorących udział w badaniu (skala ocen od 0 do 10).

Tabela 4.1. Hierarchia wartości tworzących Pozytywną Kulturę Organizacyjną ze względu na siłę oddziaływania na prorozwojowe zachowania pracowników

Lp.	Wartość	Średnia ocena ekspertów
1	Zaangażowanie	8,6
2	Odpowiedzialność	8,4
3	Kreatywność	8,4
4	Adaptacyjność	8,3
5	Uczciwość	8,3
6	Zaufanie	8,0
7	Proaktywność	7,9
8	Kooperacja	7,8
9	Sprawiedliwość	7,8
10	Otwartość	7,7
11	Racjonalność	7,4
12	Szacunek	7,3
13	Poszanowanie dla prawdy	7,3
14	Odwaga	7,3
15	Lojalność	7,1
16	Doskonałość	6,6
17	Spolegliwość	6,4
18	Poszanowanie dla tradycji organizacji	5,5
19	Szlachetność	4,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W prezentowanym modelu kultura organizacyjna, znajdując się pod wpływem Pozytywnego Potencjału Organizacji, oddziałuje na pozytywne prorozwojowe zachowania pracowników. Zdaniem Ekspertów biorących udział w badaniu, w oddziaływaniu tym najistotniejszą rolę pełnią takie wartości, jak: zaangażowanie, odpowiedzialność, kreatywność, adaptacyjność, uczciwość i zaufanie.

Ocena Ekspertów dotyczyła wpływu Pozytywnej Kultury Organizacyjnej na pełną wiązkę zachowań pracowniczych. Interesujące jest zatem pytanie: na które z pozytywnych zachowań wpływ mają poszczególne wartości? Odpowiedzi na nie udzielić można na podstawie wyników drugiego etapu badań, tj. ankiety przeprowadzonej wśród przedsiębiorstw. Szczegółowa analiza związku wartości tworzących Pozytywną Kulturę Organizacyjną i Prorozwojowych Zachowań Pracowników, opierająca się na korelacjach dokona-

nych na materiale pozyskanym na tym etapie badań, zostanie przedstawiona w rozdziale VII. W tym miejscu wskazane zostaną jedynie najistotniejsze powiązania, dotyczące wartości, które w hierarchii wskazanej przez Ekspertów zajmują najwyższe pozycje.

4.2. Rola Pozytywnej Kultury Organizacyjnej w kształtowaniu

Pozytywnych Zachowań Pracowników oraz rozwoju organizacji

Respondenci biorący udział w drugim etapie badań – menadżerowie stojący na czele badanych organizacji – byli między innymi proszeni o ocenę natężenia (od 0% do 100%) występowania w ich firmach określonych zachowań pracowników oraz skalę obowiązywania określonych wartości organizacyjnych. W tym miejscu może zrodzić się wątpliwość co do słuszności takiej metodyki badania zjawisk kulturowych. Rzeczywiście badania tego rodzaju nastroczają wiele trudności z racji małej uchwytności sprawdzanej materii oraz często niskiej świadomości wśród członków organizacji. Ponadto, badacz staje przed dylematem czy zastosować badanie ilościowe, analizując występowanie określonych elementów kulturowych w dużej próbie badawczej, ale kosztem mniejszej liczby opinii zebranych w każdej z organizacji, czy też zbadać mniejszą próbę, ale dogłębnie, tzn. pytając o zdanie większą liczbę reprezentantów danej organizacji. W prezentowanym projekcie badawczym zastosowano tę pierwszą opcję. Wynikało to z przyjętego celu badania, którym była identyfikacja zależności istniejących pomiędzy Pozytywnym Potencjałem Organizacji a jej rozwojem. Badanie zależności musi opierać się na analizie większej liczby przypadków. Wątpliwości nie powinna budzić także wiarygodność opinii respondentów. Pozycja top-meniadżera, umożliwiając spojrzenie na organizację „z lotu ptaka”, pozwala trafnie oceniać skalę występowania w organizacji analizowanych zjawisk. Również problem ewentualnej autopromocji i zawyżania ocen dotyczących zarządzanej przez siebie firmy nie wydaje się istotny, przede wszystkim z racji świadomości respondentów o anonimowości prowadzonych badań.

Wracając do problemu wpływu wartości tworzących Pozytywną Kulturę Organizacyjną na zachowania pracowników, szczególnie użyteczne wydaje się zidentyfikowanie tego związku w przypadku wartości najistotniejszych (zgodnie z oceną dokonaną przez Ekspertów). I tak, w tabeli 4.2 przedsta-

wione zostały te spośród zachowań prorozwojowych, które są w najwyższym stopniu determinowane przez natężenie obowiązywania w kulturze organizacyjnej wartości jaką jest zaangażowanie. W kolumnach 2. i 3. umieszczono średnie ocen natężenia występowania poszczególnych zachowań, dokonanych przez reprezentantów przedsiębiorstw, odpowiednio dla tych organizacji, w których wartość zaangażowania jest wysoka oraz tych, w których jest ona niska. W kolumnie 4. natomiast znalazły się współczynniki korelacji Pearsona, określające siłę związku badanych zmiennych.

Tabela 4.2. Zachowania pracowników determinowane przez zaangażowanie (jako wartość w kulturze organizacyjnej)

Zachowania prorozwojowe pracowników	Kultury wysokiego zaangażowania	Kultury małego zaangażowania	Współczynnik korelacji Pearsona
Pracownicy chętnie angażują się w działania podejmowane w organizacji	68,07	37,62	0,72
Pracownicy w pełni angażują się w realizację decyzji przełożonych	69,52	38,10	0,69
Pracownicy pracują najlepiej jak potrafią	73,73	43,81	0,67
Pracownicy znają swoje silne strony i podejmują zadania, w których mogą te silne strony wykorzystywać	66,14	38,10	0,66
Pracownicy szczerze ze sobą rozmawiają	64,70	35,71	0,65
Pracownicy wypowiadają się z dumą o swojej firmie	77,23	51,90	0,64
Pracownicy interesują się sytuacją swojej firmy	80,60	59,05	0,51
Pracownicy nie szukają innej pracy	75,66	49,05	0,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W tabeli 4.2 znalazły się artefakty – wzorce zachowania pracowników, których intensywność występowania w organizacjach różni się najbardziej w zależności od poziomu zaangażowania jako wartości kulturowej. Zaangażowanie jako wartość kulturowa odnosi się do obowiązujących wśród pracowników przekonań na temat stosownego poziomu aktywności (wysiłku) w organizacji oraz poziomu oddania i emocjonalnego związku z organizacją. Wysokie oceny w gronie przedsiębiorstw, których kultury cechuje wysokie zaangażowanie, uzyskały również zachowania, które świadczą o przywiązaniu pracowników. Jest wśród nich zainteresowanie sytuacją firmy, wypowiadanie się o niej z dumą oraz nieposzukiwanie innej pracy. Z kolei najsilniejsze związki (mierzone współczynnikiem korelacji), potwierdzone istnieniem dużych różnic pomiędzy przedsiębiorstwami, których kultury organizacyjne

cechują się ponadprzeciętnym i niższym od przeciętnego zaangażowaniem, dotyczą przede wszystkim tych zachowań, które świadczą o indywidualnym wkładzie w realizację zadań i poziomie wykonawstwa. Chodzi tu w szczególności o angażowanie się w działania podejmowane w organizacji oraz w realizację decyzji przełożonych. Poziom zaangażowania decyduje również o zachowaniach, które można potraktować jako manifestację podstawowego założenia pozytywnej koncepcji organizacji: pracownicy znają swoje silne strony i podejmują zadania, w których mogą je wykorzystywać. Co ciekawe, poziom zaangażowania oddziałuje również na skłonność pracowników do szczerego rozmawiania ze sobą.

Pozytywne zachowania pracowników mają, zgodnie z przyjętym założeniem, charakter prorozwojowy. Zatem, w pośredni sposób, poprzez oddziaływanie na zachowania, wpływ na rozwój mają wartości tworzące Pozytywną Kulturę Organizacyjną. W tabeli 4.3 przedstawione zostały przejawy rozwoju i wyniki działalności organizacji, które różnią się najbardziej w przypadku porównania organizacji cechujących się wysokim oraz niskim zaangażowaniem (jako wartością w kulturze organizacyjnej).

Tabela 4.3. Znaczenie zaangażowania jako wartości w kulturze organizacyjnej dla rozwoju przedsiębiorstwa

Przejawy rozwoju oraz wyniki działalności	Średnie oceny dokonane przez przedsiębiorstwa oceniające w swej kulturze organizacyjnej wartość „zaangażowanie” jako:	
	wysoką	niską
Wzrost poziomu jakości realizowanych procesów biznesowych	73,83	56,19
Wzrost poziomu jakości produktów	70,63	57,62
Wzrost innowacyjności	66,83	53,00
Wielkość osiągnięcia wyników finansowych na tle sektora	65,00	52,86
Przyrost przychodów ze sprzedaży	64,05	51,43
Zyskowność na tle konkurentów	62,63	51,90

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Podobnie jak w przypadku wcześniejszych rozważań, podstawą orzekania o sile wpływu są różnice jakie pojawiają się, w tym przypadku, w wyniku porównania organizacji oceniających poziom zaangażowania jako ponadprzeciętny z tymi, które oceniają go jako co najwyżej przeciętny. Ich analiza

prowadzi do wniosku, że wysokie zaangażowanie, jako element kultury organizacyjnej, sprzyja poprawie jakości procesów wewnętrznych w organizacji, podniesieniu jakości produktów i innowacyjności, a także wyników finansowych, przychodów ze sprzedaży i zyskowności na tle konkurentów.

Drugą co do ważności wartością w kreowaniu Prorozwojowych Zachowań Pracowników jest odpowiedzialność. W tabeli 4.4 przedstawiono, zgodnie z logiką zastosowaną w tabeli poprzedniej, średnie oceny intensywności zachowań związanych z tą wartością oraz współczynniki korelacji określające siłę ich związku z odpowiedzialnością.

Tabela 4.4. Zachowania pracowników determinowane przez odpowiedzialność (jako wartość w kulturze organizacyjnej)

Zachowania prorozwojowe pracowników	Kultury wysokiej odpowiedzialności	Kultury małej odpowiedzialności	Wskaźnik korelacji Pearsona
Pracownicy szczerze ze sobą rozmawiają	64,02	32,35	0,66
Pracownicy śmiało wypowiadają własne opinie	67,47	35,88	0,65
Pracownicy zwracają się do współpracowników z pytaniami i prośbą o pomoc, gdy czegoś nie wiedzą, bądź nie potrafią	75,06	47,06	0,65
Pracownicy udzielają pomocy i informacji współpracownikom, gdy tego potrzebują	72,64	47,06	0,63
Pracownicy traktują uwagi klientów jako cenne źródło doskonalenia swojej pracy	72,99	38,82	0,6
Pracownicy nie pozostawiają prac niedokończonymi	65,40	32,94	0,55
Pracownicy uczą się nie tylko tego, co bezpośrednio wiąże się z wymaganiami stanowiska, ale także doskonalą inne umiejętności (np. umiejętności społeczne)	65,52	34,71	0,55

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wartości, jako element kultury organizacyjnej, stanowią ogólne wskazania, „drogowskazy”, mówiące czym należy kierować się w swoich codziennych poczynaniach. Odpowiedzialność, jak wskazują dane zawarte w tabeli 4.4, jest wartością skłaniającą do zachowań związanych z orientacją na jak najlepsze wykonanie powierzonych zadań. Temu służą, jak wynika z prezentowanego kontekstu, szczerze rozmowy pracowników oraz śmiałe wygłaszanie przez nich opinii. Szczerość wypowiedzi kształtowana była również przez zaangażowanie (jako wartość kulturową), ale w przypadku odpowiedzialności wpływ ten okazuje się silniejszy (wyższy współczynnik korelacji).

W organizacjach, w których wartość odpowiedzialności jest wysoka, pracownicy nie obawiają się także pytać i prosić o pomoc współpracowników (przyznawanie się do niewiedzy w innych okolicznościach mogłoby być traktowane jako „utrata twarzy”). Sami również udzielają takiej pomocy, gdy inni tego potrzebują (a zatem odpowiedzialność „wygrywa” z nastawieniem rywalizacyjnym wśród pracowników). To pozytywne nastawienie i zogniskowanie na zadaniu przejawia się także w sposobie traktowania krytycznych opinii klientów firmy – są one analizowane jako cenne źródło doskonalenia procesów organizacyjnych. Odpowiedzialne podejście do wykonywanych zadań siłą rzeczy skutkuje także niepozostawianiem prac niedokończonymi oraz szerokim zakresem samodoskonalenia pracowników.

Analiza pośredniego wpływu odpowiedzialności na wskaźniki rozwoju i kondycji przedsiębiorstwa prowadzi do podobnych wniosków jak w przypadku zaangażowania. Odpowiedzialność sprzyja podnoszeniu zyskowności i wzrostowi poziomu wyników finansowych (w obu przypadkach wpływ jest większy niż w przypadku zaangażowania), a także poprawia jakość procesów biznesowych prowadzonych w organizacji, jakość produktów oraz innowacyjność organizacji.

Trzecie miejsce w hierarchii wartości Pozytywnej Kultury Organizacyjnej, określonej przez Ekspertów, zajmuje kreatywność. W tabeli 4.5 zawarte zostały zachowania, które są w najwyższym stopniu kształtowane przez tę wartość.

Kreatywność, będąc indywidualną cechą, określającą kompetencje intelektualne człowieka, może być traktowana także jako wartość w kulturze organizacyjnej. Odnosi się ona wówczas do postawy poszukiwania nowych rozwiązań napotykanym problemom i przeciwstawiania się rutynie. Zachowania warunkowane tego rodzaju wartością, wymienione w tabeli 4.5, pojawiały się, po części, w przypadku wcześniej omawianych wartości, czyli odpowiedzialności i zaangażowania. Mowa tu o takich zachowaniach jak angażowanie się w działania podejmowane w organizacji, szczerze rozmowy ze współpracownikami, kierowanie się swoimi silnymi stronami. Chociaż siła ich związku z kreatywnością jest wysoka, to jednak wydaje się, że w stymulowaniu wymienionych zachowań ważniejsza jest skłonność pracowników do ciężkiej pracy, warunkowana zaangażowaniem i odpowiedzialnością, niż polot i twórczy zapał, osiągany w rezultacie obowiązywania wartości jaką jest kreatywność. Jednocześnie jednak, to od kreatywności uzależnione jest pojawianie

się takich zachowań, jak: kreatywne rozwiązywanie napotykaných problemów, podejmowanie eksperymentów w działaniu oraz pozytywne podejście do krytyki ze strony innych, jako źródła doskonalenia swojej pracy. Bardzo ciekawy jest związek kreatywności z sympatycznym odnoszeniem się do siebie pracowników. Można to potraktować jako dowód słuszności twierdzenia o związku odczuwania pozytywnych emocji w miejscu pracy z twórczym potencjałem pracowników (związek ten, w postaci tzw. pozytywnej spirali, omawiany był w rozdziale II).

Tabela 4.5. Zachowania pracowników determinowane przez kreatywność (jako wartość w kulturze organizacyjnej)

Zachowania prorozwojowe pracowników	Kultury wysokiej kreatywności	Kultury niskiej kreatywności	Współczynnik korelacji Pearsona
Pracownicy chętnie angażują się w działania podejmowane w organizacji	70,00	45,29	0,67
Pracownicy kreatywnie rozwiązują napotykanę problemy	67,71	46,76	0,64
Pracownicy w pełni angażują się w realizację decyzji przełożonych	71,43	46,18	0,63
Pracownicy są dla siebie sympatyczni	78,29	55,88	0,63
Pracownicy znają swoje silne strony i podejmują zadania, w których mogą te silne strony wykorzystywać	67,71	45,59	0,61
Pracownicy szczerze ze sobą rozmawiają	66,71	42,65	0,6
Pracownicy traktują zgłaszanie przez innych krytyki oraz odmiennych opinii jako pole do dyskusji i doskonalenia wykonania zadań	60,86	36,18	0,57
Pracownicy nie obawiają się podejmować eksperymentów w działaniu	59,00	36,47	0,56
Pracownicy angażują się w działania na rzecz społecznej odpowiedzialności firmy	62,71	35,88	0,55

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Niezwykle interesującym wynikiem analizy wpływu kreatywności (jako wartości w kulturze organizacyjnej) na zachowania pracowników jest jej związek z angażowaniem się pracowników w działania na rzecz społecznej odpowiedzialności firmy (w tym przypadku różnica pomiędzy organizacjami cechującymi się wysoką i niską kreatywnością była bardzo duża). Związek kreatywności z podejmowaniem działań na rzecz społecznej odpowiedzialności biznesu sugeruje, że jest to wciąż oryginalna i nowa koncepcja, a kierowanie się nią w działaniach organizacji jest przejawem nowatorskiego i twórczego podejścia.

Twórczy potencjał organizacji, będący wynikiem obowiązywania wartości jaką jest kreatywność sprzyja, poprzez stymulowanie odpowiednich zachowań

pracowników, większej innowacyjności, poprawie jakości procesów biznesowych i jakości produktów oferowanych na rynku.

Kolejną co do ważności wartością Pozytywnej Kultury Organizacyjnej jest adaptacyjność. Należy ją rozumieć jako tolerancję i pozytywny stosunek do zmian, zarówno organizacyjnych, jak i odnoszących się do własnej osoby. W tabeli 4.6 przedstawione zostały zachowania pracowników, które są uwarunkowane intensywnością obowiązywania tej wartości w kulturze organizacyjnej.

Tabela 4.6. Zachowania pracowników determinowane przez adaptacyjność (jako wartość w kulturze organizacyjnej)

Zachowania prorozwojowe pracowników	Kultury wysokiej adaptacyjności	Kultury niskiej adaptacyjności	Wskaźnik korelacji Perasona
Pracownicy kreatywnie rozwiązują napotykanne problemy	69,25	45,68	0,62
Pracownicy samodzielnie podejmują próby rozwiązywania problemów dotyczących ich pracy	69,85	46,49	0,56
Pracownicy w pełni angażują się w realizację decyzji przełożonych	70,60	49,73	0,52
Pracownicy traktują zgłaszanie przez innych krytyki oraz odmiennych opinii jako pole do dyskusji i doskonalenia wykonania zadań	60,15	39,46	0,48
Pracownicy nie pozostawiają prac niedokończonymi	67,76	46,22	0,41
Pracownicy angażują się w działania na rzecz społecznej odpowiedzialności firmy	61,49	40,27	0,42

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Analiza informacji zawartych w tabeli 4.6 skłania do bardzo ciekawych wniosków. Otóż, zachowania, które nawet intuicyjnie (nie wspominając o potwierdzających to danych zawartych w tabeli 4.5) są związane z obowiązywaniem wartości jaką jest kreatywność, są również warunkowane przez poziom adaptacyjności. W szczególności chodzi tu o kreatywne i samodzielne rozwiązywanie napotykanych problemów. Podobnie jak kreatywność, adaptacyjność jest także elementem kultury organizacyjnej determinującym chęć angażowania się w działania na rzecz społecznej odpowiedzialności organizacji oraz traktowanie przez pracowników krytyki jako pola do doskonalenia własnej pracy. Co prawda wpływ kreatywności jest w tym przypadku silniejszy, jednak nie zmienia to faktu, iż adaptacyjność okazuje się być wartością substytucyjną dla niej. Ważniejsze zatem w tym kontekście jest budowanie w organizacji, poprzez odpowiednie zarządzanie jej potencjałem, kultury adaptacyjnej, niż twórczej.

Kolejna z wartości w hierarchii przedstawionej w tabeli 4.1 to uczciwość. Wartość ta została oceniona wysoko przez większość respondentów, co sprawia, że nie można użyć jej jako zmiennej różnicującej zachowania pracowników. Wysokie oceny tej wartości wynikać mogą z faktu, iż należy ona do wartości podstawowych, tj. takich, które są wyznawane niezależnie od charakteru organizacji i jej kultury organizacyjnej.

Ostatnią z wartości o najsilniejszym wpływie na zachowania pracowników jest zaufanie. Jego znaczenie we współczesnych społeczeństwach i społecznościach (w tym: w organizacjach) jest silnie akcentowane, aczkolwiek bardziej precyzyjne wskazywanie efektów wysokiego zaufania należy do rzadkości. W tabeli 4.7 przedstawione zostały informacje wypełniające tę lukę.

Tabela 4.7. Zachowania pracowników determinowane przez zaufanie (jako wartość w kulturze organizacyjnej)

Zachowania prorozwojowe pracowników	Kultury wysokiego zaufania	Kultury niskiego zaufania	Wskaźnik korelacji Pearsona
Pracownicy wypowiadają się z dumą o swojej firmie	78,00	52,50	0,68
Pracownicy są dla siebie sympatyczni	75,63	55,42	0,63
Pracownicy śmiało wypowiadają własne opinie	68,25	42,50	0,61
Pracownicy słuchają wzajemnie swoich opinii	69,75	47,08	0,6
Pracownicy udzielają pomocy i informacji współpracownikom, gdy tego potrzebują	74,13	49,58	0,6
Pracownicy w pełni angażują się w realizację decyzji przełożonych	68,75	44,58	0,58
Pracownicy szczerze ze sobą rozmawiają	65,13	37,92	0,57
Pracownicy rywalizując z innymi grają zawsze <i>fair</i>	62,38	37,50	0,56
Pracownicy nie szukają innej pracy	75,75	52,08	0,45

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Zachowania z tabeli 4.7 pojawiały się już przy okazji omawiania innych wartości, jednakże siła wpływu na nie zaufania jest wyższa. Jak widać, zaufanie stymuluje w organizacji szczerłość rozmów, śmiałe wygłaszanie własnych opinii, a także, co bardzo istotne, słuchanie siebie nawzajem. Zaufanie sprzyja budowaniu emocjonalnego związku z firmą (pracownicy wypowiadają się o niej z dumą i nie szukają innej pracy) oraz przyczynia się do budowania pozytywnych relacji między pracownikami (są dla siebie sympatyczni, rywalizując ze sobą zachowują się *fair*, wymieniają się wiedzą i informacjami). Każdy z wymienionych artefaktów jest w naturalny sposób związany z zaufa-

niem, które należy rozumieć jako przekonanie o przewidywalności i czystości intencji współpracowników.

Porównanie wyników działalności oraz przejawów rozwoju organizacji cechujących się wysokim i niskim zaufaniem wskazuje na nieco odmienny charakter wpływu tego elementu kultury, niż w przypadku wcześniej analizowanych zmiennych. W tabeli 4.8 przedstawione zostały odzwierciedlające to dane.

Tabela 4.8. Znaczenie zaufania jako wartości w kulturze organizacyjnej dla rozwoju przedsiębiorstwa

Przejawy rozwoju oraz wyniki działalności	Średnie oceny dokonane przez przedsiębiorstwa oceniające w swej kulturze organizacyjnej wartość „zaufanie” jako:	
	Wysoką	niską
Wzrost satysfakcji pracowników	71,14	51,25
Wzrost innowacyjności	68,35	49,57
Wzrost poziomu jakości produktów	72,47	53,33
Wzrost satysfakcji klientów	74,36	57,08
Wzrost udziału w rynku	64,36	49,57
Wielkość osiągnięcia wyników finansowych na tle sektora	65,84	51,67

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Przedstawione dane potwierdzają pogląd, że zaufanie ma przede wszystkim znaczenie dla relacji wewnątrz organizacji, wpływając na wzrost satysfakcji pracowników. Co ciekawe, wraz ze wzrostem zaufania rośnie także satysfakcja klientów, co może być jednakowoż pośrednim skutkiem wzrostu innowacyjności i jakości produktów. Oba wymienione wskaźniki (innowacyjność i jakość produktów) rosną prawdopodobnie za sprawą pozytywnego wpływu zaufania na dyfuzję wiedzy w organizacji, co było wielokrotnie podkreślane w publikacjach na temat zarządzania wiedzą w organizacji.

Przedstawione dotąd rozważania obejmowały prezentację istoty Pozytywnej Kultury Organizacyjnej oraz wskazanie roli, jaką pełnią jej główne elementy w kształtowaniu rozwoju organizacji. W dalszej części, dla dopełnienia obrazu, przedstawiona zostanie diagnoza stanu elementów tworzących Pozytywną Kulturę Organizacyjną w badanych przedsiębiorstwach.

4.3. Stan Pozytywnej Kultury Organizacyjnej w przedsiębiorstwach działających w Polsce

Jak już wspomniano, ocena natężenia obowiązywania wartości tworzących Pozytywną Kulturę Organizacyjną dokonywana była przez reprezentantów firm przy użyciu skali od 0 do 100%. Dane pozyskane od 104 podmiotów pozwalają określić średnie natężenie każdego z elementów w badanej próbie. Średnie te zostały przedstawione w tabeli 4.9.

Tabela 4.9. Średnie natężenie wartości tworzących Pozytywną Kulturę Organizacyjną w badanych przedsiębiorstwach działających w Polsce

Wartość tworząca Pozytywną Kulturę Organizacyjną	Średnia ocena w badanych przedsiębiorstwach
Uczciwość	76,35
Odpowiedzialność	73,85
Poszanowanie dla prawdy	72,31
Poszanowanie dla tradycji organizacji	72,31
Lojalność	71,92
Sprawiedliwość	71,83
Szacunek	71,44
Zaangażowanie	71,35
Racjonalność	70,10
Zaufanie	69,90
Kooperacja	68,65
Odwaga	66,73
Otwartość	64,80
Kreatywność	63,94
Proaktywność	63,65
Doskonałość	63,08
Pozytywny stosunek do zmian (adaptacyjność)	62,02
Szlachetność	61,54
Spolegliwość	58,85

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Dane przedstawione w tabeli 4.9 mają charakter kontekstowy. Oznacza to, że nie jest możliwa ich interpretacja, opierająca się wyłącznie na wartoś-

ciach bezwzględnych. Istotne wydaje się szczególnie to, do jakich problemów organizacyjnych odnoszą się analizowane wartości. I tak, pierwszą kategorię, zgodnie z zastosowanym wcześniej podziałem, stanowią wartości, które z perspektywy zachowań organizacyjnych można określić mianem podstawowych. Wyrażają one potrzebę kierowania się w swoich działaniach ogólnie pojętym dobrem, będącą składnikiem ludzkiej natury. Wartości te, w systemie Pozytywnej Kultury Organizacyjnej są następujące:

- uczciwość – średnia ocena intensywności obowiązywania 76,35,
- poszanowanie dla prawdy – średnia ocena intensywności obowiązywania 72,31,
- sprawiedliwość – średnia ocena intensywności obowiązywania 71,83,
- odwaga – średnia ocena intensywności obowiązywania 66,73,
- szlachetność – średnia ocena intensywności obowiązywania 61,54.

Chociaż wszystkie wymienione wartości w uśrednionej ocenie respondentów uzyskały ponadprzeciętne wielkości, wydaje się mimo wszystko, że poziom ich obowiązywania w organizacjach nie jest satysfakcjonujący. Najwyższa ocena (również w całym zestawie wartości tworzących Pozytywną Kulturę Organizacyjną) została przypisana uczciwości (76,35). Interpretacja tego wskaźnika może prowadzić do konkluzji, że w około 75% sytuacji pracownicy badanych przedsiębiorstw kierują się wartością, którą jest uczciwość, a w 25% – uczciwi już nie są. Nie jest to stwierdzenie nazbyt pocieszające.

Podobna interpretacja powinna być zastosowana w przypadku kolejnych wartości, tj. poszanowania dla prawdy i sprawiedliwości. Pomimo tego, że średnia ocena obowiązywania tych wartości w organizacjach była relatywnie wysoka (powyżej 70%), to w kontekście tego, że są to wartości podstawowe, wyrażające dobro, ich natężenie powinno być zdecydowanie bliższe 100%.

Nieco inna interpretacja powinna pojawić się w przypadku dwóch ostatnich wartości w omawianym zestawie – odwagi i szlachetności. W kontekście zachowań organizacyjnych ich rozumienie może łączyć w sobie zarówno kwestie podstawowe (odwaga i szlachetność jako manifestacja dobra samego w sobie), jak i perspektywę konkretnych problemów zarządzania, np. odwagę w podejmowaniu inwestycji rynkowych lub szlachetność (pobłażliwość) wobec nieterminowych kontrahentów. Dlatego też analiza wskazań respondentów (średnie oceny wynoszą odpowiednio: 66,73 w przypadku odwagi i 61,54 w przypadku szlachetności) powinna być w tym przypadku ostrożniejsza. Oznacza to, że w odróżnieniu od omawianych wcześniej wartości

podstawowych, odwaga i szlachetność mają stosunkowo wysoki poziom obowiązywania w organizacjach.

Kolejna grupa wartości w systemie Pozytywnej Kultury Organizacyjnej stanowi odzwierciedlenie dążenia do ponadprzeciętnych efektów (czyli „dobrej roboty”). Tworzą ją następujące wartości:

- odpowiedzialność – średnia ocena intensywności obowiązywania 73,85,
- zaangażowanie – średnia ocena intensywności obowiązywania 71,35,
- racjonalność – średnia ocena intensywności obowiązywania 70,10,
- doskonałość – średnia ocena intensywności obowiązywania 63,08,
- spolegliwość – średnia ocena intensywności obowiązywania 58,85.

Podobnie jak w przypadku poprzedniej wiązki, interpretacja wartości związanych z „dobrą robotą” powinna uwzględniać kontekst i perspektywę zachowań organizacyjnych. W idealnym przedsiębiorstwie każda z wymienionych wartości powinna być bliska lub równa 100 (najwyższa ocena natężenia obowiązywania). Mimo to należy uznać, że zdecydowanie ponadprzeciętne oceny przypisane odpowiedzialności i zaangażowaniu (powyżej 70%) świadczą o dobrych postawach i praktykach pracowników. Życie organizacji obfituje w rozmaite sytuacje, a zatem stosując swoisty relatywizm, nie należy oczekiwać, by w każdym miejscu i czasie, każdy z pracowników wkładał pełnię swej energii i entuzjazmu w to co robi, a także w pełni poczuwał się do odpowiedzialności za te czyny i ich rezultaty. Zaangażowanie i odpowiedzialność wymagają przekonania co do słuszności podejmowanych i realizowanych decyzji, a to w praktyce wydaje się niemożliwe w odniesieniu do każdej, bez wyjątku, sytuacji.

Ocena intensywności obowiązywania zaangażowania i odpowiedzialności jest tym bardziej satysfakcjonująca, że w hierarchii wartości Pozytywnej Kultury Organizacyjnej, określonej przez ekspertów, zajmują one dwa najwyższe miejsca, tj. odgrywają najistotniejszą rolę w kształtowaniu pozytywnych zachowań pracowników.

W wiązce wartości odzwierciedlających dążenie do ponadprzeciętności znajdują się również: racjonalność, doskonałość i spolegliwość. Ich oceny, dokonane przez reprezentantów badanych organizacji, mimo że stosunkowo wysokie, nie skłaniają do optymizmu. Racjonalność powinna być wartością, którą każdy z pracowników kieruje się w swoich codziennych działaniach. Ocena średnia na poziomie 70,1 sugeruje, że w około 30% sytuacji pracownicy są nieracjonalni. Nie jest to dobry wynik, bez względu na to jak zde-

finiowane będzie postępowanie racjonalne (czasem z pozoru nieracjonalne zachowanie, np. wybór droższego dostawcy, przynosi w dłuższej perspektywie dobre skutki – np. bardziej stabilną i przewidywalną współpracę, a więc jest racjonalne). Średnia ocena doskonałości jako wartości organizacyjnej jest jeszcze niższa (63,08), co świadczy raczej o tolerowaniu przeciętności. Najniższą ocenę (także w całym systemie Pozytywnej Kultury Organizacyjnej) uzyskała wartość spolegliwości (58,85). W zderzeniu ze stosunkowo wysoką oceną odpowiedzialności i zaangażowania, powoduje to dysonans, jako że spolegliwość wydaje się iść w parze z tymi wartościami. Być może kluczem do tej zagadki jest fakt zadomowienia się w potocznym języku mylnego znaczenia pojęcia spolegliwości. Pojęcie to wprowadzone przez T. Kotarbińskiego, oznacza cechę kogoś, na kim, uogólniając, można polegać, kogoś godnego zaufania, wywiązującego się z przyjętych na siebie obowiązków⁴. W języku potocznym natomiast spolegliwość oznacza ugodowość, czy wręcz uległość, co zresztą zostało usankcjonowane przez wydawców *Słownika języka polskiego*⁵. Stąd też oceny respondentów mogły być dokonywane przez pryzmat tego drugiego, nie zawsze pozytywnego znaczenia. Gdyby przedstawiony poziom obowiązywania spolegliwości, jako bycia godnym zaufania, rzeczywiście oscylował wokół 50%, byłby to bardzo niedobry wynik, wskazujący bardzo pilną potrzebę podjęcia działań w kierunku zmiany tej tendencji.

Trzecią grupę elementów Pozytywnej Kultury Organizacyjnej tworzą wartości sprzyjające generowaniu twórczej energii. Należą do nich:

- otwartość – średnia ocena intensywności obowiązywania 64,80,
- kreatywność – średnia ocena intensywności obowiązywania 63,94,
- proaktywność – średnia ocena intensywności obowiązywania 63,65,
- adaptacyjność – średnia ocena intensywności obowiązywania 62,02.

Twórcza energia będąca udziałem pracowników jest współcześnie fundamentalną kompetencją każdej organizacji, która poważnie myśli o swoim rozwoju. Bez produktowych i organizacyjnych innowacji, które zależą właśnie od twórczego nastawienia pracowników, rozwój przedsiębiorstwa we współczesnej gospodarce przestaje być możliwy.

W tym kontekście średnie oceny, bardzo zbliżone do siebie, przypisane intensywności obowiązywania wartości warunkujących generowanie twór-

⁴ T. Kotarbiński, *Opiekun spolegliwy*, [w:] *Pisma etyczne*, Ossolineum, Wrocław 1987, s. 377–380.

⁵ <http://sjp.pwn.pl/lista.php?co=spolegliwy>

czej energii trzeba uznać za dalekie od stanu pożądanego. Należy przy tym przypomnieć, iż adaptacyjność i kreatywność znalazły się w grupie wartości o najistotniejszym znaczeniu w kształtowaniu Prorozwojowych Zachowań Pracowników. Ich poziom, jak również poziom otwartości i proaktywności, oscylujący wokół 63%, wydaje się świadczyć raczej o preferowaniu rutyny i zachowawczości w badanych organizacjach.

Ostatnia, ale wcale nie najmniej ważna grupa obejmuje wartości, które są związane z budowaniem pozytywnych relacji pracowników z ich współpracownikami oraz samą organizacją. Należą do nich:

- poszanowanie tradycji organizacyjnych – średnia ocena intensywności obowiązywania 72,31,
- lojalność – średnia ocena intensywności obowiązywania 71,92,
- szacunek – średnia ocena intensywności obowiązywania 71,44,
- zaufanie – średnia ocena intensywności obowiązywania 69,90,
- kooperacja – średnia ocena intensywności obowiązywania 68,65.

Intensywność obowiązywania wymienionych wartości oscyluje wokół 70%. Najwyższą średnią ocenę respondentów uzyskały wartości, które wydają się służyć budowaniu związku pracowników z całą organizacją. Chodzi tu o poszanowanie tradycji organizacyjnych (jedna z najwyższych ocen w całym zestawie) oraz lojalność. Ponieważ interpretacja danych uzyskanych w badaniu prowadzona jest przez pryzmat kontekstu wyznaczanego przez specyfikę współczesnych organizacji, oceny dwóch wspomnianych wartości należy uznać za wysokie. Skłania do tego świadomość charakteru współczesnego rynku pracy, na którym powszechną postawą staje się częsta zmiana miejsca pracy, a także świadomość rosnącego indywidualizmu w polskiej kulturze, który oznacza m.in. bardziej instrumentalne postrzeganie związku z firmą, w której się pracuje.

Szacunek, zaufanie i kooperacja to z kolei wartości, które należy traktować jako determinanty relacji pomiędzy współpracownikami w organizacji. Znaczenie zaufania, jednej z najważniejszych wartości w kształtowaniu zachowań pracowników, zostało omówione wcześniej. Szacunek i kooperacja wydają się pełnić podobną rolę, sprzyjając np. tak istotnym zachowaniom, jak: dzielenie się wiedzą, udzielanie sobie nawzajem pomocy, sympatyczne odnoszenie się do siebie. Podobnie jak w przypadku lojalności i poszanowania tradycji, średnie oceny dokonane przez respondentów należy uznać za wysokie. Zaufanie, szacunek i kooperacja to wartości bardzo „wrażliwe”, uzależnione od wielu czynników osobowościowych i sytuacyjnych, a przy tym podatne

na wpływ zdarzeń negatywnych. Łatwo jest stracić czyjeś zaufanie, znacznie trudniej jest je potem odbudować. Dlatego też oceny zbliżone do 70% świadczyć powinny o dobrej atmosferze panującej w badanych organizacjach.

Przedstawiona dotąd diagnoza stanu Pozytywnej Kultury Organizacyjnej w przedsiębiorstwach, dokonana została na podstawie wyników uzyskanych w całej próbie. Dopełnieniem tego obrazu będzie prezentacja najistotniejszych różnic, które pojawiły się w tym względzie w przedsiębiorstwach różniących się wielkością, średnią wieku pracowników, długością swojego istnienia itd.

I tak, w tabeli 4.10 przedstawione zostały wartości, których ocena różniła się najbardziej, gdy kryterium różnicującym respondentów była wielkość przedsiębiorstwa.

Tabela 4.10. Elementy składowe Pozytywnej Kultury Organizacyjnej różniące się najbardziej w zależności od wielkości przedsiębiorstwa

Wartości będące elementami Pozytywnej Kultury Organizacyjnej	Średnia ocen dokonanych przez przedsiębiorstwa:	
	duże	małe i średnie
Racjonalność	74,47	66,49
Doskonałość	68,09	58,95
Zaufanie	69,15	70,53
Odwaga	65,74	67,54
Otwartość	62,32	66,84

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Specyfika MSP i ich pozycja w gospodarce wiąże się m.in. z różnicami, jakie pojawiają się w postawach i zachowaniach ich pracowników. W gronie wartości, którymi małe i średnie przedsiębiorstwa różnią się najbardziej na niekorzyść od swoich dużych konkurentów znalazły się racjonalność i doskonałość. Możliwym wytłumaczeniem tego faktu jest niestosowanie w nich, w tak dużym zakresie jak to się dzieje w dużych przedsiębiorstwach, systemów zarządzania racjonalizujących działania pracowników. Mniejsza skłonność do dążenia do doskonałości w MSP może z kolei wynikać z niszowego, z definicji, charakteru działania tych firm, co powoduje, że ani konkurencja, ani klienci nie wywierają presji w tym kierunku.

Z drugiej strony, chociaż nieznacznie, ale jednak na korzyść, małe i średnie przedsiębiorstwa różnią się od dużych poziomem zaufania, które jest jedną z najważniejszych wartości Pozytywnej Kultury Organizacyjnej.

Poza tym pracownicy MSP są bardziej otwarci i odważni. Dane te potwierdzają intuicyjne przekonania na temat tych firm. Mały rozmiar współpracujących zespołów może sprzyjać większej spójności (w tym zaufaniu), a działanie w niszach może wymuszać większą otwartość w poszukiwaniu kolejnych szans rynkowych i odwagę w ich podejmowaniu.

Kolejnym kryterium, którego zastosowanie wskazało na istnienie różnic w poziomie obowiązywania wartości Pozytywnej Kultury Organizacyjnej jest pochodzenie kapitału zaangażowanego w przedsiębiorstwo. W tabeli 4.11 umieszczone zostały wartości, w których ocenie najbardziej różniły się organizacje z dominującym (lub całkowitym) kapitałem polskim i organizacje z większościowym (lub całkowitym) kapitałem zagranicznym.

Tabela 4.11. Elementy składowe Pozytywnej Kultury Organizacyjnej różniące się najbardziej w zależności od pochodzenia kapitału przedsiębiorstwa

Wartości będące elementami Pozytywnej Kultury Organizacyjnej	Średnia ocen dokonanych przez przedsiębiorstwa, w których dominuje kapitał:	
	polski	zagraniczny
Doskonałość	59,25	75,83
Lojalność	69,75	79,17
Odpowiedzialność	71,88	80,42
Kooperacja	66,50	75,83

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wszystkie oceniane wartości uzyskały wyższe noty w przypadku przedsiębiorstw z dominującym kapitałem zagranicznym. W tabeli 4.11 przedstawione zostały te spośród nich, w których różnice były największe. Niekorzystny obraz rodzimych organizacji wydaje się wynikać z istnienia niedostatków zarządzania nimi, w porównaniu z przedsiębiorstwami z kapitałem zagranicznym. W szczególności braki te mogą dotyczyć takiego kształtowania potencjału organizacji, by jego efektem były pożądane wartości tworzące kulturę organizacyjną.

Różnicami w systemach zarządzania tłumaczyć należy również kolejną kategorię różnic – różnice kultur organizacyjnych wynikające z wieku przedsiębiorstwa. W tabeli 4.12 przedstawione zostały wartości, których poziom obowiązywania różni się w najistotniejszy sposób w przypadku porównania przedsiębiorstw powstałych przed 1989 r. i później.

Tabela 4.12. Elementy składowe Pozytywnej Kultury Organizacyjnej różniące się najbardziej w zależności od wieku przedsiębiorstwa

Wartości będące elementami Pozytywnej Kultury Organizacyjnej	Średnia ocen dokonanych przez przedsiębiorstwa, które powstały:	
	przed 1989 r.	w 1989 r. i później
Poszanowanie dla prawdy	66,60	77,02
Sprawiedliwość	65,91	76,14
Adaptacyjność	56,81	66,32

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W badaniu celowo posłużono się cezurą przemiany ustrojowej w Polsce, ponieważ w przypadku polskich przedsiębiorstw jest to moment, od którego zaczęto powoływać do życia podmioty bardzo odmienne od tych, które istniały przed transformacją. Ogólnie rzecz biorąc różnice pomiędzy kulturami organizacyjnymi firm powstałych przed i po 1989 r. nie są duże. Jedynie w przypadku trzech wartości, uwzględnionych w tabeli 4.12, różnice te wynosiły ponad 10%. O ile niższą adaptacyjność przedsiębiorstw powstałych ponad 20 lat temu można tłumaczyć ich ustabilizowaniem i dojrzałością, która działa przeciwko zmianom, o tyle dziwne wydaje się niższe poszanowanie dla prawdy oraz niższa sprawiedliwość, jako elementy ich kultur organizacyjnych. Oznaczałoby to, że młodsze przedsiębiorstwa są bardziej etyczne, być może z racji powstania w innych warunkach gospodarczych.

Podobnie jak wiek przedsiębiorstwa, tak też wiek pracowników może być istotną zmienną różnicującą kultury organizacyjne przedsiębiorstw. W tabeli 4.13 przedstawione zostały te wartości, których siła obowiązywania różni się najbardziej w zależności od tego czy w przedsiębiorstwie dominują pracownicy w wieku do 40, czy powyżej 40 lat.

Tylko w przypadku jednej wartości – poszanowania dla tradycji organizacji – w przedsiębiorstwach, w których średnia wieku pracowników przekracza 40 lat ma ona wyższy poziom obowiązywania. Pozostałe wartości są silniejsze w przedsiębiorstwach zatrudniających młodszych ludzi. Największe różnice pojawiają się przy tych wartościach, które także stereotypowo przypisuje się młodym – adaptacyjność, kreatywność i otwartość. Podobnie jak w przypadku wcześniej omawianych różnic związanych z wiekiem organizacji, także i tutaj młodszy wiek, z tym, że pracowników, skutkuje więk-

szą uczciwością, sprawiedliwością oraz odpowiedzialnością. Jest to rezultat zastanawiający.

Tabela 4.13. Elementy składowe Pozytywnej Kultury Organizacyjnej różniące się najbardziej w zależności od wieku pracowników

Wartości będące elementami Pozytywnej Kultury Organizacyjnej	Średnia ocen dokonanych przez przedsiębiorstwa, w których dominują pracownicy w wieku:	
	powyżej 40 lat	do 40 lat
Poszanowanie dla tradycji organizacji	72,86	71,94
Adaptacyjność	54,76	66,94
Kreatywność	58,81	67,42
Uczciwość	71,43	79,68
Odpowiedzialność	69,52	76,77
Sprawiedliwość	67,86	74,52
Otwartość	60,45	67,74

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W punkcie 4.2 przedstawiona została rola, jaką pełni Pozytywna Kultura Organizacyjna w kształtowaniu Prorozwojowych Zachowań Pracowników oraz samego rozwoju organizacji. Podstawą rozważań była m.in. prezentacja wskaźników rozwojowych przedsiębiorstw w zależności od natężenia obowiązywania głównych wartości tworzących tę kulturę. W tym miejscu, jako uzupełnienie diagnozy stanu Pozytywnej Kultury Organizacyjnej w badanych przedsiębiorstwach, a zarazem dopełnienie analizy jej związku z sukcesem organizacji, zaprezentowane zostaną oceny intensywności obowiązywania wybranych wartości w zależności od kondycji organizacji.

Największe różnice w ocenach elementów Pozytywnej Kultury Organizacyjnej (wynoszące w większości po kilkanaście procent) pojawiły się w przypadku przedsiębiorstw różniących się poziomem innowacyjności (tabela 4.14). Jest to bardzo ważne ustalenie ze względu na ogromną rolę jaką innowacyjność pełni we współczesnej gospodarce. I chociaż związek przyczynowo-skutkowy, przyjęty w prezentowanym tu modelu, zakłada zależność odwrotną, tzn. że to kultura organizacyjna wpływa na wskaźniki rozwojowe przedsiębiorstw, prezentowane dane można również potraktować jako pośredni dowód na istnienie tejże zależności.

Tabela 4.14. Elementy składowe Pozytywnej Kultury Organizacyjnej różniące się najbardziej w przedsiębiorstwach o wysokiej i niskiej innowacyjności

Wartości będące elementami Pozytywnej Kultury Organizacyjnej	Średnia ocen dokonanych przez przedsiębiorstwa, których innowacyjność jest:	
	ponadprzeciętna w sektorze	poniżej przeciętnej w sektorze
Otwartość	71,11	55,37
Kreatywność	70,00	54,15
Doskonałość	68,71	53,90
Adaptacyjność	68,06	52,93
Odwaga	72,26	58,78
Odpowiedzialność	78,55	66,34
Zaangażowanie	76,61	63,41
Zaufanie	75,00	62,44

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Dane przedstawione w tabeli 4.14 ułożone są ze względu na wielkość różnicy w intensywności obowiązywania poszczególnych wartości w przedsiębiorstwach o różnej innowacyjności. Największe różnice, co nie powinno dziwić, pojawiły się w przypadku wartości takich jak: otwartość, kreatywność, doskonałość i adaptacyjność. Są to wartości, których związek z zachowaniami pracowników sprzyjającymi innowacyjności jest oczywisty. Podobny charakter ma odwaga, która stymuluje poszukiwanie nowych rozwiązań, a odpowiedzialność, zaangażowanie i zaufanie kreują atmosferę sprzyjającą wymianie wiedzy i oddaniu sprawie.

Podobny zestaw wartości różnicuje przedsiębiorstwa, których renoma wzrasta w tempie ponadprzeciętnym i te, w których dzieje się to wolniej. Tabela 4.15 zawiera odpowiednie dane.

Tak jak w przypadku przedsiębiorstw o różnej innowacyjności, tak i w przypadku porównywania firm różniących się renomą, wartościami warunkującymi ten stan są kreatywność, doskonałość i odwaga. W zestawie tym pojawiła się poza tym proaktywność, która stymuluje chęć do działania, w tym przypadku najprawdopodobniej ukierunkowaną na podnoszenie wizerunku przedsiębiorstwa. W połączeniu z kreatywnością, doskonałością i odwagą, przyczynia się to, jak widać, do faktycznej poprawy renomy na rynku.

Poza wskaźnikami obrazującymi zewnętrzny obraz organizacji, interesujące wydaje się to, jakie wartości związane są z różnicami w wewnętrznej

sytuacji organizacji. W tabeli 4.16 zaprezentowane zostały te spośród nich, które różnią się najbardziej w przedsiębiorstwach o wysokiej i niskiej satysfakcji pracowników.

Tabela 4.15. Elementy składowe Pozytywnej Kultury Organizacyjnej różniące się najbardziej w przedsiębiorstwach o wysokiej i niskiej renomie

Wartości będące elementami Pozytywnej Kultury Organizacyjnej	Średnia ocen dokonanych przez przedsiębiorstwa, w których wzrost renomy w okresie 3-letnim był:	
	ponadprzeciętny w sektorze	poniżej przeciętnej w sektorze
Proaktywność	67,13	52,50
Kreatywność	67,00	52,00
Doskonałość	66,13	52,50
Odwaga	69,63	56,50

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 4.16. Elementy składowe Pozytywnej Kultury Organizacyjnej różniące się najbardziej w przedsiębiorstwach o wysokiej i niskiej satysfakcji pracowników

Wartości będące elementami Pozytywnej Kultury Organizacyjnej	Średnia ocen dokonanych przez przedsiębiorstwa, w których satysfakcja pracowników jest:	
	ponadprzeciętna w sektorze	poniżej przeciętnej w sektorze
Odwaga	71,97	55,45
Szlachetność	66,34	51,21
Kooperacja	73,38	58,48
Zaufanie	74,23	60,61
Poszanowanie dla prawdy	76,48	63,33
Sprawiedliwość	75,63	63,64

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Największe różnice, świadczące o związku z poziomem satysfakcji pracowników, pojawiły się w przypadku wartości, jakimi są odwaga, szlachetność i kooperacja. Dwie pierwsze zaliczone zostały do grona wartości podstawowych, co prowadzi do wniosku, że wysoki poziom obowiązywania wartości związanych z fundamentalną kategorią dobra sprzyja zadowoleniu pracowników z przynależności do organizacji. Potwierdza to obecność w tej wiązce także innych wartości podstawowych: poszanowania dla prawdy oraz sprawiedliwości. Zaufanie i kooperacja to z kolei wartości, które należy uznać za

czynniki sprzyjające spójności grupowej, co również przyczynia się do wzrostu zadowolenia pracowników.

Rozwój przedsiębiorstwa, poza wyznacznikami długookresowymi, takimi jak innowacyjność, reno-ma czy satysfakcja pracowników, powinien wiązać się także z poprawą kondycji finansowej. W tabeli 4.17 przedstawione zostały te wartości, których poziom obowiązywania różni się najbardziej w przedsiębiorstwach o wysokiej i niskiej dynamice zyskowności, dowodząc tym samym zależności tych wielkości.

Tabela 4.17. Elementy składowe Pozytywnej Kultury Organizacyjnej różniące się najbardziej w przedsiębiorstwach o wysokiej i niskiej dynamice zyskowności

Wartości będące elementami Pozytywnej Kultury Organizacyjnej	Średnia ocen dokonanych przez przedsiębiorstwa, w których wzrost zyskowności w okresie 3-letnim był:	
	ponadprzeciętny w sektorze	poniżej przeciętnej w sektorze
Sprawiedliwość	78,04	64,67
Doskonałość	68,39	55,33
Adaptacyjność	67,32	54,89
Racjonalność	75,18	63,56
Zaufanie	75,00	63,56

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Zaprezentowane w tabeli 4.17 dane przedstawiają wartości, które pojawiły się już w kontekście innych wskaźników rozwojowych przedsiębiorstwa. Przedtem omawiane były one w odniesieniu do innowacyjności, reno-my i satysfakcji pracowników. Jak widać zarówno wymienione wskaźniki, jak i wskazane w tabeli wartości, związane są z poprawą wyników finansowych przedsiębiorstw. Przy tym, największy wpływ w tym zakresie ma ponownie jedna z wartości podstawowych, tj. sprawiedliwość. Być może w tym kontekście należy ją rozważać w powiązaniu z racjonalnością (przede wszystkim w gospodarowaniu zasobami materialnymi), co w ogólnym rozrachunku skutkuje wyższą efektywnością finansową. Bez względu jednak na charakter istniejących powiązań, można przyjąć, iż kierowanie się dobrem, rzeczywiście sprzyja rozwojowi organizacji.

4.4. Ocena Pozytywnej Kultury Organizacyjnej w przedsiębiorstwach polskich a sytuacja w wybranych przedsiębiorstwach zagranicznych

W toku procesu badawczego pozyskano odpowiedzi od reprezentantów przedsiębiorstw działających poza granicami Polski. Wśród nich najliczniejsze, jeśli chodzi o kraj pochodzenia, były odpowiedzi respondentów francuskich (23). W próbie badawczej znalazło się także 6 czołowych firm japońskich. W kolejnych akapitach przedstawiona zostanie analiza poziomu obowiązywania wartości tworzących Pozytywną Kulturę Organizacyjną w tych dwóch grupach, w porównaniu ze średnią ocen dokonanych w grupie przedsiębiorstw działających w Polsce (w przypadku respondentów japońskich nie posłużono się średnią ocen lecz analizą poszczególnych przypadków, ze względu na zbyt małą liczbę odpowiedzi). Podstawą rozważań będzie kategoryzacja zastosowana we wcześniejszych paragrafach, a ich celem – próba uchwycenia różnic, które wskazywałyby na narodową specyfikę Pozytywnej Kultury Organizacyjnej.

Pierwszą grupą są wartości podstawowe. W tabeli 4.18 przedstawione zostało zestawienie ich średnich ocen, z uwzględnieniem podziału na kraj pochodzenia respondentów.

Tabela 4.18. Porównanie średnich ocen obowiązywania wartości podstawowych w przedsiębiorstwach działających w Polsce, Francji i Japonii

Wartości tworzące Pozytywną Kulturę Organizacyjną	Średnia ocena w przedsiębiorstwach działających		Oceny dokonane w przedsiębiorstwach japońskich
	w Polsce	we Francji	
Uczciwość	76,35	58,70	80, 70, 60, 60, 50, 30
Poszanowanie dla prawdy	72,31	59,57	100, 90, 90, 80, 60, 50
Sprawiedliwość	71,83	58,70	100, 90, 90, 90, 80, 60
Odwaga	66,73	54,78	100, 70, 60, 60, 60, 40
Szlachetność	61,54	52,17	80, 80, 80, 70, 60, 30

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Analiza danych zawartych w tabeli 4.18 prowadzi do interesujących wniosków. Wśród wartości, które polscy respondenci ocenili generalnie wyżej

niż respondenci z Francji i Japonii znalazły się uczciwość i odwaga. O ile odwaga jest bardzo często przywoływana w samoocenie dokonywanej przez Polaków (na dowód czego wymieniane są m.in. bohaterskie czyny polskich żołnierzy na frontach całego świata), o tyle uczciwość nie ma już tak oczywistych skojarzeń z polskim narodem. Tymczasem zarówno w przypadku respondentów francuskich, jak i większości respondentów japońskich, dokonane przez nich oceny natężenia obowiązywania tej wartości w ich organizacjach były niższe. Co więcej, wśród ocen dokonanych przez reprezentantów firm japońskich była to najniżej oceniana wartość w ogóle, znacznie odbiegająca od pozostałych, z reguły znacznie wyższych.

Pozostałe wartości podstawowe oceniane były najwyżej w firmach japońskich, następnie w polskich, a najniżej w przedsiębiorstwach francuskich. Najwyżej, także w odniesieniu do całej wiązki wartości tworzących Pozytywną Kulturę Organizacyjną, respondenci japońscy ocenili sprawiedliwość.

Drugą kategorią wartości składających się na Pozytywną Kulturę Organizacyjną są wartości związane z dążeniem do doskonałości i ponadprzeciętnych wyników. Zestawienie ocen tych wartości dokonanych przez reprezentantów trzech badanych krajów znajduje się w tabeli 4.19.

Tabela 4.19. Porównanie średnich ocen obowiązywania wartości związanych z dążeniem do doskonałości w przedsiębiorstwach działających w Polsce, Francji i Japonii

Wartości tworzące Pozytywną Kulturę Organizacyjną	Średnia ocena w przedsiębiorstwach działających		Oceny dokonane w przedsiębiorstwach japońskich
	w Polsce	we Francji	
Odpowiedzialność	73,85	66,96	100, 90, 80, 80, 70, 70
Zaangażowanie	71,35	70,00	100, 80, 80, 80, 70, 70
Racjonalność	70,10	56,96	90, 90, 80, 70, 60, 60
Doskonłość	63,08	63,91	90, 80, 70, 70, 40, 30
Spolegliwość	58,85	63,48	90, 80, 80, 70, 70, 50

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Jak widać, dane uzyskane w badaniu wskazują na istnienie pewnej prawidłowości: w prezentowanym zestawieniu respondenci z firm japońskich oceniają najczęściej składniki swoich kultur organizacyjnych wysoko, respondenci francuscy niżej, natomiast oceny przedsiębiorstw polskich znajdują się pomiędzy nimi. W przypadku wartości związanych z dążeniem do doskonałości

istnieje jeden wyjątek od tej reguły. Respondenci francuscy wyżej niż polscy ocenili natężenie obowiązywania doskonałości jako wartości samej w sobie. Poza tym stosunkowo wysoko (w porównaniu z ocenami respondentów polskich), a najwyższej spośród wszystkich wartości Francuzi ocenili zaangażowanie.

W tabeli 4.20 przedstawione zostało porównanie ocen w odniesieniu do kolejnej grupy, tj. wartości związanych z generowaniem twórczej energii.

Tabela 4.20. Porównanie średnich ocen obowiązywania wartości generujących twórczą energię w przedsiębiorstwach działających w Polsce, Francji i Japonii

Wartości tworzące Pozytywną Kulturę Organizacyjną	Średnia ocena w przedsiębiorstwach działających		Oceny dokonane w przedsiębiorstwach japońskich
	w Polsce	we Francji	
Otwartość	64,80	53,91	80, 70, 70, 60, 50, 40
Kreatywność	63,94	60,87	100, 100, 80, 60, 60, 40
Proaktywność	63,65	65,65	100, 100, 70, 70, 70, 40
Adaptacyjność	62,02	60,00	100, 80, 70, 60, 60, 40

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Prawidłowość dostrzeżona wcześniej, czyli dokonywanie generalnie wyższych ocen przez respondentów japońskich, a niższych przez respondentów francuskich, potwierdziła się w przypadku dwóch wartości związanych z twórczą energią: kreatywności i adaptacyjności. W pozostałych dwóch przypadkach oceny układają się w odmienny sposób. Respondenci reprezentujący polskie firmy oceniają wyżej od pozostałych otwartość, jako element kultury organizacyjnej, natomiast niżej od respondentów japońskich i francuskich – obowiązywanie wartości jaką jest proaktywność.

Ostatnia kategoria wartości związana jest z tworzeniem pozytywnych relacji pracowników z organizacją. Zestawienie średnich ocen respondentów w tym zakresie zostało przedstawione w tabeli 4.21.

Także i w tym przypadku najwyższe oceny dokonywane były przez respondentów japońskich, co zresztą zgodne jest ze stereotypową już wręcz opinią na temat emocjonalnego związku powstającego pomiędzy pracownikami japońskimi a ich firmami. Ocena wartości, jaką jest lojalność, jest w przypadku firm japońskich jedną z najwyższych w całej wiązce. Jednocześnie jednak wśród wartości tworzących relację pracowników z organiza-

cją respondenci polscy ocenili wyżej od pozostałych narodowości siłę obowiązywania szacunku.

Tabela 4.21. Porównanie średnich ocen obowiązywania wartości tworzących pozytywne relacje pracowników z organizacją w przedsiębiorstwach działających w Polsce, Francji i Japonii

Wartości tworzące Pozytywną Kulturę Organizacyjną	Średnia ocena w przedsiębiorstwach działających		Oceny dokonane w przedsiębiorstwach japońskich
	w Polsce	we Francji	
Poszanowanie tradycji organizacyjnych	72,31	66,09	100, 90, 90, 80, 70, 40
Lojalność	71,92	62,17	100, 90, 90, 90, 80, 50
Szacunek	71,44	60,43	100, 80, 80, 70, 60, 30
Zaufanie	69,90	62,17	100, 100, 80, 70, 60, 40
Kooperacja	68,65	65,22	100, 80, 80, 70, 70, 50

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Charakter narodowych kultur organizacyjnych można starać się określić w drodze identyfikacji tych wartości, których intensywność obowiązywania jest w poszczególnych krajach najwyższa. I tak, w przypadku ocen dokonywanych przez respondentów polskich najwyżej oceniono obowiązywanie:

- uczciwości (76,35),
- odpowiedzialności (73,85),
- poszanowania dla tradycji organizacyjnych (72,31),
- poszanowania dla prawdy (72,31),
- lojalności (71,95).

W przypadku respondentów reprezentujących firmy japońskie, najwyższe oceny przypisane zostały wartościom:

- sprawiedliwości,
- lojalności,
- odpowiedzialności,
- zaangażowania,
- poszanowania dla tradycji organizacyjnych.

Z kolei w przypadku badanych przedsiębiorstw francuskich pięć najwyżej ocenionych wartości (ze względu na intensywność obowiązywania w kulturach organizacyjnych), to:

- zaangażowanie (70,00),
- odpowiedzialność (66,96),

- poszanowanie dla tradycji organizacyjnych (66,09);
- proaktywność (65,65),
- kooperacja (65,22).

W każdej z grup narodowych, w wiązce pięciu najsilniej obowiązujących wartości kultury organizacyjnej, znalazły się odpowiedzialność i poszanowanie dla tradycji organizacyjnych. Kierując się założeniem o kształtowaniu kultury organizacyjnej przez potencjał organizacji, należy zatem stwierdzić, że bez względu na charakter kultury narodowej oraz inne czynniki lokalne, te dwie wartości są budowane przez współczesne przedsiębiorstwa. Jeśli natomiast chodzi o różnice wskazujące na specyfikę narodową Pozytywnej Kultury Organizacyjnej, to:

- w przypadku próby polskich przedsiębiorstw wydają się dominować wartości podstawowe (uczciwość, poszanowanie dla prawdy), co wskazywałoby na swoisty romantyzm polskich przedsiębiorców, tj. kierowanie się wartościami wyższymi, a mniejszą skłonnością do budowania wartości odnoszących się do zachowań typowo organizacyjnych,
- w przypadku firm japońskich, gdzie również wśród najsilniejszych wartości organizacyjnych pojawia się wartość podstawowa (sprawiedliwość), jednocześnie daje się zauważyć silniejsze budowanie związku pracowników z ich firmami (lojalność, zaangażowanie),
- w przypadku firm francuskich wydaje się natomiast dominować orientacja bardziej praktyczna, oznaczająca skupianie się przede wszystkim na zadaniach; świadczyć o tym może dominowanie takich wartości, jak: zaangażowanie, odpowiedzialność, proaktywność i kooperacja.

Przedstawiona analiza porównawcza prowadzona była z dużą ostrożnością, wynikającą ze stosunkowo niewielkiego materiału zebranego w toku badań (dotyczy to przede wszystkim próby japońskiej). Także zaprezentowane we wcześniejszych punktach tego rozdziału rozważania na temat związku Pozytywnej Kultury Organizacyjnej z zachowaniami prorozwojowymi pracowników oraz rozwojem organizacji opierały się tylko na wrywkowych danych, dobranych tak, by służyły opisowi stanu kultury organizacyjnej badanych przedsiębiorstw. W dalszej części opracowania przedstawione zostaną szczegółowe analizy wskazujące na istnienie tych relacji (rozdział VII). Omówiony zostanie także stan Prorozwojowych Zachowań Pracowników w badanych organizacjach (rozdział VI) oraz problem Pozytywnego Klimatu Organizacyjnego (rozdział V), który jest, tak jak kultura organizacyjna, swoistym metainstrumentem kreowania pozytywnych zachowań pracowników.

Rozdział V

**POZYTYWNY KLIMAT ORGANIZACJI
JAKO POŻĄDANY EFEKT
POZYTYWNEGO POTENCJAŁU ORGANIZACJI***Małdalena Kalińska***5.1. Teoretyczne podstawy
Pozytywnego Klimatu Organizacji**

Można długo zastanawiać się nad sposobami osiągnięcia dobrego życia, tak samo jak długo dyskutować o możliwych sposobach osiągnięcia dobrych wyników organizacji. Indywidualny dobrostan zależy od wielu czynników, jednakże często przyjmuje się, że o jakości życia człowieka decyduje to czy podoba się ono jemu samemu. Postrzeganie oraz odczucia dotyczące naszego życia są więc często ważniejsze niż obiektywna jego ocena. To samo można powiedzieć o jakości pracy i życiu ludzi w organizacji – odczucia odnośnie do pracy oraz jej postrzeganie mają bardzo duży wpływ na jakość pracy i zaangażowanie w nią, czasami większy niż czynniki obiektywne.

Dobre samopoczucie, zadowolenie, spełnienie i satysfakcja (z przeszłości), nadzieja i optymizm (na przyszłość) oraz zaangażowanie i szczęście (w chwili obecnej) mogą wyzwalać zachowania pożądane z punktu widzenia organizacji, a jednocześnie kształtować indywidualne cechy i przemieniać je w cechy pożądane u wszystkich członków grupy, jak np.: odpowiedzial-

ność, altruizm, uprzejmość, umiarkowanie, tolerancja i etyka pracy. Takie są założenia psychologii pozytywnej, która, oprócz studiów dotyczących pozytywnych, subiektywnych doświadczeń oraz studiów dotyczących pozytywnych cech indywidualnych, które umożliwiają doświadczanie pozytywnych doświadczeń, zajmuje się również studiami dotyczącymi pozytywnych instytucji, które rozbudzają w ludziach pozytywne cechy i przez to realizację pozytywnych doświadczeń¹.

Odczucia ludzkie odnośnie do pracy zależą od wielu czynników: od oszacowania na ile organizacja spełnia potrzeby danego pracownika, od wartości kulturowych, od przekonań jak powinno być, a także od pewnych zmiennych sytuacyjnych (stażu pracy pracownika, rodzaju wykonywanej pracy, branży, w której pracuje). Mając na uwadze te czynniki organizacje mogą podejmować próby kształtowania percepcji pracowników i wpływania na te czynniki, na które mogą mieć wpływ. Należą do nich działania odnośnie spełniania potrzeb pracowników, zbliżanie się do wartości przez pracowników pożądaných. Organizacje mogą kształtować swój potencjał, a w szczególności zasoby uważane przez pracowników za szczególnie pożądane, ważne i wpływowe w ich pracy.

Poszukując tych zasobów organizacji, które w największym stopniu zaspokajają potrzeby pracowników jeszcze raz można odnieść się do źródeł dobrostanu i osiągania poczucia zadowolenia i szczęścia. Praca może być ważnym sposobem zwiększania dobrostanu, gdyż może dostarczać okazji do pozytywnych doświadczeń. Oczywiście na najbardziej podstawowym poziomie praca zaspokaja materialne potrzeby człowieka. Jednocześnie jednak praca²:

- daje możliwość nawiązywania kontaktów społecznych,
- pokazuje cel zbiorowy,
- buduje tożsamość i status społeczny,
- strukturalizuje czas,
- zapewnia regularną aktywność.

Działanie organizacji w zakresie tych aspektów, które pracownicy postrzegają za ważne i wpływowe w ich pracy może budować zaangażowanie i kształ-

¹ M. Seligman, M. Csikszentmihalyi, *Positive Psychology. An Introduction*, „American Psychologist”, styczeń 2000, s. 5.

² M. Jahoda, *Empoloyment and Unemployment: A Social Psychological Analysis*, Cambridge University Press, Cambridge 1982, za: J. Henry, *Pozytywna i kreatywna organizacja*, [w:] P.A. Linley, S. Joseph, *Psychologia pozytywna w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 171.

tować pozytywne zachowania pracowników. Z takich założeń właśnie wywodzi się pojęcie Pozytywnego Klimatu Organizacji. Jest on bowiem „medium postrzegania” środowiska organizacji, dzięki któremu kultura firmy i inne czynniki z otoczenia organizacji wpływają na postawy związane z pracą oraz zachowaniem pracowników³. Rozdział piąty poświęcony będzie właśnie klimatowi organizacji. Zostanie wyjaśniona istota klimatu oraz teoretyczne podstawy, które doprowadziły do rozwinięcia tej koncepcji na niwie nauk o zarządzaniu oraz psychologii organizacji. Poruszone zostaną również kwestie różnic między klimatem organizacyjnym a kulturą organizacyjną – pojęć, które, choć są przez wielu mylone, oddają inne aspekty organizacji. Ostatnia część rozdziału zawierać będzie prezentację stanu Pozytywnego Klimatu Organizacji w badanej próbie przedsiębiorstw. Całość wieńczyć będą wnioski.

5.2. Rozwój pojęcia Klimat Organizacji

Klimat organizacyjny jest bardzo popularnym tematem badań na gruncie psychologii organizacji. Źródła i wykorzystanie tego terminu są tak stare, jak samo pojęcie zarządzania. W tak długim czasie pojawiły się bardzo różne, czasami nawet sprzeczne, struktury pojęciowe i operacyjne, posiadające różne wymiary i techniki pomiaru, co wprowadziło w ten obszar badań wiele niejasności. Przez jakiś czas pojęcie klimatu organizacyjnego było nawet mylone z innym, bardzo ważnym pojęciem, „kultura organizacyjna”.

Najwcześniejsze odniesienia do klimatu organizacyjnego można odnaleźć w artykule K. Lewina, R. Lippitta i R.K. Whitea z 1939 roku⁴. Artykuł ten omawia eksperymenty dotyczące tworzenia „klimatów społecznych” w kilku grupach nastoletnich chłopców, kładąc nacisk na związki między owymi „klimatami społecznymi” a stylami przywództwa. Badanie to wykazało, iż aspekty sytuacji społecznej mają istotny wpływ na zachowanie jednostki, autorom jednak nie udało się stworzyć żadnej struktury pojęciowej ani techniki pomiaru klimatu organizacyjnego. Za źródła pojęcia klimatu organizacyjnego uważa się jednak inną książkę autorstwa Lewi-

³ R.E. Kopelman, A.P. Brief, R.A. Guzzo, *The Role of Climate and Culture in Productivity*, [w:] B. Schneider (red.), *Organisational Climate and Culture*, Jossey-Bass, San Francisco 1990, s. 282–318.

⁴ K. Lewin, R. Lippit, R.K. White, *Patterns of Aggressive Behaviour in Experimentally Created 'Social Climate'*, „Journal of Social Psychology”, 1939, vol. 10, s. 271–290.

na⁵. Kolejną wzmiankę na temat klimatu można odnaleźć w artykule E.A. Fleishmana⁶ (1953), w którym omawia on „klimat przywódczy” i rozwój postaw przywódczych jako konstrukcję, ale bez objaśniania koncepcji klimatu wprost. Po raz pierwszy klimat został bardzo szeroko zdefiniowany przez C. Argyrisa (1958)⁷, który to próbując zdiagnozować dynamikę rozwoju grupy w banku wprowadził pojęcie „klimatu organizacyjnego”. W owym artykule zdefiniował on klimat w terminach formalnej polityki organizacyjnej oraz potrzeb, wartości i osobowości pracowników. Tam również wybuchła dyskusja na temat różnic i niejasności pomiędzy „klimatem organizacyjnym” a „organizacyjną kulturą”, dyskusja, która utrzymywała się na gruncie nauk o organizacji do późnych lat 70. ubiegłego wieku.

Nowe horyzonty w dziedzinie nauk o zarządzaniu otworzyła książka *The Human Side of Enterprise* (1960)⁸, wprowadzając wiele pionierskich pojęć z dziedziny psychologii organizacji. W książce tej D.M. McGregor rozpiswał się na temat koncepcji klimatu kierowniczego (ang. *managerial climate*) argumentując, iż klimat jest przede wszystkim zdeterminowany założeniami poczynionymi przez kierownictwo firmy oraz związkami pomiędzy menedżerami a ich podwładnymi. Jednak i w tej pozycji autor nie rozwinął bliżej koncepcji klimatu i nie zaprezentował żadnej techniki pomiaru klimatu organizacyjnego. Poza tym, późniejsze prace uszczegółowiły, że to kultura jest mierzona zbiorem założeń, klimat dotyczy w większym stopniu percepcji miejsca pracy.

W naukach na temat organizacji koncepcja klimatu organizacyjnego stała się szczególnie popularna w latach 60. i 70. XX w., kiedy to zaczęły pojawiać się kolejne koncepcje, coraz bardziej szczegółowo definiujące to pojęcie. W 1964 roku G. Forehand i B. von Gilmer⁹ zdefiniowali klimat organizacyjny jako „zbiór charakterystyk, które (a) opisują organizację i odróżniają ją od innych organizacji, (b) są w miarę stabilne w czasie i (c) wpływają na

⁵ K. Lewin, *Field Theory in Social Sciences*, Harper & Row, New York 1951.

⁶ E.A. Fleishman, *Leadership Climate, Human Relations Training, and Supervisory Behaviour*, „Personnel Psychology”, 1953, vol. 6, s. 205–222.

⁷ C. Argyris, *Some Problems in Conceptualizing Organizational Climate: A Case Study of a Bank*, „Administrative Science Quarterly”, 1958, vol. 2, s. 501–520.

⁸ D.M. McGregor, *The Human Side of Enterprise*, New York, McGraw-Hill 1960.

⁹ G. Forehand, B. von Gilmer, *Environmental Variations in Studies of Organisational Behaviour*, „Psychological Bulletin”, 1964, vol. 62, s. 362–381.

zachowanie członków organizacji”. Bardzo wyczerpująca koncepcja klimatu została zaproponowana w badaniach G.H. Litwina i R. Stringera (1966)¹⁰. To oni wprowadzili sześć wymiarów klimatu organizacyjnego, który dotyczył:

- a) struktury,
- b) odpowiedzialności,
- c) wynagrodzenia,
- d) ryzyka,
- e) serdeczności, i
- f) wsparcia.

W innej książce autorzy ci (1968)¹¹ położyli nacisk na określenie wpływu klimatu na motywację opisaną przez McClelanda, tj. potrzebę władzy, osiągnięć i przynależności. Poczynili również pierwsze próby zoperacjonalizowania klimatu poprzez ocenę percepcji członków organizacji w ramach dziewięciu wymiarów klimatu: struktury, odpowiedzialności, sposobów wynagradzania, ryzyka, serdeczności, wsparcia, standardów, konfliktu i tożsamości. W tamtym czasie pojęcie klimatu organizacyjnego zaczęło nabierać swój współczesny kształt, a w studiach na ten temat przyjmowano i mierzono klimat na zasadach pomiaru wspólnego postrzegania członków organizacji. Takie założenie można zaobserwować w przeprowadzonych w roku 1968 studiach B. Schneidera i J. Bartletta¹².

Bardzo ciekawą i wyjątkową pracę wykonali w 1974 roku L.R. James i A.P. Jones¹³, którzy dokonali przeglądu wszystkich znaczących badań, definicji, struktur pojęciowych oraz propozycji mierzenia klimatu organizacyjnego, po czym zaproponowali podział tych koncepcji na trzy główne kategorie:

- A. *Multiple measurement-organizational attribute approach* (MMOAA) – podejście wielowymiarowe próbujące łączyć pomiar percepcyjny oraz bardziej

¹⁰ G.H. Litwin, R. Stringer, *The Influence of Organizational Climate on Human Motivation*, Paper presented at a conference on organizational climate, Foundation for Research on Human Behavior, Ann Arbor, Michigan, March 1966.

¹¹ G.H. Litwin, R.A. Stringer, *Motivation and Organizational Climate*, MA: Harvard Business School, Division of Research, Cambridge 1968.

¹² B. Schneider, J. Bartlett, *Individual Differences and Organizational Climate I: The Research Plan and Questionnaire Development*, „Personnel Psychology”, 1968, vol. 21, s. 323–333.

¹³ L.R. James, A.P. Jones, *Organizational Climate: A Review of Theory and Research*, „Psychological Bulletin”, 1974, vol. 81, nr 12, s. 1096–1112.

„obiektywny” – organizacyjny. W nurcie tym mieści się rozwój pojęcia klimatu organizacji, ujęty w ramy psychologii pracy oraz zachowań organizacji, a typowymi jego przedstawicielami byli Forehand i Gilmer. Do badań włączanych w ten nurt zaliczono: studia dotyczące różnych procesów organizacyjnych, takich jak: przywództwo, konflikt, wynagradzanie, komunikacja i kontrola, studia związane z kontekstem organizacji, studia związane ze strukturą organizacji, np. właściwości struktury w relacji do postaw wobec pracy i zachowań w miejscu pracy. Autorom zarzucano jednak zbytnią ogólnikowość i brak precyzji, którą mogą dostarczyć bardziej obiektywne mierniki klimatu organizacji.

- B. *Perceptual measurement-organizational attribute approach* (PMOAA) – podejście odnoszące się do percepcyjnego odbioru atrybutów organizacyjnych dokonywanego przez jednostki. Jego typowym przedstawicielem był J.R. Campbell. Do badań włączanych w ten nurt zaliczono, m.in.: studia dotyczące identyfikacji wymiarów klimatu opartego na miernikach percepcyjnych oraz studia dotyczące wpływu klimatu organizacyjnego na wyniki w pracy oraz satysfakcję pracowników.
- C. *Perceptual measurement-individual attribute approach* (PMIAA) podejście w którym atrybuty organizacyjne klimatu zaczęły być łączone z atrybutami jednostki. Aby wyraźnie oddzielić te dwie koncepcje od siebie James i Jones¹⁴ wprowadzili pojęcie klimatu psychologicznego, dla sytuacji, które dotyczą indywidualnej oceny środowiska pracy dokonywanej przez poszczególne jednostki. Od tego czasu można zauważyć, iż zaczęto rozdzielać koncepcję klimatu jako podejścia organizacyjnego (podejście A i B) od podejścia z punktu widzenia jednostki – klimatu psychologicznego (nurt C).

Badania na temat klimatu psychologicznego stały się szczególnie popularne w latach 80. ubiegłego wieku. Jednak początków podziału koncepcji rozumienia klimatu na organizacyjny i psychologiczny można się doszukiwać w pracach Schneidera i jego współpracowników (trzecie podejście). W 1972 Schneider i D.T. Hall¹⁵ opisali klimat organizacyjny jako zbiór zsumowanych

¹⁴ A.P. Jones, L.R. James, *Psychological Climate: Dimensions and Relationships of Individual and Aggregated Work Environment Perceptions*, „Organizational Behaviour and Human Performance”, 1979, vol. 23, s. 201–250.

¹⁵ B. Schneider, D.T. Hall, *Toward Specifying the Concept of Work Climate: A Study of Roman Catholic Diocesan Priests*, „Journal of Applied Psychology”, 1972, vol. 56, s. 447–455.

albo globalnych percepcji jednostek odnośnie do ich środowiska pracy. Te zsumowane percepcje, odbijają interakcje pomiędzy charakterystykami jednostki i organizacji, w których jednostka, „działając jako procesor informacji wykorzystuje (a) obiektywne wydarzenia w ramach organizacji oraz jej charakterystykę oraz (b) swoje cechy (np. wartości i potrzeby)¹⁶”. Klimat przyjął formę „wartości zależnych od sytuacji”, które odbijają „te aspekty sytuacji, które są ważne dla jednostki”¹⁷.

Klimat psychologiczny różni się więc od klimatu organizacyjnego tym, że dotyczy indywidualnej oceny sytuacji w miejscu pracy, podczas gdy klimat organizacyjny dotyczy wspólnej, podzielanej przez członków grupy lub zespołu, oceny ustaleń na temat polityk, praktyk i procedur organizacyjnych, które są rozpoznawane, wspierane i wynagradzane w organizacji¹⁸. To jak jednostka ocenia swoje otoczenie jest częściowo zależne od osobistego systemu wartości, czyli wartości, które dana osoba chce osiągnąć ponieważ sprzyjają one jej osobistemu dobru. Są one ukrytym czynnikiem oceny środowiska pracy, tego, co w tym środowisku jest istotne dla jednostki, co buduje jej dobrostan. Na podstawie tego rozumowania Jones i James określili cztery wymiary postrzegania klimatu psychologicznego¹⁹:

- 1) rola stresu i braku harmonii (np. rola dwuznaczności, konfliktu, przeładowania pracą, braku identyfikacji z organizacją itd.),
- 2) wyzwania i autonomia w miejscu pracy (np. różnorodność wykonywanej pracy, autonomia, ważność),
- 3) przywództwo i wsparcie (np. zaufanie do lidera, wpływy psychologiczne, hierarchiczne), i
- 4) kooperacja, przyjaźnie i serdeczność wewnątrz grupy.

Te cztery wymiary mają kluczowe znaczenie dla oceny środowiska pracy, a przez to na indywidualne wyniki. Mówiąc inaczej: ludzie odpowiadają

¹⁶ Ibidem, s. 447

¹⁷ B. Schneider, *The Perception of Organizational Climate: The Customer's View*, „Journal of Applied Psychology”, 1973, nr 57, s. 248.

¹⁸ B. Schneider, A. Reichers, *On the Etiology of Climates*, „Personnel Psychology”, 1983, nr 36, s. 19–39; D. Zohar, G. Luria, *Climate as a Social-Cognitive Construction of Supervisory Safety Practices: Scripts as Proxy of Behavior Patterns*, „Journal of Applied Psychology”, 2004, vol. 89, s. 322–333.

¹⁹ L.A. James, L.R. James, *Integrating Work Environment Perceptions: Explorations into the Measurement of Meaning*, „Journal of Applied Psychology”, 1989, vol. 74, s. 739–751.

na swoje środowisko pracy w zależności od tego jak postrzegają wpływ tego środowiska na swój osobisty dobrobyt.

Pomimo tak współcześnie przyjmowanej linii podziału między rozumieniem pojęć „klimat organizacyjny” i „klimat psychologiczny”, w badaniach dotyczących klimatu organizacyjnego od wielu lat nadal istnieją różne podziały i różnice poglądów. Na przykład, sporną kwestią pozostawał przez długi czas problem czy klimat organizacyjny jest „wspólną, podzielaną percepcją” (subiektywną reakcją na organizację), czy „wspólnym, podzielanym zbiorem warunków” (fizycznych i strukturalnych cech organizacji). Dylemat ten próbował rozwiązać R. Guion²⁰ używając analogii meteorologicznej i sugerując, iż koncepcja klimatu organizacyjnego przypomina indeks odczuwalności wiatru, który zawiera subiektywną ocenę percepcji połączonego efektu dwóch obiektywnych cech – temperatury i prędkości wiatru. Ta analogia pomagała mu zaargumentować, iż badania na temat klimatu organizacyjnego wymagają pomiaru obu czynników – obiektywnych warunków organizacyjnych i indywidualnej percepcji dotyczącej tych warunków. Wiele z badań dotyczyło zarówno czynników poprzedzających jak i konsekwencji klimatu organizacyjnego²¹. Na przykład R.E. Kopelman ze współpracownikami²² zidentyfikowali kulturę społeczną (i organizacyjną) jako czynniki wywołujące organizacyjne praktyki (w szczególności praktyki w ramach zarządzania zasobami ludzkimi) i podjęli próbę określenia jak owe czynniki działają na percepcję i interpretację poszczególnych jednostek, co można mierzyć jako klimat organizacyjny. Ustanowili oni również połączenie między wydajnością a kognitywnymi i afektywnymi stanami prowadzącymi do istotnych zachowań organizacyjnych. M.K. Lindell i C.J. Brandt²³ bada-

²⁰ R. Guion, *A Note on Organisational Climate*, „Organisational Behaviour and Human Performance”, 1973, vol. 9, s. 120–125.

²¹ N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom, M.F. Peterson, *Handbook of Organizational Culture and Climate*, London: Sage 2000; D.M. Rousseau, *The Construction of Climate in Organizational Research*, [w] *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, C.L. Cooper, I.T. Robertson (red.), vol. 3, Wiley, New York 1988, s. 139–158; B. Schneider, S.K. Gunnarson, K. Niles-Jolly, *Creating the Climate and Culture of Success*, „Organizational Dynamics”, 1994, vol. 23, s. 17–29; R.E. Kopelman, A.P. Brief, R.A. Guzzo, op. cit., s. 282–318.

²² R.E. Kopelman, A.P. Brief, R.A. Guzzo, op.cit., s. 282–318.

²³ M.K. Lindell, C.J. Brandt, *Climate Quality and Climate Consensus as Mediators of the Relationship Between Organizational Antecedents and Outcomes*; „Journal of Applied Psychology”, 2000, vol. 85(3), s. 331–348.

li natomiast pojęcie „jakości klimatu” (przeciętnego postrzegania klimatu) i „konsensus odnośnie postrzegania klimatu” (zmiennosc postrzegania klimatu) jako czynniki wpływające na klimat. Wykazali oni, iż „jakość klimatu” w porównaniu do „konsensusu odnośnie postrzegania klimatu” jest o wiele bardziej związana zarówno z czynnikami poprzedzającymi klimat jak i jego konsekwencjami.

Studia takie jak opisane powyżej, uwydatniły jeden ze współczesnych nurtów w badaniach na temat klimatu, czyli rozważanie klimatu jako konstrukcji globalnej z wspólnym głównym wymiarem w ramach organizacji²⁴, w odróżnieniu od rozważania poszczególnych odmian klimatu w relacji do szczegółowych wyników, np. klimat sprzyjający usługom²⁵ lub klimat sprzyjający innowacjom²⁶.

W tym miejscu należy jeszcze wspomnieć o swojego rodzaju zamieszaniu, które pojawiło się w latach 90. ubiegłego wieku, kiedy to zaczęły pojawiać się badania ilościowe dotyczące kultury organizacyjnej. Były one praktycznie nieodróżnialne od nieco starszych, i w owym czasie trochę zaniedbanych badań wywodzących się z tradycji badań nad klimatem organizacyjnym. Zaczęły pojawiać się wątpliwości: dlaczego, kiedy teraz J. Chapman²⁷ zadaje pytania o podejmowanie ryzyka jako cechę organizacji, środowisko nauk na temat organizacji nazywa to badaniami na temat kultury, ale kiedy Litwin i Springer²⁸ w roku 1968 stawiali pytania podobne, wtedy były to badania dotyczące organizacyjnego klimatu? To samo dotyczyło badań na temat dopasowania pracownika do środowiska. Kiedy Joyce i J. Slocum²⁹ w roku 1982 badali to zjawisko, było one określane jako studia nad klimatem, ale „studiami na temat kultury” były badania prowadzone na ten sam

²⁴ J.R. Campbell, M.D. Dunnette, E.E. Lawler III, and K.E. Weick Jr., *Managerial Behaviour, Performance and Effectiveness*, McGraw-Hill, New York 1970.

²⁵ B. Schneider (red.), *The Climate for Service: An Application of the Climate Construct*, [w] *Organizational Climate and Culture*, Jossey-Bass, San Francisco 1990, s. 383–412.

²⁶ N. Anderson, M.A. West, *Measuring Climate for Work Group Innovation: Development and Validation of the Team Climate Inventory*, „Journal of Organizational Behavior”, 1998, vol. 19, s. 235–258.

²⁷ J. Chapman, *Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms*, „Administrative Science Quarterly”, 1991, vol. 36, s. 459–485.

²⁸ G.H. Litwin, R.A. Stringer, *Motivation and Organizational...*

²⁹ W.F. Joyce, J. Slocum, *Climate Discrepancy: Refining the Concepts of Psychological and Organizational Climate*, „Human Relations”, 1982, vol. 35, s. 951–972.

temat przez C.O. O'Reilly, J. Chapmana i D. Caldwell³⁰ (1991). Byli autorzy, którzy próbowali porównywać osiągnięcia w ramach tych dwóch pojęć i poszukiwać obszarów integracji, ale podobieństwa i różnice między pojęciami były generalnie pomijane w dyskusji na temat kultury. W pewnym momencie klimat organizacyjny, mimo, że był starszym dzieckiem w naukach organizacyjnych, stał się dzieckiem ignorowanym prawdopodobnie dlatego, że wydawał się trudny do zrozumienia.

Początkowo różnice pomiędzy klimatem organizacyjnym a kulturą mogą wydawać się całkiem oczywiste. Klimat odnosi się do danych sytuacji odzwierciedlanych w myślach, odczuciach i zachowaniach członków organizacji. Jest przez to zjawiskiem tymczasowym, subiektywnym i możliwym do manipulacji przez tych członków organizacji, którzy mają władzę i wpływ. Kultura, w odróżnieniu, odnosi się do kontekstu powstałego w procesie ewolucji, czyli ma swoje źródła w kolektywnie gromadzonej tradycji i historii, przez co jest na tyle stabilna, aby być odporną na próby bezpośredniej manipulacji. Różnice między obydwojma koncepcjami prezentuje tabela 5.1.

Tabela 5.1. Różnice między koncepcjami klimatu organizacyjnego i kultury organizacyjnej

Różnice	Literatura dotycząca kultury	Literatura dotycząca klimatu
Epistemologia	Kontekstualna i idiograficzna (opisująca i wyjaśniająca jednostkowe fakty).	Porównawcza i nomotetyczna (formułowanie praw naukowych).
Punkt widzenia	„Emic”. Emic oznacza to, co specyficzne dla porównywanych kultur. Podejście to jest opisem zachowań albo wierzeń znaczących dla danej jednostki (w sposób świadomy lub nieświadomy) w danej kulturze.	„Etic”. Etic oznacza to, co wspólne. Podejście to jest opisem zachowań albo wierzeń znaczących dla danej jednostki w terminach, które mogą być zastosowane w innych kulturach. Podejście „etic” jest kulturowo „neutralne”.
Metodologia	Obserwacje jakościowe.	Badania danych ilościowych.
Poziom analizy	Wartości i założenia.	Przejawiane zachowania.
Orientacja	Historyczna ewolucja.	Ujęcie tymczasowe.
Podstawy teoretyczne	<i>Social construction, critical theory.</i>	<i>Field theory</i> Lewina.
Dyscyplina	Socjologia i antropologia.	Psychologia.

Źródło: D.R. Denison, *What is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars*, „The Academy of Management Review”, Jul 1996, vol. 21, nr 3, s. 619–654.

³⁰ C. O'Reilly, J. Chatman, D. Caldwell, *People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Environment Fit*, „Academy of Management Journal”, 1991, vol. 34, s. 487–516.

Pomimo tak widocznych różnic obydwie idee pozostają jednak sobie bardzo bliskie i komplementarnie wspomagają rozumienie podobnych psychologicznych fenomenów w organizacji. Patrząc na ich cechy łączące można poszukiwać wspólnej perspektywy i na niej budować nowy paradygmat badań organizacji. Mocne strony jednej koncepcji mogą bowiem kompensować słabości drugiej. Dwie główne mocne strony badań i studiów dotyczących klimatu to:

- a) strategiczna koncentracja badań dotyczących klimatu na możliwych do określenia imperatywach organizacji (tj. bezpieczeństwo, obsługa), i
- b) pomiar i statystyczna dokumentacja stopnia w jakim klimat jest podzielany przez członków organizacji.

Natomiast dwie główne strony badań dotyczących kultury to:

- a) relatywnie pełna specyfikacja głęboko zakorzenionych atrybutów psychologicznych (wartości, przekonania, znaczenie), które można wykorzystać do scharakteryzowania kultury, i
- b) koncentracja na rozwoju kultury w czasie, szczególnie poprzez proces socjalizacji³¹.

Ponieważ głównym problemem badawczym omawianego projektu jest odpowiedź na pytanie, w jaki sposób można pobudzać i wykorzystywać pozytywny potencjał organizacji tak, aby oddziaływał na prorozwojowe zachowania pracowników oraz w jaki sposób można tworzyć warunki jego wyzwania, w badaniach wykorzystano obydwie koncepcje. Pojęcie klimatu, aby wykazać, iż poprzez oddziaływanie na zasoby uważane przez pracowników za szczególnie pożądane, ważne i wpływowe w ich pracy można kształtować pozytywny odbiór pracowników ich środowiska pracy. Pojęcie kultury natomiast, aby określić wartości, które w największym stopniu oddziałują na pozytywne zachowania pracowników.

5.3. Istota Pozytywnego Klimatu Organizacji i jego struktura

Kierownicy w przedsiębiorstwach są poddani presji zwiększania wyników i konieczności wyróżniania się. W konsekwencji historia organizacji obfituje w próby interwencji na poziomie jednostkowym, grupowym i organizacyj-

³¹ B. Schneider, *The Psychological Life of Organizations*, [w] *Handbook of Organizational Culture and Climate*, N. Ashkanasy, C. Wilderon, M. Peterson (red.), Sage, Thousand Oaks, CA, 2000, s. xvii–xxi.

nym, przeprowadzane w nadziei uczynienia z miejsca pracy środowiska bardziej wydajnego i przyjemnego. Wielu ludzi spędza większość swojego życia w organizacjach, a praca jest zwykle istotnym źródłem dobrostanu, dlatego też podtrzymywanie pozytywnych odczuć odnośnie klimatu w organizacji, kształtowanie pozytywnych aspektów środowiska pracy staje się kluczowym aspektem poprawy wyników indywidualnych, a przez to rozwoju organizacji.

Czym jest Pozytywny Klimat Organizacji? Jest to klimat, który sprzyja takim zachowaniom pracowników, które działają na organizację prorozwojowo, który spełnia wartości, które są szczególnie ważne dla jednostki, a jednocześnie poczucie to jest podzielane przez członków organizacji. Podczas wyznaczania wymiarów pozytywnego klimatu zostały wzięte pod uwagę zarówno osiągnięcia nauki o klimacie organizacyjnym, jak i dokonania psychologii pozytywnej, które wskazują na czynniki oddziałujące na indywidualny dobrobyt pracowników, a przez to na postrzeganie ich środowiska pracy jako korzystnego. Z punktu widzenia psychologii pozytywnej, praktyki stosowane w celu zwiększenia dobrostanu w pracy na poziomie jednostkowym obejmują między innymi próby wzbogacania pracy, oferowania informacji zwrotnych, poprawy i wyrównywania poziomu motywacji, zwiększenia odpowiedzialności oraz oferowania rozwoju skoncentrowanego na konkretnych aspektach. Duże znaczenie ma również możliwość indywidualnego rozwoju osobistego, szczególnie skupionego na wykorzystywaniu idei silnych stron pracowników i ich talentów. Poziom zadowolenia można jednak podnosić również oddziałując na pracownika na poziomie grupowym i organizacyjnym. Wiele spośród korzyści uzyskiwanych z pracy można przypisywać stwarzanym przez nią okazjom społecznym, uczestnictwa w zespole, poczucia przynależności i wsparcia. Odpowiednio zorganizowana organizacja może również dawać pracownikom poczucie kontroli nad własnym życiem.

Biorąc pod uwagę wszystkie powyższe aspekty przyjęto, iż pozytywny klimat można opisać za pomocą sześciu wymiarów wpływających na dobrostan, a przez to na pozytywne zachowania pracowników. Są to:

- klarowny obraz organizacji,
- sposoby nagradzania,
- panujące w organizacji standardy,
- poczucie elastyczności,
- poczucie odpowiedzialności, oraz
- zaangażowanie w zespole.

Wymiary te składają się na strukturę Pozytywnego Klimatu Organizacji.

Na pierwszy wymiar Pozytywnego Klimatu Organizacji – klarowność – wpływa podzielane przez pracowników poczucie, że wiedzą oni, czego się od nich indywidualnie oczekuje, i rozumieją, jak te oczekiwania wiążą się z szerszymi celami i zadaniami dla całej firmy. Na klarowność pozytywnego klimatu wpływa poczucie, że:

- cele organizacji są klarowne,
- kultura organizacyjna jest czytelna,
- struktury są przejrzyste,
- zadania i oczekiwania względem własnej osoby są jasno określone,
- kryteria oceny pracownika są jasne,
- procedury są jawne.

Pozytywny klimat w wymiarze nagradzania pokazuje czy pracownicy czują się odpowiednio wynagradzani za dobre wyniki, czy według nich ich płaca jest godziwa. Pozytywny klimat w tym zakresie tworzy więc poczucie, że:

- zarobki są satysfakcjonujące,
- wysiłek i zaangażowanie zyskują uznanie,
- wyniki zyskują uznanie.

Standardy wskazują na wagę, jaką – zdaniem pracowników – przywiązuje firma do maksymalnego angażowania się pracowników w wypełnianie zadań. Oprócz jakości wykonywanych zadań oraz ciągłego doskonalenia dla wytworzenia pozytywnego klimatu ważne są również:

- przekonanie o możliwości wykorzystywania w pracy zainteresowań oraz rozwijania własnych talentów,
- poczucie możliwości samorealizacji, osiągania postępów w rozwoju,
- poczucie wspierania przez organizację dążeń do doskonałości,
- pewność otrzymania informacji zwrotnej,
- poczucie, że wykonywana praca jest ciekawa,
- poczucie możliwości harmonijnego godzenia życia zawodowego z prywatnym, oraz
- przekonanie o kompetencjach przełożonych.

Elastyczność jest miarą postrzeganych ograniczeń w miejscu pracy, ukazując możliwość bycia przez pracowników innowacyjnymi. W pozytywnym klimacie nowe idee są łatwo akceptowane, a niepotrzebne zasady zmniejszone do minimum. Pracownicy mają poczucie:

- swobody tworzenia i wdrażania innowacji, a także
- braku ograniczeń biurokratycznych.

Pozytywny klimat w wymiarze odpowiedzialności pokazuje, że zakres kompetencji delegowanych na pracowników jest bardzo szeroki. W ramach pozytywnego klimatu pracownicy odczuwają szeroko pojętą autonomię, a w szczególności mają poczucie:

- niezależności,
- możliwości wpływania na bieg spraw,
- akceptacji w organizacji uzasadnionego ryzyka.

Ostatnim czynnikiem wpływającym na klimat jest zaangażowanie w zespole. Jest on miarą odczuwania przez pracownika przynależności do firmy. Przejawia się ono poprzez:

- przekonanie, że firma jest powodem do dumy,
- odczuwanie sympatii do ludzi, z którymi się pracuje,
- przekonanie, że pracuje się z ludźmi, z którymi można wiele osiągnąć,
- poczucie solidarności zespołowej, poczucie integracji w zespole oraz
- poczucie możliwości uzyskania wsparcia ze strony firmy (w wypadku osobistych problemów).

W tym miejscu należy przypomnieć, że wysoka ocena każdego z powyższych sześciu wymiarów niekoniecznie będzie dawać w efekcie Pozytywny Klimat Organizacji tak, jak to może podpowiadać zdrowy rozsądek. Nie każdy bowiem pracownik oczekuje takiego samego poziomu klarowności, nagradzania czy odpowiedzialności. Poziomy oczekiwań zależą od jednostki, są inne w różnych branżach, w przypadku różnych stanowisk czy odmiennych stażów pracy. Klimat jest odbierany przez pracowników jako pozytywny, jeśli poszczególne, wpływające na niego czynniki, osiągają wartość zbliżoną do oczekiwanej przez nich. Taki też pozytywny klimat działa korzystnie na zachowania pracowników, a przez to prorozwojowo na organizację.

5.4. Wpływ Pozytywnego Klimatu Organizacji na zachowania pracowników

Badania dotyczące oceny Pozytywnego Klimatu Organizacji w kontekście jego wpływu na zachowania pracowników, a przez to na rozwój organizacji prowadzone były w dwóch etapach. Celem etapu pierwszego było ustalenie w jakim procencie prorozwojowe zachowania pracowników w przedsiębiorstwach są stymulowane przez pozytywną kulturę organizacyjną i pozytywny klimat, a także jak pozytywny potencjał organizacji wpływa na kulturę

i klimat. Na tym etapie wykorzystana była wiedza ekspercka – wyniki pracy Ekspertów pokazały, że Pozytywny Potencjał Organizacji uznany w badaniu za czynnik sprawczy pozytywnego klimatu i kultury, wpływa na pozytywny klimat w 58%, pozostałą część (42%) stanowi „reszta” czynników niebędących przedmiotem badania. Jeśli chodzi o wpływ pozytywnego klimatu i kultury na prorozwojowe zachowania pracowników proporcje te są następujące – czynnik pierwszy (klimat) kształtuje zachowania w 29,6%, czynnik drugi (kultura) w 37,2% a 33,2% stanowi „reszta”. Co istotne, badania eksperckie potwierdziły przyjęte w badaniu założenia o kierunkach wpływu i relacjach przyczynowo-skutkowych wpływających na rozwój organizacji.

Kolejnym, bardzo ważnym, celem części eksperckiej badań było określenie siły oddziaływania poszczególnych składników Pozytywnego Klimatu Organizacji na prorozwojowe zachowania pracowników. Ustalenie ważności czynników było istotne, gdyż pozwoliło określić ich rangi w kontekście poszukiwania obrazu klimatu pozytywnego w odróżnieniu do klimatu w ogóle. Jak można było się spodziewać Eksperci przyznali, iż na „pozytywność” klimatu jego czynniki elementarne wpływają z różną siłą. Najbardziej istotna okazała się sfera nagradzania (ze średnią 8,2 w skali od 1 do 10), potem klarowności (7,8), następnie odpowiedzialności (7,4), standardów i elastyczności oraz zaangażowania w zespole (7,1). Siłę najistotniejszych czynników elementarnych Pozytywnego Klimatu Organizacji prezentuje tabela 5.2.

Tabela 5.2. Najbardziej istotne czynniki wpływające na prorozwojowe zachowania pracowników

Elementarne czynniki Pozytywnego Klimatu Organizacji	Średnie oceny dokonane przez Ekspertów
Poczucie, że wyniki zyskują uznanie	8,9
Poczucie, że wysiłek i zaangażowanie zyskują uznanie	8,6
Poczucie, że kryteria oceny pracownika są jasne	8,6
Poczucie, że zadania i oczekiwania względem własnej osoby są jasno określone	8,4
Poczucie, że cele organizacji są klarowne	8,1
Przekonanie, że pracuje się z ludźmi, z którymi można wiele osiągnąć	8,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Biorąc pod uwagę opinie przedsiębiorstw, które oceniły czynniki ujęte w tabeli 5.2 najwyżej (powyżej 90% w skali do 100%), można określić grupę firm o najbardziej pozytywnym klimacie. Takich przedsiębiorstw w bada-

nej próbie jest 16. Analizując odpowiedzi tych organizacji w zakresie prorozwojowych zachowań pracowników można dostrzec, iż faktycznie ich ocena rośnie wraz ze średnią oceną najbardziej wpływowych czynników. Tendencje to potwierdzają, że im bardziej pozytywny klimat w przedsiębiorstwie, tym bardziej prorozwojowe zachowania przejawiają pracownicy. Szczegółowe wyniki prezentuje tabela 5.3.

Tabela 5.3. Wpływ najbardziej istotnych czynników klimatu na prorozwojowe zachowania pracowników

Zakres ocen przedsiębiorstw dla najbardziej istotnych czynników	Średnia ocen dla danego zakresu	Średnia ocena prorozwojowych zachowań dla przedsiębiorstw z najlepszymi wynikami najbardziej istotnych czynników
100–90	93,65	80,59
89–70	78,74	67,65
69–50	60,18	57,15
49–20	41,11	43,57

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Próba określenia w jakim stopniu Pozytywny Klimat Organizacji wpływa na prorozwojowe zachowania pracowników należała do jednej z najważniejszych w niniejszym badaniu. Początkowo, w toku badania eksperckiego, określono iż klimat organizacyjny kształtuje zachowania w 29,6%, kultura organizacyjna w 37,2%, a 33,2% stanowią pozostałe składniki. Wyłoniono również najbardziej istotne elementarne czynniki klimatu organizacyjnego posiadającego wpływ na prorozwojowe zachowania pracowników. Jednak dopiero dalsze etapy badań pozwoliły wyłonić te zachowania, które w szczególności sposób zależą od poszczególnych sfer klimatu organizacyjnego. Analizy tej dokonano w następujący sposób. Wybrano te przedsiębiorstwa, które oceniały percepcję pracowników w ramach poszczególnych sfer Pozytywnego Klimatu Organizacji bardzo wysoko (w skali od 0 do 100% na poziomie powyżej 80%) i porównywano oceny zachowań pracowników należących do tych przedsiębiorstw z zachowaniami pracowników przedsiębiorstw o mniej pozytywnym klimacie. Skala różnic w ocenach zachowań pomiędzy tymi dwoma grupami przedsiębiorstw wahała się od 6 do 31%. Wnioski, które można wysnuć z tych zestawień są bardzo ciekawe.

To, że prorozwojowe zachowania pracowników nie zależą jedynie od klimatu organizacyjnego widać już podczas analizy zachowań ocenianych najwyżej. Są one przedstawione w tabeli 5.4.

Tabela 5.4. Najwyżej oceniane prorozwojowe zachowania pracowników

Prorozwojowe zachowania pracowników	Średnia ocena wszystkich przedsiębiorstw
Pracownicy interesują się sytuacją swojej firmy	76,2%
Pracownicy wypowiadają się z dumą o swojej firmie	72,1 %
Pracownicy są dla siebie sympatyczni	71 %
Pracownicy zwracają się do współpracowników z pytaniami i prośbą o pomoc gdy czegoś nie wiedzą bądź nie potrafią	70,5%
Pracownicy nie szukają innej pracy	70,3%
Pracownicy bilansują rozwój kariery z życiem osobistym (nie zaniedbują swojego życia osobistego)	68,8%
Pracownicy udzielają pomocy i informacji współpracownikom, gdy tego potrzebują	68,5%
Pracownicy pracują najlepiej jak potrafią	67,7%
Pracownicy uwzględniają w podejmowanych działaniach satysfakcję klientów	67,5 %
Pracownicy traktują uwagi klientów jako cenne źródło doskonalenia swojej pracy	67,4%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Okazuje się jednak, iż część z tych zachowań jest oceniona wysoko niezależnie od różnic w ocenach poszczególnych sfer dokonanych przez przedsiębiorstwa o klimacie najbardziej pozytywnym i mniej pozytywnym. Dla części z tych zachowań natomiast różnice w ocenach są, ale nie tak znaczące, jak w przypadku innych. Wśród zachowań najwyżej ocenianych najmniejsze różnice można zaobserwować, gdy:

- pracownicy interesują się sytuacją swojej firmy (średnia różnica ocen wszystkich sfer 14,4%),
- pracownicy pracują najlepiej jak potrafią (17,2%),
- pracownicy bilansują rozwój kariery z życiem osobistym (16,6%).

Tak więc pracownicy interesują się sytuacją swojej firmy, pracują najlepiej jak potrafią, starają się bilansować swoją karierę z życiem osobistym niezależnie od klimatu organizacyjnego. Są też inne aspekty, które mają w tym przypadku znaczenie. Pracownicy interesują się sytuacją swojej firmy, bo jest to podstawowa informacja, od której zależy ich „być albo nie być”, pracują najlepiej jak potrafią, bo jest to kwestia w większej mierze zależna od osobowości człowieka, starają się bilansować swoją karierę z życiem osobistym, bo jest to cecha bardziej kulturowa. Są jednak zachowania, w przypadku których Pozytywny Klimat Organizacji wydaje się odgrywać bardzo istotne znaczenie. Najbardziej zależnymi od klimatu wydają się następujące zachowania:

- pracownicy traktują zgłaszanie przez innych krytyki oraz odmiennych opinii jako pole do dyskusji i doskonalenia wykonania zadań (różnica w średnich ocenach Pozytywnego Klimatu dokonanych przez przedsiębiorstwa o klimacie najbardziej pozytywnym i mniej pozytywnym wynosiła 24,9%),
- pracownicy w pełni angażują się w realizację decyzji przełożonych (24,8%),
- pracownicy rywalizując z innymi grają zawsze *fair* (24,14%),
- pracownicy angażują się w działania na rzecz społecznej odpowiedzialności firmy (24,12%),
- pracownicy szczerze ze sobą rozmawiają (22,8%),
- pracownicy znają swoje silne strony i podejmują zadania, w których mogą te silne strony wykorzystywać (22,3%),
- pracownicy śmiało wypowiadają własne opinie (22,2%),
- pracownicy chętnie angażują się w działania podejmowane w organizacji (22,1%),
- pracownicy wypowiadają się z dumą o swojej firmie (21,9%),
- pracownicy są dla siebie sympatyczni (21,7%),
- pracownicy kreatywnie rozwiązują napotymane problemy (21,3%).

W powyższych zachowaniach różnice w ocenach poszczególnych sfer Pozytywnego Klimatu, dokonanych przez przedsiębiorstwa o klimacie najbardziej pozytywnym i mniej pozytywnym, wynoszą 20–30%. Co więcej, wszystkie sfery klimatu odgrywają tutaj tak samo istotne znaczenie dla pozytywnych zachowań, za wyjątkiem „śmiałego wypowiadania własnych opinii” oraz „bycia sympatycznym,” dla których sfera związana z nagradzaniem odgrywa nieznacznie mniejszą rolę, a także kreatywnego rozwiązywania problemów, dla którego mniej istotny jest klimat w zakresie zaangażowania.

Obserwując inne istotne różnice (większe od 20%) zauważyć można, że aby „pracownicy napotyając trudności nie zniechęcali się, ale poszukiwali drogi ich pokonania” należy dać im poczucie niezależności, możliwość wpływania na bieg spraw i akceptować w organizacji uzasadnione ryzyko. Na to zachowanie dobrze oddziałuje również sfera standardów i elastyczności. Aby pracownicy udzielali pomocy i informacji współpracownikom, gdy tego potrzebują, należy zadbać o sferę standardów, elastyczności oraz zaangażowania. Te same wymiary klimatu wpływają również na to, aby pracow-

nicy nie szukali innej pracy, ale do tego trzeba jeszcze dodać odpowiedni poziom wynagrodzenia.

Wykorzystując obserwację różnic w średnich ocenach pozytywnych zachowań dokonanych przez przedsiębiorstwa o klimacie najbardziej pozytywnym i mniej pozytywnym można również zastanawiać się, które sfery klimatu sprzyjają konkretnym pozytywnym zachowaniom. Zadając sobie pytanie, na które zachowania w szczególności wpływa sfera klarowności okazuje się, że wysokie różnice w ocenach sfery klarowności obserwujemy dla sytuacji, gdy:

- pracownicy w pełni angażują się w realizację decyzji przełożonych (różnica w ocenach wynosi 24%),
- pracownicy rywalizując z innymi grają zawsze *fair* (23,4%),
- pracownicy szczerze ze sobą rozmawiają (23%),
- pracownicy śmiało wypowiadają własne opinie (22,8%).

Świadomość tego, co w organizacji jest ważne, jakie są priorytety, znajomość oczekiwań wobec własnej osoby budują więc zaufanie, szczerłość, otwartość, uzasadniają angażowanie się w działalność firmy. Temat ten będzie rozwinięty szerzej w dalszej części rozdziału. Sfera nagradzania wpływa natomiast na następujące zachowania:

- pracownicy w pełni angażują się w realizację decyzji przełożonych (różnica w ocenach wynosi 23,4%),
- pracownicy znają swoje silne strony i podejmują zadania, w których mogą te silne strony wykorzystywać (23,2%),
- pracownicy traktują zgłaszanie przez innych krytyki oraz odmiennych opinii jako pole do dyskusji i doskonalenia wykonania zadań (22,6%),
- pracownicy kreatywnie rozwiązują napotykanne problemy (22,2%),
- pracownicy wypowiadają się z dumą o swojej firmie (21,1%), i
- pracownicy nie szukają innej pracy (20,8%).

Ciekawe są tutaj dwa ostatnie zachowania: duma z pracy w danej firmie oraz nieposzukiwanie innej pracy. Znamienna była wypowiedź prezesa firmy handlowej podczas jednego z wywiadów prowadzonych w ramach badań, który wyraził opinię, że klimat, owszem, bardzo wpływa na zaangażowanie pracowników, ale w sytuacji kryzysu (a taki obserwowaliśmy podczas prowadzenia badań) bardzo trudno jest powstrzymać odpływ pracowników przyzwyczajonych do bardzo wysokich premii i wynagrodzeń otrzymywanych w okresach prosperity. Należy nadmienić, iż firma o której mowa ofe-

ruje bardzo wysokie standardy jeśli chodzi o dbałość o środowisko pracy (np. pracownikom dowożony jest lunch do miejsca pracy, regularnie organizowane są atrakcyjne wyjazdy dla pracowników a firma charakteryzuje się bardzo otwartą i propartnerską kulturą). W sytuacji nagłego spadku zamówień i niemożności wypłacania wysokich premii pracownicy, którzy określani byli jako najbardziej zaangażowani niekoniecznie zawsze zachowywali się całkowicie lojalnie wobec firmy. Potwierdza to więc fakt, iż poczucie satysfakcjonujących zarobków i innych elementów należących do sfery wynagradzania jest bardzo istotnym czynnikiem przywiązania.

Należy też podkreślić, że w przypadku wymiaru nagradzania różnice w ocenach zachowań dokonanych przez przedsiębiorstwa o klimacie najbardziej pozytywnym i mniej pozytywnym tej sfery są najmniejsze. Pomimo, iż Eksperti uznali tę sferę za najbardziej znaczącą dla prorozwojowych zachowań pracowników, analiza różnic w ocenach zachowań dokonanych przez przedsiębiorstwa o bardziej i mniej pozytywnym klimacie w ramach wymiaru nagradzania może wskazywać na coś innego.

W przypadku sfery standardów różnice w średnich ocenach pozytywnych zachowań dokonanych przez przedsiębiorstwa o klimacie najbardziej pozytywnym i mniej pozytywnym wyglądają następująco:

- pracownicy traktują zgłaszanie przez innych krytyki oraz odmiennych opinii jako pole do dyskusji i doskonalenia wykonania zadań (średnia różnica 31%),
- pracownicy angażują się w działania na rzecz społecznej odpowiedzialności firmy (30,6%),
- pracownicy w pełni angażują się w realizację decyzji przełożonych (27,5%),
- pracownicy rywalizując z innymi grają zawsze *fair* (26%),
- pracownicy chętnie angażują się w działania podejmowane w organizacji (25,6%),
- pracownicy znają swoje silne strony i podejmują zadania, w których mogą te silne strony wykorzystywać (25,5%),
- pracownicy napotykać trudności nie zniechęcają się, ale poszukują drogi ich pokonania (24%).

Tu z kolei różnice w ocenach zachowań dokonanych przez przedsiębiorstwa o klimacie najbardziej pozytywnym i mniej pozytywnym tej sfery są największe. Może dlatego, iż wymiar ten w największym stopniu wią-

że się z koncepcją psychologii pozytywnej oraz z możliwościami osiągnięcia dobrostanu w miejscu pracy. Ciekawe są pierwsze dwa wyniki prezentowanych różnic. Mimo, że w każdej sferze różnice w przypadku tych zachowań należą do jednych z największych tutaj obserwujemy wartości powyżej 30% (w przypadku sfery nagradzania jest to o 10% mniej). Sfera standardów w największym stopniu wpływa więc na zaufanie oraz otwartość w miejscu pracy. Sprzyja też „oddawaniu” pozytywnych doświadczeń na zewnątrz firmy w ramach działania na rzecz społecznej odpowiedzialności firmy.

Pozytywny odbiór kwestii związanych ze sferą elastyczności powoduje, że:

- pracownicy traktują zgłaszanie przez innych krytyki oraz odmiennych opinii jako pole do dyskusji i doskonalenia wykonania zadań (26,2%),
- pracownicy w pełni angażują się w realizację decyzji przełożonych (25,2%),
- pracownicy rywalizując z innymi grają zawsze *fair* (24,5%),
- pracownicy angażują się w działania na rzecz społecznej odpowiedzialności firmy (24,2%),
- pracownicy nie szukają innej pracy (23,6%).

Tutaj należy podkreślić wynik uzyskany w przypadku pierwszym, należący do ocenionych najwyżej (obok sfery standardów i odpowiedzialności). Poczucie swobody, braku ograniczeń wpływa na łatwość wyrażania konstruktywnej krytyki, co powinno przekładać się na innowacyjność organizacji.

Sfera odpowiedzialności wpływa na następujące zachowania:

- pracownicy traktują zgłaszanie przez innych krytyki oraz odmiennych opinii jako pole do dyskusji i doskonalenia wykonania zadań (27%),
- pracownicy napotykać trudności nie zniechęcają się, ale poszukują drogi ich pokonania (26,7%),
- pracownicy rywalizując z innymi grają zawsze *fair* (26,5%),
- pracownicy w pełni angażują się w realizację decyzji przełożonych (25%),
- pracownicy nie pozostawiają prac niedokończonymi (24%),
- pracownicy szczerze ze sobą rozmawiają (24%).

Szczególnie wysokie różnice, w porównaniu do innych sfer, można zauważyć dla zachowań „pracownicy napotykać trudności nie zniechęcają się, ale poszukują drogi ich pokonania” oraz „pracownicy nie pozostawiają prac niedokończonymi”. W dalszej części rozdziału rozwinięta będzie kwestia związków tej sfery ze zjawiskiem *empowerment*, ale już teraz można

zauważyć jak poczucie niezależności, wpływania na bieg spraw, akceptacji dla podejmowania ryzyka kształtują postawy z nim związane.

Sfera zaangażowania wpływa na zachowania w odrobinę odmienny sposób w porównaniu do innych sfer. Dostrzec tu można, że dla przedsiębiorstw o bardziej pozytywnym klimacie w tym zakresie znamienne jest, iż:

- pracownicy śmiało wypowiadają własne opinie (średnia różnica 26,5%),
- pracownicy są dla siebie sympatyczni (25%),
- pracownicy angażują się w działania na rzecz społecznej odpowiedzialności firmy (24,8%),
- pracownicy szczerze ze sobą rozmawiają (24,7%),
- pracownicy wypowiadają się z dumą o swojej firmie (24,5%).

Dla sfery zaangażowania różnice w ocenach powyższych zachowań są najwyższe. Należy szczególnie zwrócić uwagę na kwestię „śmiałego wypowiadania własnych opinii” oraz „szczerzej rozmowy”. W dalszej części rozdziału zbadana będzie kwestia na ile postawy te przekładają się na rozwój organizacji.

5.5. Stan Pozytywnego Klimatu Organizacji w polskich przedsiębiorstwach

5.5.1. Charakterystyka ogólna

Charakterystyka Pozytywnego Klimatu Organizacji określana była przez reprezentantów firm przy użyciu skali od 0 do 100%. Oceniali oni percepcję pracowników odnośnie do poszczególnych wymiarów Pozytywnego Klimatu, gdzie 0% oznaczało ocenę czynnika, który „zdecydowanie niecharakteryzuje” subiektywnych odczuć pracowników danej organizacji, a 100% „zdecydowanie je charakteryzuje”. Dane pozyskane od 104 podmiotów pozwoliły określić średnie natężenie wymiarów klimatu oraz każdego z jego czynników. Pozytywny Klimat Organizacji został oceniony przez badane przedsiębiorstwa na średnim poziomie 66,65%. Dużo lepiej klimat jest postrzegany w tych firmach, które w ostatnich latach odnotowały znaczący wzrost innowacyjności oraz satysfakcji pracowników. Średnie różnice w odpowiedziach dla tych przedsiębiorstw, które oceniały swoją innowacyjność (bądź satysfakcję) jako wyższą w stosunku do pozostałych przedsiębiorstw wynoszą ok. 14%. W skali od 0 do 100% przedsiębiorstwa innowacyjne mogą się pochwalić Pozytywnym Klimatem Organizacji na poziomie 73%. Podobne tendencje przejawiają organizacje o wyższym wzroście satysfakcji pracowników. Wyniki te prezentuje tabela 5.5.

Tabela 5.5. Średnia ocena wymiarów pozytywnego klimatu organizacyjnego w polskich przedsiębiorstwach

Wymiary klimatu organizacyjnego	Średnie oceny przedsiębiorstw	Ranga wymiaru	Innowacyjność		Satysfakcja pracowników		Przedsiębiorstwa założone	
			znacząca poprawa od 2006 roku	mniej znacząca poprawa lub jej brak	znacząca poprawa od 2006 roku	mniej znacząca poprawa lub jej brak	do roku 1989 włącznie	po roku 1989
Klarowny obraz organizacji	68,13	7,8	74,01	59,96	72,84	57,98	66,80	69,35
Sposoby nagradzania	62,76	8,2	69,89	53,25	68,50	50,40	57,60	67,53
Panujące w organizacji standardy	65,63	7,3	71,96	56,00	70,24	55,71	63,06	68,02
Poczucie elastyczności	60,63	7,3	65,81	53,13	65,49	50,15	56,40	64,54
Poczucie odpowiedzialności	61,51	7,4	68,44	50,83	66,24	51,31	57,67	65,06
Zaangażowanie w zespole	74,13	7,1	78,48	67,80	77,44	67,03	72,64	75,52

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Nie wszystkie jednak kryteria wyróżniające przedsiębiorstwa powodują tak duże różnice w ocenie Pozytywnego Klimatu. Dla przedsiębiorstw o ponadprzeciętnych wynikach różnice te kształtują się na poziomie o 10–12% wyższym, dla przedsiębiorstw, którym znacząco poprawił się udział w rynku na poziomie o 5–9% wyższym. Ciekawy jest jednak rozdzwięk odpowiedzi w przypadku przedsiębiorstw założonych do roku 1989 włącznie i po roku 1989. W sferze odbioru sposobów nagradzania różnice kształtują się na poziomie 10% na korzyść przedsiębiorstw młodszych, natomiast w sferze klarowności i zaangażowania nie są już znaczące i spadają jedynie do 3%.

Najbardziej interesujący jest fakt, iż średnie oceny wymiarów Pozytywnego Klimatu Organizacji nie różnią się znacząco w przypadku przedsiębiorstw, które w ostatnich latach odnotowały znaczący wzrost wydajności, a tymi, który nie odnotowały takowego wzrostu lub jest on mniejszy. Średnie różnice wynoszą „jedynie” 5%. Tak więc powyższe dane liczbowe wskazują, że poprawa klimatu organizacyjnego w największym stopniu wpływa na satysfakcję pracowników oraz innowacyjność przedsiębiorstw. W dalszej części tego rozdziału przedstawione zostaną szczegółowe dane na ten temat.

5.5.2. Klarowność

Sfera dotycząca „klarowności”, w opinii Ekspertów, uznana została za tę, która, obok sfery nagradzania, w największym stopniu wpływa na znaczenie

Pozytywnego Klimatu Organizacji. Świadomość tego, co w organizacji jest ważne, jakie są priorytety, znajomość oczekiwań wobec własnej osoby bardzo poprawiają komfort pracy i eliminują zbędną niepewność odnośnie środowiska pracy. Świadomość tego, czego oczekuje się od pracowników w miejscu pracy jest bazą ich zaangażowania, daje im poczucie kontroli nad własnym życiem. U podstaw „klarowności” leży też teza, że pracownicy będą się skupiać na tych obszarach działalności przedsiębiorstwa, które są im znane jako priorytety, na których koncentruje się kierownictwo firmy. Nieprzypadkowo „świadomość celów organizacji” jest bardzo ważnym aspektem współczesnych koncepcji zarządzania (np. koncepcji Strategicznej Karty Wyników) w wielu wypadkach warunkującym ich powodzenie. Tabela 5.6 przedstawia szczegółowe wyniki klarowności Pozytywnego Klimatu Organizacji w badanych przedsiębiorstwach.

Tabela 5.6. Ocena elementarnych czynników związanych z klarownością

Czynniki Pozytywnego Klimatu Organizacyjnego	Średnia ocena przedsiębiorstw	Innowacyjność		Przedsiębiorstwa założone		Dominujący wiek pracowników	
		znacząca poprawa od 2006 roku	mniej znacząca poprawa lub jej brak	do roku 1989 włącznie	po roku 1989	do 40 lat	powyżej 40 lat
Poczucie, że cele organizacji są klarowne	67,02	73,39	58,75	66,40	67,59	67,58	66,19
Poczucie, że kultura organizacyjna jest czytelna	65,19	73,39	53,25	62,20	67,96	66,61	63,10
Poczucie, że struktury są przejrzyste	67,12	71,13	62,50	67,20	67,04	66,77	67,62
Poczucie, że zadania i oczekiwania względem własnej osoby są jasno określone	69,04	74,35	61,75	68,00	70,00	70,32	67,14
Poczucie, że kryteria oceny pracownika są jasne	67,69	74,19	57,75	66,00	69,26	68,55	66,43
Poczucie, że procedury są jawne	72,69	77,58	65,75	71,00	74,26	73,06	72,14
Średnia	68,13	74,01	59,96	66,80	69,35	68,82	67,10

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Ocena wymiaru klarowności na poziomie 68% nie jest wynikiem złym, w porównaniu do innych wymiarów klimatu organizacyjnego badanych przedsiębiorstw. Szczegółowa charakterystyka czynników elementarnych pokazuje, że najwyżej ocenione jest poczucie jawności procedur. Sytuacja ta nie dziwi zważywszy na fakt, że większość polskich przedsiębiorstw wprowadziła do swojej praktyki idee zarządzania jakością, w której procedury i ich znajo-

mość przez pracowników odgrywają istotną rolę. Dużo gorzej kształtuje się natomiast percepcja przez pracowników czytelności kultury organizacyjnej. I tutaj, co ciekawe, istnieje bardzo duży, bo aż 20%, rozdźwięk między przedsiębiorstwami, które poprawiły znacząco swoją innowacyjność w stosunku do tych mniej innowacyjnych. Niższa ocena świadomości kultury organizacyjnej może jednak wynikać z samej specyfiki kultury, której socjalizacja następuje zazwyczaj w nieuświadomiany dla pracowników sposób. Niestety, na spadek innowacyjności wpływać może również brak jasności kryteriów oceny pracownika – jeden z najważniejszych czynników wpływających na pozytywny klimat. Można sugerować, że przedsiębiorstwa powinny kłaść duży nacisk na większą otwartość w tych obszarach, tym bardziej, że poczucie jawności celów, czytelności kultury i jasności kryteriów oceny bardzo wpływają też na satysfakcję pracowników.

Warto też odnotować fakt, który dotyczy dwóch kryteriów różnicujących przedsiębiorstwa: roku powstania przedsiębiorstwa i dominującego wieku pracowników. Pomimo, że różnice w postrzeganiu elementarnych czynników sfery „klarowności” między przedsiębiorstwami powstałymi przed i po 1989 roku nie są zbyt znaczące (średnio 2,5%), wskazują na wyższy odbiór „klarowności” w przypadku przedsiębiorstw młodszych. Jest tylko jeden czynnik, w przypadku którego tendencje te są odwrotne (lepsze postrzeganie w przypadku przedsiębiorstw o dłuższej historii) – jest nim poczucie, że struktury są przejrzyste. Jest wielce prawdopodobne, że młodsze przedsiębiorstwa rozwijają się w takim tempie, że ich struktury, a przez to ich przejrzystość, nie nadążają za ich rozwojem. Również odwrotną tendencję można zaobserwować w przypadku przedsiębiorstw w których dominują pracownicy powyżej 40 roku życia. I tutaj struktury oceniane są przez pracowników jako bardziej przejrzyste.

5.5.3. Nagradzanie

Wynagrodzenie jest uznawane za dość kosztowne i niezbyt trwałe narzędzie zwiększania motywacji, niemniej jednak poczucie, że dobra praca jest uznawana i nagradzana bardzo korzystnie wpływa na satysfakcję pracowników. Niestety, wymiar Pozytywnego Klimatu Organizacji związany z „nagradzaniem”, uznany przez Ekspertów jako najważniejszy dla prorozwojowych zachowań pracowników, został oceniony przez badane przedsiębiorstwa stosunkowo nisko – na średnim poziomie 63%. Jednak i w tym przypadku

przedsiębiorstwa posiadające niższe wskaźniki rozwojowe mocno zaniżyły ten wynik. Percepcja nagradzania dużo odbiega też od średniej dla wszystkich elementarnych czynników, która wynosi 66,65%.

Pracownicy z badanych przedsiębiorstw nie mają poczucia satysfakcjonujących zarobków – jest to najniżej w badaniu oceniony czynnik Pozytywnego Klimatu Organizacji, szczególnie nisko, czego się można było spodziewać – bo na poziomie 44% – w przedsiębiorstwach, które jednocześnie nie zauważają znaczącej poprawy satysfakcji pracowników. Można się jednak zastanawiać czy nie jest ludzkim odruchem poczucie, że zarobki nie są odpowiednie – w tym zakresie ludzie zawsze chcą więcej, nigdy nie mają wrażenia, że to co otrzymują jest satysfakcjonujące. Inne czynniki pozytywnego klimatu odnośnie do wynagradzania nie są już postrzegane w tak dużym oderwaniu od pozostałych czynników klimatu. Na przykład poczucie, że wyniki zyskują uznanie w przedsiębiorstwach o wyższych wskaźnikach rozwojowych i o lepszych wynikach działalności kształtują się na średnim poziomie powyżej 70%.

Tabela 5.7. Ocena elementarnych czynników związanych z nagradzaniem

Czynni związane z nagradzaniem	Średnia ocena przedsiębiorstw	Satysfakcja		Przedsiębiorstwa założone		Dominujący wiek pracowników	
		znacząca poprawa od 2006 roku	mniej znacząca poprawa lub jej brak	Do roku 1989 włącznie	Po roku 1989	Do 40 lat	Powyżej 40 lat
Poczucie, że zarobki są satysfakcjonujące	57,21	63,10	44,55	52,00	62,04	59,68	53,57
Poczucie, że wysiłek i zaangażowanie zyskują uznanie	63,37	69,01	51,21	58,60	67,78	65,97	59,52
Poczucie, że wyniki zyskują uznanie	67,69	73,38	55,45	62,20	72,78	70,65	63,33
Średnia	62,76	68,50	50,40	57,60	67,53	65,43	58,81

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Ocena czynników związanych z wynagradzaniem jest też znacząco lepsza dla przedsiębiorstw powstałych po roku 1989 oraz w tych, w których dominują pracownicy w wieku do 40 lat. W drugim przypadku można się zastanawiać czy ocena ta nie wynika z faktu, że wraz z wiekiem rosną oczekiwania co do zarobków, a przez to poczucie satysfakcji może się obniżyć – występuje luka w oczekiwaniach pracowników powyżej 40 roku życia.

5.5.4. Standardy

Wymiar Pozytywnego Klimatu Organizacji ujęty w badaniu pod nazwą „standardy” w największym stopniu wiąże się z koncepcją psychologii pozytywnej oraz z możliwościami osiągania dobrostanu w miejscu pracy. Ujęte w nim zostały te elementarne czynniki, które sprawiają, że praca dostarcza okazji do pozytywnych doświadczeń i sprzyja zaangażowaniu. Są to, między innymi, poczucie, że praca jest ciekawa, umożliwia samorealizację, daje przekonanie o wykorzystywaniu własnych zainteresowań. Co więcej, według zasad psychologii pozytywnej, bardzo duży wpływ na indywidualny dobrostan ma klarowność sytuacji – w tym możliwość osiągania informacji zwrotnych. Niestety, nie wszystkie te czynniki zostały ocenione wysoko w badanych przedsiębiorstwach. Średnie oceny wymiaru „standardy” ujęte są w tabeli 5.8.

Tabela 5.8. Ocena elementarnych czynników związanych ze standardami panującymi w miejscu pracy

Czynników związanych ze standardami panującymi w miejscu pracy	Średnia ocena przedsiębiorstw	Innowacyjność		Przedsiębiorstwa założone		Kapitał większościowy	
		znacząca poprawa od 2006 roku	mniej znacząca poprawa lub jej brak	do roku 1989 włącznie	po roku 1989	zagraniczny	polski
Przekonanie o możliwości wykorzystywania w pracy zainteresowań oraz rozwijania własnych talentów	60,77	67,10	51,25	57,40	63,89	65,83	59,35
Poczucie możliwości samorealizacji, osiągania postępów w rozwoju	64,13	71,45	53,00	61,60	66,48	67,92	62,99
Poczucie wspierania przez organizację dążeń do doskonałości	61,54	69,03	50,00	55,80	66,85	67,50	59,35
Pewność otrzymania informacji zwrotnej	63,75	70,16	54,50	60,20	67,04	66,25	62,73
Poczucie, że wykonywana praca jest ciekawa	71,15	76,45	62,75	70,80	71,48	74,17	70,26
Poczucie możliwości harmonijnego pogodzenia życia zawodowego z prywatnym	67,12	73,06	57,75	65,80	68,33	68,75	66,23
Przekonanie o kompetencjach przełożonych	70,96	76,45	62,75	69,80	72,04	68,33	71,69
Średnia	65,63	71,96	56,00	63,06	68,02	68,39	64,66

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W opinii Ekspertów dwa najbardziej istotne czynniki wymiaru „standardy” to poczucie możliwości samorealizacji i osiągania postępów w rozwoju oraz przekonanie o kompetencjach przełożonych. Analizując badane

przedsiębiorstwa można zauważyć, że o ile problemem nie jest przekonanie o kompetencjach przełożonych, to może nim być brak poczucia możliwości samorealizacji i osiągnięcia postępów w rozwoju. I rzeczywiście – ów brak wiąże się z mniejszą innowacyjnością przedsiębiorstw. Różnice w ocenach między tymi przedsiębiorstwami, które odnotowały w ostatnich latach znaczny wzrost innowacyjności, a tymi, które nie mogą się nią pochwalić wynoszą ok. 18%. Poczucie możliwości samorealizacji dodatkowo wpływa więc na innowacyjność, podobnie dzieje się też w przypadku poczucia wspierania przez organizację dążenia do doskonałości.

Poczucie wspierania przez firmę dążeń do doskonałości jest w badanej próbie ocenione dość nisko – na średnim poziomie 61,5%, ale, co ciekawe, taka sytuacja w mniejszym stopniu dotyczy przedsiębiorstw: powstałych po 1989 roku (średnia ocena 66,8%), z większościowym kapitałem zagranicznym (67,5%), którym w ostatnich latach powiększył się udział w rynku (66,7%).

W ramach wymiaru „standardy” najwyżej natomiast oceniono poczucie, że praca jest ciekawa (średnia ocena 71,15%). Tak wysoki wynik nie przekuwa się jednak na rozwój – różnice, w ramach różnych kryteriów, między przedsiębiorstwami najlepszymi, a tymi przeciętnymi, nie są istotne, tak jak to miało miejsce w przypadku poczucia wspierania przez organizację dążenia do doskonałości. Ciekawy jest natomiast duży wpływ jaki wywiera na satysfakcję pracowników pewność otrzymania informacji zwrotnej – różnice między przedsiębiorstwami o znaczącym wzroście satysfakcji w stosunku do tych o wzroście mniejszym, bądź jego braku wynoszą średnio aż 20%.

Warto również zaprezentować interesującą różnicę w ocenach przedsiębiorstw z większościowym kapitałem zagranicznym i większościowym kapitałem polskim. Pracownicy przedsiębiorstw z większościowym kapitałem zagranicznym mają znacząco większe w stosunku do innych elementarnych czynników wymiaru „standardy” poczucie wspierania dążenia do doskonałości, natomiast w przypadku jednego z tych czynników odnotowujemy relację odwrotną, gdyż pracownicy z organizacji z większościowym kapitałem polskim mają wyższe przekonanie o kompetencjach przełożonych.

5.5.5. Elastyczność

Sfera „elastyczności” – miara postrzeganych ograniczeń w miejscu pracy – jest najniżej ocenionym wymiarem Pozytywnego Klimatu Organizacji. Przedsiębiorstwa oceniały dwa czynniki tego wymiaru: poczucie tworzenia

i wdrażania innowacji oraz poczucie braku ograniczeń biurokratycznych, które otrzymały średni poziom 61%. I tu ciekawe spostrzeżenie: szczególnie niskie poczucie elastyczności przejawiają pracownicy z firm produkcyjnych – różnice między firmami produkcyjnymi a handlowymi i usługowymi są średnio dziesięcioprocentowe (w kolejności 58%, 68% i 66%).

Tabela 5.9. Ocena elementarnych czynników związanych z elastycznością

Czynniki związane z elastycznością	Średnia ocena przedsiębiorstw	Satysfakcja pracowników		Innowacyjność		Przedsiębiorstwa założone	
		znacząca poprawa od 2006 roku	mniej znacząca poprawa lub jej brak	znacząca poprawa od 2006 roku	mniej znacząca poprawa lub jej brak	do roku 1989 włącznie	po roku 1989
Poczucie swobody tworzenia i wdrażania innowacji	60,77	66,06	49,39	68,06	49,50	57,20	64,07
Poczucie braku ograniczeń biurokratycznych	60,48	64,93	50,91	63,55	56,75	55,60	65,00
Średnia	60,63	65,49	50,15	65,81	53,13	56,40	64,54

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wy tłumaczenia tego faktu można szukać w różnicach jakie cechują innowacje w przemyśle i usługach. Działalność innowacyjna w usługach polega raczej na przyswajaniu nowych technologii, podczas gdy przemysł jest twórcą nowych rozwiązań technologicznych. Mają one swoje źródło w samodzielnie prowadzonych badaniach rozwojowych, innowacje usługowe opierają się natomiast w większości na wiedzy pozyskiwanej z zewnątrz³². Innowacja usługowa jest często związana z wprowadzaniem nowych sposobów dystrybucji, interakcji z klientem, kontroli jakości, a ważnym jej źródłem są pracownicy, ich kreatywność, przedsiębiorczość oraz poziom wiedzy i kwalifikacji. Stąd też pracownicy firm usługowych i handlowych mogą mieć większe poczucie tworzenia innowacji, dla nich może być to bardziej naturalny sposób działania. Co więcej, fakt iż tworzenie innowacji technologicznych jest droższe od przyswajania nowych technologii może być wytłumaczeniem, dlaczego tak wiele z polskich firm produkcyjnych nie jest nastawio-

³² P. Niedzielski, K. Rychlik, *Innowacje w usługach – czy można mówić o specyfice działań?* [w:] *Usługi w Polsce – nauka, dydaktyka i praktyka wobec wyzwań przyszłości*, A. Panasiuk, K. Rogoziński (red.), „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Ekonomiczne Problemy Usług”, t. 1, nr 20, s. 63.

nych na innowacje technologiczne. Wtedy też poczucie swobody tworzenia takowych spada.

Niskie poczucie swobody tworzenia i wdrażania innowacji oraz percepcja ograniczeń biurokratycznych szczególnie wpływają na obniżanie się satysfakcji pracowników i, co nie dziwi, innowacyjność przedsiębiorstw. Ograniczenia biurokratyczne negatywnie wpływają na klimat organizacyjny w przedsiębiorstwach o dłuższej historii (powstałych przed 1989 rokiem). Warty podkreślenia jest też fakt, że pracownicy firm o większościowym kapitale zagranicznym odczuwają nieznacznie większą swobodę tworzenia i wdrażania innowacji w stosunku do pracowników z przedsiębiorstw z większościowym kapitałem polskim. Średnie dla tego elementarnego czynnika Pozytywnego Klimatu Organizacji wynoszą odpowiednio 65% i 59%.

5.5.6. Odpowiedzialność

Pozytywny Klimat Organizacyjny jest w dużej mierze powiązany z wykorzystywaniem w przedsiębiorstwie zjawiska *empowerment*. Polega to na przesuwaniu prawa do podejmowania decyzji w dół organizacji tak, aby zwiększyć szybkość reagowania i skrócić przebieg procesów decyzyjnych.

W firmach doceniających możliwości tego zjawiska istnieje akceptacja dla podejmowania ryzyka i nauki. Kładzie się duży nacisk na budowanie zaufania. *Empowerment* wymaga jednak od menedżerów przyzwolenia na oddanie części władzy oraz wyrażenia zaufania, że pracownicy będą podejmowali właściwe i korzystne dla organizacji decyzje.

Wymiar Pozytywnego Klimatu Organizacji dotyczący odpowiedzialności odpowiada na pytania związane z pojęciem *empowerment*. Czy pracownicy mają poczucie wpływania na bieg spraw? Niezależności? Czy w organizacji istnieje akceptacja dla podejmowania ryzyka? Wymiar ten oddaje w jakim stopniu pracownicy odczuwają zaufanie ze strony swoich przełożonych.

Niestety, w porównaniu z innymi elementarnymi czynnikami Pozytywnego Klimatu Organizacji, czynniki związane z „odpowiedzialnością” zostały ocenione jako jedne z najmniej pozytywnych. Delegowanie uprawnień nie jest mocną stroną polskich przedsiębiorstw. Szczegółowe informacje na temat średnich ocen przedsiębiorstw prezentuje tabela 5.10.

Tabela 5.10. Ocena elementarnych czynników związanych z poczuciem odpowiedzialności

Czynniki związanych z poczuciem odpowiedzialności	Średnia ocena przedsiębiorstw	Innowacyjność		Satysfakcja		Przedsiębiorstwa założone	
		znacząca poprawa od 2006 roku	mniej znacząca poprawa	znacząca poprawa od 2006 roku	mniej znacząca poprawa lub jej brak	do roku 1989 włącznie	po roku 1989
Poczucie niezależności	60,48	67,10	50,50	65,21	50,30	56,60	64,07
Poczucie możliwości wpływania na bieg spraw	62,60	69,52	52,25	67,04	53,03	58,20	66,67
Poczucie akceptacji w organizacji uzasadnionego ryzyka	61,44	68,71	49,75	66,48	50,61	58,20	64,44
Średnia	61,51	68,44	50,83	66,24	51,31	57,67	65,06

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Niskie oceny czynników związanych z „odpowiedzialnością” są rzeczywiście powiązane ze spadkiem zaufania. W przedsiębiorstwach, w których poczucie odpowiedzialności jest wysokie oceny zaufania (w ramach ocen poszczególnych wartości należących do kultury organizacyjnej firmy) kształtują się na średnim poziomie 79%, spadają jednak do średniego poziomu 55% w organizacjach, w których percepcja odpowiedzialności jest niższa. Brak zaufania przekuwa się też na prorozwojowe zachowania pracowników. Z badań wynika, że mają szansę pojawić się one w organizacjach pod warunkiem, że pracownicy będą mieli jednocześnie poczucie, że faktycznie mogą wpływać na bieg spraw organizacyjnych, będą wiedzieli, że mogą podejmować uzasadnione ryzyko oraz będą mieli poczucie niezależności, które pozwoli zaspokajać potrzeby wyższego rzędu, dając jednocześnie powód do zadowolenia ze swej pozycji. Możliwość wpływania na bieg wydarzeń może umocnić to zadowolenie i pozwolić realnie oceniać stopień realizacji ambitnych zamierzeń. Poczucie akceptacji ryzyka będzie sprzyjało natomiast podejmowaniu faktycznie ambitnych wyzwań. Wszystkie te pozytywne doświadczenia powinny kształtować zaangażowanie i dobrostan pracowników. Dzieje się tak rzeczywiście w badanych przedsiębiorstwach. W tych, w których sfera „odpowiedzialności” oceniana jest najwyżej pracownicy interesują się sytuacją swojej firmy, wypowiadają się o niej z dumą, są dla siebie sympatyczni i nie szukają innej pracy. Z panującego w tych organizacjach zaufania wynika też, iż pracownicy nie boją się zwracać do swoich współpracowników z pytaniami i prośbami o pomoc, gdy czegoś nie potrafią bądź nie wiedzą. Sytuacja odwrotna natomiast, kie-

dy to sfera „odpowiedzialności” oceniana jest nisko powoduje, iż pracownicy nie mają skłonności, aby traktować krytykę oraz odmienne zdanie zgłaszane przez innych jako pole do dyskusji i doskonalenia wykonania zadań. Taki brak szczerości i otwartości przekłada się na niską innowacyjność tychże przedsiębiorstw. Średnie różnice w ocenach wymiaru pozytywnego klimatu związanego z „odpowiedzialnością” pomiędzy przedsiębiorstwami, w których zanotowano znaczącą poprawę innowacyjności, a tymi, które takiej innowacyjności nie odnotowały, bądź odnotowały w mniejszym stopniu wynoszą ok. 17%.

5.5.7. Zaangażowanie w zespole

„Zaangażowanie w zespole” odnosi się do ogólnie pojętego poczucia przynależności pracownika do organizacji, a w szczególności do zespołu, w którym pracuje. Z punktu widzenia osiągania subiektywnego dobrostanu w miejscu pracy na „zaangażowanie w zespole” składają się korzyści takie, jak: tożsamość, status społeczny, okazje do nawiązywania kontaktów interpersonalnych oraz uzyskanie wsparcia.

Przyjęte w badaniu czynniki związane z „zaangażowaniem” zostały przez respondentów ocenione bardzo wysoko. Niestety, ta wysoka ocena nie przekłada się na znaczącą poprawę wskaźników rozwojowych przedsiębiorstw. Zależności te prezentuje tabela 5.11.

Tabela 5.11. Ocena elementarnych czynników związanych poczuciem pracowników odnośnie zaangażowania w zespole

Czynniki związane z poczuciem zaangażowania w zespole	Średnia ocena przedsiębiorstw	Innowacyjność		Satysfakcja pracowników		Dominujący wiek pracowników	
		znacząca poprawa od 2006 roku	mniej znacząca poprawa lub jej brak	znacząca poprawa od 2006 roku	mniej znacząca poprawa	do 40 lat	powyżej 40 lat
Przekonanie, że firma jest powodem do dumy	73,17	73,39	58,75	66,40	67,59	67,58	66,19
Odczuwanie sympatii do ludzi, z którymi się pracuje	75,38	73,39	53,25	62,20	67,96	66,61	63,10
Przekonanie, że pracuje się z ludźmi, z którymi można wiele osiągnąć	72,69	71,13	62,50	67,20	67,04	66,77	67,62
Poczucie solidarności zespołowej, poczucie integracji w zespole	72,12	74,35	61,75	68,00	70,00	70,32	67,14
Poczucie możliwości uzyskania wsparcia ze strony firmy (w wypadku osobistych problemów)	77,31	74,19	57,75	66,00	69,26	68,55	66,43
Średnia	74,13	77,58	65,75	71,00	74,26	73,06	72,14

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Taki stan rzeczy potwierdzili również Eksperci, którzy oceniając siłę wpływu poszczególnych składników klimatu organizacyjnego na prorozwojowe zachowania pracowników, sferze „zaangażowania” przypisali najmniejsze znaczenie.

Badane przedsiębiorstwa oceniły wszystkie elementarne składniki „zaangażowania w zespole” bardzo wysoko pokazując, że pracownicy w swoim miejscu pracy mają silne poczucie możliwości uzyskania wsparcia ze strony firmy, odczuwają sympatię do ludzi, z którymi pracują, przedsiębiorstwo jest dla nich powodem do dumy. Nadmienić jednak należy, że tak wysokie oceny są charakterystyczne dla większości organizacji – zarówno dla tych o wysoko, jak i o nisko ocenianej innowacyjności.

* * *

Rozdział V dotyczy oceny Pozytywnego Klimatu Organizacji w polskich przedsiębiorstwach. Obraz klimatu wyłonił się dzięki analizie jego charakterystyk dokonanej na podstawie oceny poszczególnych czynników klimatu przeprowadzonej przez 104 przedsiębiorstwa. Określono również wpływ poszczególnych wymiarów klimatu na prorozwojowe zachowania pracowników. Wnioski są następujące:

- W części eksperckiej badań określono, iż na „pozytywność” klimatu jego czynniki elementarne wpływają z różną siłą. Najbardziej istotna okazała się sfera nagradzania, potem klarowności, następnie odpowiedzialności, standardów i elastyczności oraz zaangażowania w zespole.
- Ocena prorozwojowych zachowań pracowników rośnie wraz ze średnią oceną najbardziej wpływowych czynników dla pozytywnego klimatu: im bardziej pozytywny klimat w przedsiębiorstwie, tym bardziej prorozwojowe zachowania przejawiają pracownicy.
- Analiza różnic w ocenach zachowań dokonanych przez przedsiębiorstwa o najbardziej pozytywnym i mniej pozytywnym klimacie pokazuje, że prorozwojowe zachowania pracowników nie zależą jedynie od klimatu organizacyjnego – część z tych zachowań jest oceniona wysoko niezależnie od różnic w ocenach poszczególnych sfer dokonanych przez przedsiębiorstwa o klimacie najbardziej pozytywnym i mniej pozytywnym.
- Najbardziej wyraźne różnice w ocenach zachowań można zaobserwować w przypadku sfery standardów (która wskazuje na wagę, jaką – zdaniem

pracowników – przywiązuje firma do maksymalnego angażowania się pracowników w wypełnianie zadań). Wymiar ten w największym stopniu wiąże się z koncepcją psychologii pozytywnej oraz z możliwościami osiągania dobrostanu w miejscu pracy. Natomiast najmniejsze różnice dotyczą sfery nagradzania. Obserwacje te mogą wskazywać na trochę inne znaczenie poszczególnych sfer dla odbioru klimatu jako „pozytywnego” niż wskazywali na to Eksperci.

- Pozytywny Klimat Organizacyjny został oceniony przez badane przedsiębiorstwa na średnim poziomie 66,65% (w skali od 0 do 100%). Dużo lepiej jest on postrzegany w tych firmach, które w ostatnich latach odnotowały znaczący wzrost innowacyjności oraz satysfakcji pracowników. Przedsiębiorstwa innowacyjne mogą się pochwalić Pozytywnym Klimatem Organizacji na poziomie 73%, podobnie przedsiębiorstwa o wyższym wzroście satysfakcji pracowników – 72%. Pozytywny klimat nie wykazuje dużego wpływu na wydajność pracowników.
- Przykładem wysoko ocenianego wymiaru klimatu organizacyjnego jest „zaangażowanie w zespole”; jego wysoka ocena nie przekłada się jednak na znaczącą poprawę wskaźników rozwojowych przedsiębiorstw. Patrząc na organizacje z punktu widzenia wskaźników innowacyjności największe różnice można odnotować w sferach „odpowiedzialności” i „nagradzania”, niewiele mniejsze w sferze „standardów”.
- Analizując elementarne składniki Pozytywnego Klimatu Organizacji należy wspomnieć o poczuciu swobody tworzenia i wdrażania innowacji, możliwości samorealizacji i osiągania postępów w rozwoju, poczuciu wspierania przez organizację dążeń do doskonałości oraz poczuciu akceptacji uzasadnionego ryzyka. Są to czynniki sprawcze, które wydają się mieć na wzrost innowacyjności największy wpływ. Jeśli chodzi o satysfakcję pracowników natomiast, oprócz sfery nagradzania, należy też wymienić pewność otrzymania informacji zwrotnej, poczucie, że kryteria oceny pracowników są jasne a cele organizacji klarowne. Zarówno na innowacyjność jak i na satysfakcję pracowników wpływa również pozytywna percepcja pracowników w zakresie czytelności kultury organizacyjnej.

Rozdział VI

**PRORZWOJOWE ZACHOWANIA PRACOWNICZE
JAKO WYNIK POZYTYWNEGO POTENCJAŁU ORGANIZACJI,
POZYTYWNEJ KULTURY ORGANIZACYJNEJ
I POZYTYWNEGO KLIMATU ORGANIZACJI***Barbara Józefowicz***6.1. Istota i enumeracja
Prorozwojowych Zachowań Pracowniczych (PZP)**

Sukces każdego przedsiębiorstwa w decydującym stopniu zależy od ludzi, którzy w nim pracują. Efekty działalności organizacji są w gruncie rzeczy efektami działań pracowników, którzy podlegając wpływom różnorodnych czynników, pozostają przede wszystkim ludźmi, wyposażonymi w zestaw indywidualnych predyspozycji osobowościowych, systemów wartości, potrzeb i emocji. Stopniowe zwracanie uwagi na ten fakt sięga pierwszej połowy XX wieku¹ i do dziś zajmuje badaczy pragnących zgłębić tajniki oddziaływania na zachowania pracowników w celu zwiększenia efektywności przedsiębiorstwa. Literatura przedmiotu nazwanego zachowaniami orga-

¹ Do klasyków w tym obszarze zaliczyć można Eltona Mayo, Hugo Münsterberga, Mary Parker Follett, Abrahama Masłowa, Douglasa McGregora.

nizacyjnymi² (*Organizational Behavior*) nie jest zbyt bogata i traktuje dość ogólnie kwestie takie, jak: uwarunkowania zachowań indywidualnych i grupowych, kulturę organizacyjną, komunikowanie się i motywowanie, kwestie władzy, konfliktów czy zmian. Są to zazwyczaj publikacje podręcznikowe³ nie ma natomiast szczegółowych badań wskazujących na konkretne zachowania pożądane z punktu widzenia rozwoju każdej organizacji.

Spośród wielu czynników, które wpływają na zachowania ludzi w miejscu pracy niniejszy projekt badawczy koncentrował się na tych, które występują w przedsiębiorstwie. To właśnie te aspekty, na które można wpływać, a nawet świadomie je kreować są najciekawsze z punktu widzenia kadry zarządzającej. Realizacja celów każdego przedsiębiorstwa odbywa się przecież za pośrednictwem pracowników, którzy przy tych samych kompetencjach, w zależności od nastawienia, motywacji i zaangażowania, mogą w tym albo pomagać, albo przeszkadzać. Na szczególne zainteresowanie zasługują więc te zachowania, które sprzyjają osiągnięciu celów firmy, ale także w swym pozytywnym wyrazie promieniują na całe otoczenie i stanowią swoistą siłę napędową, popychając do ciągłego doskonalenia.

Na potrzeby badania zdefiniowano zachowanie jako powtarzalne i świadome postępowanie w odniesieniu do określonego otoczenia w określonym czasie. Natomiast za Prorozwojowe Zachowania Pracownicze uznano takie przejawy behawioralne, które pośrednio lub bezpośrednio determinują rozwój organizacji. Na podstawie założeń pozytywnej koncepcji organizacji, szczegółowo omówionej w rozdziale II, zespół badawczy wyodrębnił 35 zachowań pracowniczych, które mogą przyczyniać się do rozwoju przedsiębiorstwa. Opierają się one przede wszystkim na wartościach stanowiących podstawę Pozytywnej Kultury Organizacyjnej, opisanej w rozdziale IV.

Następnie podczas sesji eksperckiej ustalono siłę wpływu (w skali od 0 do 10) poszczególnych zachowań na rozwój organizacji przejawiający się między innymi w:

² Interesujące rozważania semantyczne dotyczące przedmiotu można znaleźć w: S. Galata, *Zachowanie się ludzi w pracach zespołowych. Uwarunkowania, problemy, dylematy*, Difin, Warszawa 2008, s. 9.

³ Zob. m.in. J. Gordon, *Organizational Behavior: A Diagnostic Approach*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 2002; S.L. McShane, M.A. Von Glinow, *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, New York 2009; S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE Warszawa 2004; *Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*, red. A. Potocki, Difin, Warszawa 2005, i in.

- innowacyjności,
- wzroście wydajności pracy,
- wzroście poziomu jakości,
- wzroście satysfakcji pracowników,
- wzroście satysfakcji klientów,
- poprawie renomy przedsiębiorstwa.

Opierając się na wiedzy i doświadczeniu Ekspertów biorących udział w badaniu wypracowano hierarchię Prorozwojowych Zachowań Pracowniczych ze względu na siłę wpływu na rozwój przedsiębiorstwa. Wyniki przedstawia poniższa tabela.

Tabela 6.1. Wpływ PZP na rozwój przedsiębiorstwa

Lp.	Prorozwojowe Zachowania Pracowników	Średnia siła wpływu na rozwój przedsiębiorstwa
1	Pracownicy traktują uwagi klientów jako cenne źródło doskonalenia swojej pracy	7,9
2	Pracownicy uwzględniają w podejmowanych działaniach satysfakcję klientów	7,6
3	Pracownicy kreatywnie rozwiązują napotymane problemy	7,6
4	Pracownicy rywalizując z innymi grają zawsze „fair”	7,6
5	Pracownicy śmiało wypowiadają własne opinie	7,2
6	Pracownicy chętnie angażują się w działania podejmowane w organizacji	7,1
7	Pracownicy pracują najlepiej jak potrafią	7,1
8	Pracownicy w pełni angażują się w realizację decyzji przełożonych	6,9
9	Pracownicy napotyając trudności nie zniechęcają się, ale poszukują drogi ich pokonania	6,9
10	Pracownicy udzielają pomocy i informacji współpracownikom, gdy tego potrzebują	6,9
11	Pracownicy interesują się sytuacją swojej firmy	6,7
12	Pracownicy traktują zgłaszanie przez innych krytyki oraz odmiennych opinii jako pole do dyskusji i doskonalenia wykonania zadań	6,7
13	Pracownicy wypowiadają się z dumą o swojej firmie	6,7
14	Pracownicy nie obawiają się podejmować eksperymentów w działaniu	6,7
15	Pracownicy przyznają się do popełnionych błędów	6,6
16	Pracownicy samodzielnie podejmują próby rozwiązywania problemów dotyczących ich pracy	6,5
17	Pracownicy słuchają wzajemnie swoich opinii	6,5
18	Pracownicy znają swoje silne strony i podejmują zadania, w których mogą te silne strony wykorzystywać	6,4
19	Pracownicy uczą się nie tylko tego, co bezpośrednio wiąże się z wymaganiami stanowiska, ale także doskonalą inne umiejętności (np. umiejętności społeczne)	6,1
20	Pracownicy zgadzają się na przejmowanie kierowania zespołem przez tych, którzy na danym etapie pracy mają odpowiednie kompetencje	6,1

Lp.	Prorozwojowe Zachowania Pracowników	Średnia siła wpływu na rozwój przedsiębiorstwa
21	Pracownicy szczerze ze sobą rozmawiają	5,9
22	Pracownicy zwracają się do współpracowników z pytaniami i prośbą o pomoc, gdy czegoś nie wiedzą, bądź nie potrafią	5,9
23	Pracownicy nie generują niepotrzebnych kosztów	5,7
24	Pracownicy nie pozostawiają prac niedokończonymi	5,6
25	Pracownicy formułując cele myślą o płynących z nich korzyściach, nie o trudnościach	5,5
26	Pracownicy analizują uzyskiwane informacje pod kątem ich użyteczności dla organizacji	5,4
27	Pracownicy angażują się w działania na rzecz społecznej odpowiedzialności firmy	5,3
28	Pracownicy sami zgłaszają potrzebę w zakresie szkolenia	5,2
29	Pracownicy bilansują rozwój kariery z życiem osobistym (nie zaniedbują swojego życia osobistego)	5,2
30	Pracownicy nie „spoczywają na laurach”, po zrealizowaniu danego celu myślą o następnym, ambitniejszym	5,0
31	Pracownicy nie szukają innej pracy	5,0
32	Pracownicy informują innych pracowników o możliwościach ich rozwoju (np. szkoleniach, publikacjach itp.)	4,6
33	Pracownicy ujawniają swoje marzenia i pasje	4,6
34	Pracownicy są dla siebie sympatyczni	4,5
35	Pracownicy postrzegają każdy sukces tylko jako etap w drodze do osiągnięcia doskonałości	4,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Według Ekspertów średnie oceny siły wpływu wymienionych PZP na rozwój firmy mieszczą się w granicach od 4,1 – wpływ najslabszy, do 7,9 – wpływ najsilniejszy. Najważniejszym przejawem wpływającym na rozwój okazało się traktowanie przez pracowników uwag klientów jako cennego źródła doskonalenia własnej pracy. Jest to szczególnie istotne z punktu widzenia szeroko pojętej jakości, a zwłaszcza tych aspektów, które w decydującym stopniu zależą od tak zwanego czynnika ludzkiego. Nie chodzi tu o realizację ogólnie zaplanowanego programu dostosowania działań całego przedsiębiorstwa do potrzeb klientów, ale o autonomiczny proces ulepszania swojej indywidualnej pracy zgodnie z sygnalizowanymi wskazówkami. Ma to ścisły związek z czynnikiem, który znalazł się na drugim miejscu (średnia siła wpływu na rozwój przedsiębiorstwa – 7,6), mianowicie z tym, że pracownicy uwzględniają w podejmowanych działaniach satysfakcję klientów. Jest oczywiste, że obsługa całkowicie satysfakcjonująca klienta przysparza firmie nowych nabywców, zwiększa lojalność i przynosi dodatkowe korzyści

w postaci wzrostu renomy. Z całą pewnością nie jest to możliwe za pomocą sformalizowanych procedur, ale tylko poprzez rzeczywiście szczery wyraz chęci pracownika do spełniania oczekiwań klientów. Tylko wówczas jest to wiarygodne dla odbiorcy i skuteczne w długim okresie.

Taką samą ocenę siły wpływu na rozwój firmy (7,6) otrzymały dwa inne zachowania. Pierwsze to kreatywne rozwiązywanie napotkanych problemów przez pracowników, które zapewnia innowacyjność, sprawność i płynność funkcjonowania organizacji. Jest to niezwykle ważne w wielu różnych sytuacjach. Nie tylko w tak zwanych momentach kryzysowych, ale także w codziennej pracy, kiedy to łatwo można popaść w rutynę i zaniedbać potencjalne punkty rozwojowe. Kreatywne postępowanie pracowników jest zdecydowanie pożądanym czynnikiem z uwagi na rozwój, podobnie jak kolejne równorzędne zachowanie, polegające na rywalizacji zgodnie z zasadami *fair play*. Rywalizacja między pracownikami jest korzystna dla przedsiębiorstwa, jeżeli zwycięstwo nie jest celem, który należy osiągnąć za wszelką cenę.

Na trzecim miejscu pod względem wartości oceny ze średnią siłą wpływu na rozwój 7,2 znalazło się śmiałe wypowiedzianie przez pracowników własnych opinii. Brak obaw przed negatywną reakcją przełożonych bądź innych pracowników i swoboda wyrażania własnego zdania okazały się w ocenie Ekspertów ważnymi determinantami rozwoju. Jest to niewątpliwie aspekt sprzyjający kreatywności a także zaangażowaniu w wykonywaną pracę, które uznano za niemal równie ważne (7,1) zarówno poprzez to, że pracownicy pracują najlepiej jak potrafią, podobnie jak i poprzez pełne zaangażowanie w realizację decyzji przełożonych (6,9). W tym miejscu warto zwrócić uwagę na uzależnienie rozwoju organizacji od tego, czy pracownicy napotykając trudności nie zniechęcają się, ale poszukują drogi ich pokonania oraz udzielają pomocy i informacji współpracownikom, gdy tego potrzebują.

Następnie z oceną 6,7 uplasowały się zachowania świadczące o utożsamianiu się z organizacją wyrażone poprzez interesowanie się sytuacją swojej firmy oraz wypowiedzianie się o niej z dumą. Taką samą siłą wpływu określono sytuacje, w których pracownicy traktują zgłaszanie przez innych krytyki oraz odmiennych opinii jako pole do dyskusji i doskonalenia wykonania zadań a także nie obawiają się podejmować eksperymentów w działaniu. Oznacza to, iż należy przywiązywać dużą wagę do otwartości na krytykę i jej konstruktywnego wykorzystywania. Bezpośrednio wiąże się to z następnymi pozycjami w hierarchii, którymi są: przyznawanie się do popełnianych błędów

(6,6), słuchanie wzajemnie swoich opinii (6,5), a z drugiej strony samodzielne podejmowanie prób rozwiązywania problemów dotyczących pracy (6,5), czyli indywidualna zaradność.

Nieco mniejszy wpływ na rozwój przedsiębiorstwa przypisano temu, że pracownicy znają swoje silne strony i podejmują zadania, w których mogą te silne strony wykorzystywać (6,4). Następnie temu, że pracownicy uczą się nie tylko tego, co bezpośrednio wiąże się z wymaganiami stanowiska, ale także doskonałą inne umiejętności np. umiejętności społeczne (6,1). Trochę niżej oceniono to, że pracownicy zgadzają się na przejmowanie kierowania zespołem przez tych, którzy na danym etapie pracy mają odpowiednie kompetencje (6,1). I wreszcie z oceną 5,9 znalazły się szczerść rozmów oraz zwracanie się do współpracowników z pytaniami i prośbą o pomoc, gdy się czegoś nie wie, bądź nie potrafi.

Niezbyt dużą rangę przyznano działaniom niegenerującym niepotrzebnych kosztów (5,7) oraz niepozostawianiu prac niedokończonymi (5,6). Być może ta stosunkowo niska ocena siły wpływu tych aspektów na rozwój wynika z większego nastawienia na kreatywność i innowacyjność niż na efektywność kosztową.

Stopniowo coraz mniejszym wpływem na rozwój organizacji charakteryzują się kolejno: formułowanie celów z myślą o płynących z nich korzyściach, a nie o trudnościach (5,5), analizowanie uzyskiwanych informacji pod kątem ich użyteczności dla organizacji (5,4), angażowanie się w działania na rzecz społecznej odpowiedzialności firmy (5,3), samodzielne zgłaszanie potrzeb szkoleniowych (5,2), bilansowanie rozwoju kariery z życiem osobistym (5,2), „niespoczywanie na laurach” po zrealizowaniu danego celu, lecz od razu myślenie o następnym, ambitniejszym (5,0) oraz nieszukanie innej pracy (5,0).

Ostatnie cztery wymienione w tabeli 6.1 zachowania charakteryzują się mniejszym niż pięćdziesięcioprocentowy wpływem na rozwój przedsiębiorstwa, co może oznaczać, iż nie są to szczególnie pożądane przejawy. Należą do nich wzajemne informowanie się o możliwościach rozwoju takich, jak: szkolenia czy publikacje (4,6), ujawnianie swoich marzeń i pasji (4,6) oraz bycie sympatycznym względem innych pracowników (4,5). Za najmniej istotne z punktu widzenia rozwoju uznano postrzeganie każdego sukcesu tylko jako etapu w drodze do osiągnięcia doskonałości (4,1). Oznaczać to może, iż niezależnie od tego czy pracownicy dostrzegają dalszą perspektywę, nie ma

większego znaczenia dla rozwoju przedsiębiorstwa, jeśli koncentrują się na efektywnym ukończeniu bieżącego zadania. Takie rozumowanie jest zresztą zgodne z powszechnym przekonaniem, że myślenie strategiczne jest domeną naczelnego kierownictwa.

Podsumowując etap badań eksperckich w tym zakresie warto nadmienić, iż generalnie uznano, że rozwój przedsiębiorstwa zdeterminowany jest średnio w 48,6% przez wszystkie Prorozwojowe Zachowania Pracownicze łącznie, natomiast w 51,4% przez pozostałe czynniki. Przy czym oceny indywidualne Ekspertów wahały się od 40 do aż 90%.

Przedstawiona powyżej analiza wpływu PZP na rozwój jest pierwszą tego typu próbą nie tylko w Polsce, ale także na świecie. Stanowi ona punkt wyjścia do dalszych badań, w szczególności dotyczących występowania opisanych zależności w praktyce gospodarczej.

6.2. Stan Prorozwojowych Zachowań Pracowniczych w polskich przedsiębiorstwach

Kolejny etap badań obejmował ustalenie intensywności występowania zidentyfikowanych wcześniej Prorozwojowych Zachowań Pracowniczych w organizacjach gospodarczych. Metodą ankiety pocztowej przebadano 104 czołowe polskie przedsiębiorstwa. Respondentami na tym etapie byli menedżerowie najwyższego szczebla, jako reprezentanci swoich firm, znający całokształt działań i efektów. Ocenili oni w skali od 0 do 100% natężenie występowania w kierowanych przez nich instytucjach poszczególnych Prorozwojowych Zachowań Pracowniczych. Otrzymane w ten sposób wyniki można pogrupować ze względu na wartości leżące u podstaw Pozytywnej Kultury Organizacyjnej, a wynikające z założeń Pozytywnej Koncepcji Organizacji.

Pierwsza kategoria zachowań nawiązuje do wartości podstawowych, uznanych przez badane przedsiębiorstwa jako jedne z najważniejszych, m.in.: uczciwość, poszanowanie dla prawdy i sprawiedliwość⁴. Chodzi tu przede wszystkim o takie zachowania, w których ludzie kierują się różnym pojętym dobrem. Dobro osobiste przeplata się tu z dobrem organizacji, a nawet

⁴ Szerzej zostało to omówione w rozdziale IV, podrozdziale 4.3: „Stan Pozytywnej Kultury Organizacyjnej w przedsiębiorstwach działających w Polsce”.

z dobrem całego społeczeństwa. Listę takich zachowań według natężenia ich występowania w badanych przedsiębiorstwach przedstawia poniższa tabela.

Tabela 6.2. Intensywność zachowań manifestujących wartości podstawowe wśród pracowników badanych przedsiębiorstw

Prorozwojowe Zachowania Pracowników	Średnia ocena natężenia
Pracownicy bilansują rozwój kariery z życiem osobistym (nie zaniedbują swojego życia osobistego)	68,8
Pracownicy uwzględniają w podejmowanych działaniach satysfakcję klientów	67,5
Pracownicy formułując cele myślą o płynących z nich korzyściach, nie o trudnościach	59,8
Pracownicy szczerze ze sobą rozmawiają	58,8
Pracownicy angażują się w działania na rzecz społecznej odpowiedzialności firmy	53,9
Pracownicy nie generują niepotrzebnych kosztów	53,5
Pracownicy nie obawiają się podejmować eksperymentów w działaniu	51,6
Pracownicy przyznają się do popełnionych błędów	51,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Średnie oceny występowania zgrupowanych w tej kategorii zachowań mieszczą się między 51,4 a 68,8%. Poziom ten można zinterpretować zaledwie jako przeciętny, co zdecydowanie nie jest powodem do dumy. Najczęściej przejawiającym się tu zachowaniem okazało się bilansowanie rozwoju kariery z życiem osobistym, czyli dążenie do szczęścia zarówno poprzez aktywność zawodową jak i prywatną. Harmonijne połączenie tych dwóch obszarów życia każdego człowieka jest gwarancją równowagi psychicznej, niezbędnej do wykonywania obowiązków służbowych. Ma to ogromne znaczenie w każdej pracy wymagającej samodzielnego myślenia. Natomiast natężenie 68,8%, choć najwyższe w tej grupie, nie świadczy o tym, by był to standard.

Podobny wniosek dotyczy uwzględniania w podejmowanych działaniach satysfakcji klientów. Ponieważ było to zachowanie ocenione przez Ekspertów jako jedno z najsilniej wpływających na rozwój organizacji, to jego występowanie w praktyce jest niewystarczające.

Warto ponadto zwrócić uwagę na zachowania pracowników świadczące o kierowaniu się dobrem organizacji, dla której pracują. Należy do nich to, że pracownicy formułując cele myślą o płynących z nich korzyściach, nie o trudnościach, które będą musieli pokonać (prawie 60%) oraz to, że pracownicy nie generują niepotrzebnych kosztów (zaledwie 53,5%). Równie nieczęsto w badanych przedsiębiorstwach mamy do czynienia z angażowaniem się pra-

cowników w działania na rzecz społecznej odpowiedzialności firmy (53,9%). Jeśli jednak uwzględnić to, że kierowanie się dobrem społecznym w działalności polskich przedsiębiorstw jest stosunkowo nowym zagadnieniem, to wynik ten świadczy już o całkiem dobrej tendencji, którą należy nadal rozwijać.

Niezbyt intensywnie w badanych organizacjach występują zachowania wymagające od pracowników odwagi cywilnej. Należą do nich szczerść w wypowiedziach (58,8%), następnie brak obaw przed podejmowaniem eksperymentów w działaniu (51,6%) oraz przyznawanie się do popełnionych błędów (51,4%). Te świadomie śmiałe postawy wynikają z panującego klimatu organizacyjnego, kształtowanego przez Pozytywny Potencjał Organizacji.

Bez odwagi eksperymentowania w pracy, na co oczywiście musi być nie tylko przyzwolenie, ale nawet zachęta ze strony organizacji, trudno wyobrazić sobie innowacyjność czy kreatywność. Natomiast w Polsce, przez lata wysokiego bezrobocia i dużej konkurencji na rynku pracy, pracownicy nauczyli się raczej zachowawczości i ostrożności w działaniu, bojąc się niepowodzeń i utraty pracy. Dlatego patrząc z tej perspektywy ponad pięćdziesięcioprocentowe natężenie odważnych zachowań wygląda dość optymistycznie.

Podobna sytuacja dotyczy szczerości rozmów oraz umiejętności przyznawania się do błędów. Są to jednocześnie zachowania kształtujące relacje ze współpracownikami. Należy przy tym pamiętać, iż mogą one powodować nieprzyjemne konsekwencje, dlatego wymagają nie tylko odwagi, ale także odpowiedniego klimatu.

Drugą kategorię stanowią zachowania wyrażające dążenie do doskonałości i ponadprzeciętności. Postanowiono zakwalifikować tu głównie te zachowania, które dotyczą samodoskonalenia i rozwijania indywidualnych kompetencji, także w celu zwiększania efektywności własnej pracy. Wyniki badań przedsiębiorstw w tym zakresie prezentuje tabela 6.3.

Wśród wymienionych w tej kategorii zachowań najwyżej oceniono to, że pracownicy pracują najlepiej jak potrafią. To właśnie ten przejaw znacząco wpływa na wzrost poziomu jakości realizowanych procesów biznesowych w badanych firmach, a także wzrost wydajności pracy oraz innowacyjności (współczynniki korelacji Pearsona odpowiednio 0,46; 0,36 i 0,32). Jednak średnia wartość natężenia 67,7 nie jest wynikiem satysfakcjonującym. Oznacza to bowiem, że prawie 33% pracowników pracuje co najwyżej przeciętnie, nie wykorzystując w pełni swoich możliwości. W skrajnym przypadku odsetek ten sięga nawet 90%. Jest to sytuacja bardzo niekorzystna, zwłaszcza jeżeli dotyczy dłuższego

czasu. O ile może, a nawet powinna być tolerowana w krótkich, tzw. okresach przejściowych, wynikających z chwilowego spadku motywacji, bądź niedyspozycji osobistej, na którą narażony jest przecież każdy człowiek z racji swojej natury, to jako trwała postawa pracowników jest całkowicie niedopuszczalna.

Tabela 6.3. Intensywność zachowań świadczących o dążeniu do doskonałości i ponadprzeciętności wśród pracowników badanych przedsiębiorstw

Prorozwojowe Zachowania Pracowników	Średnia ocena natężenia
Pracownicy pracują najlepiej jak potrafią	67,7
Pracownicy traktują uwagi klientów jako cenne źródło doskonalenia swojej pracy	67,4
Pracownicy uczą się nie tylko tego, co bezpośrednio wiąże się z wymaganiami stanowiska, ale także doskonalą inne umiejętności (np. umiejętności społeczne)	60,5
Pracownicy nie pozostawiają prac niedokończonymi	60,1
Pracownicy nie „spoczywają na laurach”, po zrealizowaniu danego celu myślą o następnym, ambitniejszym	58,2
Pracownicy postrzegają każdy sukces tylko jako etap w drodze do osiągnięcia doskonałości	53,4
Pracownicy traktują zgłaszanie przez innych krytyki oraz odmiennych opinii jako pole do dyskusji i doskonalenia wykonania zadań	52,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Zachowania w tej grupie łączą się ściśle z poczuciem odpowiedzialności i zaangażowaniem w wykonywaną pracę. Jednak ich natężenie zostało przez respondentów ocenione niżej niż występowanie samych wartości, które zidentyfikowano na ponad siedemdziesięcioprocentowym poziomie.

Strefa dotycząca samodoskonalenia pracowników również pozostawia wiele do życzenia. A przecież bez rozwoju indywidualnego ludzi pracujących dla organizacji trudno ją rozwijać.

Kolejną grupą zachowań, które wydają się szczególnie sprzyjać rozwojowi przedsiębiorstw są te świadczące o aktywności i kreatywności. W tabeli 6.4. wykazano jaką otrzymały ocenę natężenia.

Z tabeli 6.4 wynika, że aktywność i kreatywność pracowników badanych przedsiębiorstw zawierają się w granicach od ok. 56 do 65%. I znowu nie są to imponujące wyniki. Samodzielne podejmowanie inicjatywy nie należy do standardów panujących w badanych organizacjach. Nawet zgłaszanie własnych potrzeb szkoleniowych nie dotyczy 35% pracowników, a pozostałe aktywności są jeszcze słabsze. Oznacza to, że nadal brakuje w polskich przedsiębiorstwach pełnego zaangażowania w sprawy firmy i nastawienia

na wykorzystywanie w pracy własnej wiedzy i zdolności. Być może jest to spowodowane zbyt słabą motywacją, co z kolei wynika z nieodpowiedniego zarządzania kapitałem ludzkim. Tym bardziej należałoby przyjrzeć się czynnikom stymulującym pożądane zachowania pracownicze. Poprawa zaangażowania pracowników jest ściśle związana z wyższym poziomem satysfakcji konsumentów, dodatkowymi dochodami przedsiębiorstwa i w końcu lepszymi wynikami finansowymi.

Tabela 6.4. Intensywność zachowań świadczących o aktywności i kreatywności wśród pracowników badanych przedsiębiorstw

Prorozwojowe Zachowania Pracowników	Średnia ocena natężenia
Pracownicy sami zgłaszają potrzebę w zakresie szkolenia	64,9
Pracownicy w pełni angażują się w realizację decyzji przełożonych	63,2
Pracownicy chętnie angażują się w działania podejmowane w organizacji	61,9
Pracownicy samodzielnie podejmują próby rozwiązywania problemów dotyczących ich pracy	61,5
Pracownicy kreatywnie rozwiązują napotykaną problemy	60,9
Pracownicy znają swoje silne strony i podejmują zadania, w których mogą te silne strony wykorzystywać	60,5
Pracownicy napotykając trudności nie zniechęcają się, ale poszukują drogi ich pokonania	59,2
Pracownicy analizują uzyskiwane informacje pod kątem ich użyteczności dla organizacji	56,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Ostatnim elementem uzupełniającym pozytywną koncepcję organizacji jest zasada dotycząca budowania pozytywnych relacji ze współpracownikami oraz z samą organizacją. Można zatem oddzielnie przeanalizować te dwa obszary, z których pierwszy zaprezentowany został w tabeli 6.5.

Zauważyć można, iż średnie oceny natężenia zachowań należących do tej grupy są nieco wyższe niż w poprzednich. Pozytywne relacje w miejscu pracy leżą bowiem w interesie pracowników ze względu na nieodzowność codziennych kontaktów i ich związek z jakością życia. To właśnie przyjazna atmosfera i pomocne nastawienie współpracowników przyczyniają się do większego zadowolenia z pracy⁵, a co za tym idzie, do bardziej satysfakcjonującego życia. Pozytywne relacje w grupie pracowniczej przekładają się też na

⁵ S.P. Robbins, op.cit., s. 51.

efektywność zespołu. Około 70% natężenie sympatii i nastawienia na wzajemną pomoc to dość dużo, aczkolwiek nie świadczy o powszechności występowania, co byłoby pożądane. Zwłaszcza z uwagi na fakt, że wyniki badań wskazują na istotny wpływ tych aspektów w szczególności na wzrost jakości i innowacyjności oraz na wyniki finansowe.

Tabela 6.5. Intensywność zachowań świadczących o pozytywnych relacjach ze współpracownikami badanych przedsiębiorstw

Prorozwojowe Zachowania Pracowników	Średnia ocena natężenia
Pracownicy są dla siebie sympatyczni	71,0
Pracownicy zwracają się do współpracowników z pytaniami i prośbą o pomoc, gdy czegoś nie wiedzą, bądź nie potrafią	70,5
Pracownicy udzielają pomocy i informacji współpracownikom, gdy tego potrzebują	68,5
Pracownicy zgadzają się na przejmowanie kierowania zespołem przez tych, którzy na danym etapie pracy mają odpowiednie kompetencje	65,7
Pracownicy słuchają wzajemnie swoich opinii	64,5
Pracownicy śmiało wypowiadają własne opinie	62,3
Pracownicy rywalizując z innymi grają zawsze <i>fair</i>	56,6
Pracownicy informują innych pracowników o możliwościach ich rozwoju (np. szkoleniach, publikacjach itp.)	55,9
Pracownicy ujawniają swoje marzenia i pasje	53,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Z kolei część zachowań odnoszącą się do relacji z całą organizacją obejmuje tabela 6.6.

Tabela 6.6. Intensywność zachowań świadczących o utożsamianiu się pracowników z badanymi przedsiębiorstwami

Prorozwojowe Zachowania Pracowników	Średnia ocena natężenia
Pracownicy interesują się sytuacją swojej firmy	76,3
Pracownicy wypowiadają się z dumą o swojej firmie	72,1
Pracownicy nie szukają innej pracy	70,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Jest to zdecydowanie najsilniej oceniona grupa Prorozwojowych Zachowań Pracowniczych w badanych przedsiębiorstwach. Ponad siedemdziesięcioprocentowe natężenie utożsamiania się z organizacją napawa optymizmem.

Ma to ogromny wpływ na wiarygodność działań organizacji i ostateczne postrzeganie firmy w oczach klienta. Ponieważ dobra reputacja przedsiębiorstwa wynika nie tyle z akcji marketingowych, ale z tego, jak traktowani są w nim pracownicy oraz jak ci traktują innych. W badanych przedsiębiorstwach okazywanie dumy ze swojej firmy wpływa szczególnie na wzrost satysfakcji klientów (współczynnik korelacji Pearsona 0,41), zainteresowanie firmowymi sprawami i nieszukanie innej pracy wpływa na wzrost poziomu jakości procesów biznesowych (współczynniki korelacji Pearsona odpowiednio 0,45 i 0,41).

6.3. Ocena Prorozwojowych Zachowań Pracowniczych w przedsiębiorstwach polskich a sytuacja w wybranych przedsiębiorstwach zagranicznych

Przeprowadzoną powyżej analizę stanu Prorozwojowych Zachowań Pracowniczych warto w tym miejscu wzbogacić o dane zebrane w przedsiębiorstwach francuskich oraz japońskich. Te ostatnie, w liczbie zaledwie sześciu zbadanych organizacji oraz 23 firmy z Francji to stosunkowo niewielkie próby, jednak stanowić mogą ciekawy materiał do porównań, choć niestety nie-reprezentatywnych, z czego badacze w pełni zdają sobie sprawę.

Tabela 6.7. Porównanie stanu zachowań manifestujących wartości podstawowe w przedsiębiorstwach działających w Polsce, Francji i Japonii

Prorozwojowe Zachowania Pracowników	Średnia ocena w przedsiębiorstwach działających		Oceny dokonane w przedsiębiorstwach japońskich
	w Polsce	we Francji	
Pracownicy bilansują rozwój kariery z życiem osobistym (nie zaniebują swojego życia osobistego)	68,8	68,3	80, 60, 60, 50, 50, 30
Pracownicy uwzględniają w podejmowanych działaniach satysfakcję klientów	67,5	74,8	100, 100, 80, 60, 50, 30
Pracownicy formułując cele myślą o płynących z nich korzyściach, nie o trudnościach	59,8	53,9	60, 60, 50, 50, 20, 20
Pracownicy szczerze ze sobą rozmawiają	58,8	43,5	80, 80, 70, 50, 50, 40
Pracownicy angażują się w działania na rzecz społecznej odpowiedzialności firmy	53,9	57,8	90, 90, 80, 80, 80, 50
Pracownicy nie generują niepotrzebnych kosztów	53,5	41,7	100, 80, 50, 40, 30, 0
Pracownicy nie obawiają się podejmować eksperymentów w działaniu	51,6	51,3	80, 60, 50, 40, 30, 30
Pracownicy przyznają się do popełnionych błędów	51,4	50,0	90, 90, 80, 70, 70, 50

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 6.7 zawiera pierwszą grupę Prorozwojowych Zachowań Pracowniczych, obejmujących obszar odpowiadający wartościom podstawowym. Dane zostały podzielone ze względu na kraj pochodzenia badanych przedsiębiorstw. Wyniki polskie i francuskie zostały uśrednione, natomiast ze względu na zbyt małą liczebność próby japońskiej, dla celów porównawczych pokazano poszczególne przypadki.

Wyniki zaprezentowane w tabeli 6.7 sugerują, iż dość krytycznie oceniony w poprzednim podrozdziale stan zachowań wyrażających wartości podstawowe w polskich przedsiębiorstwach nie odbiega zbyt od firm zagranicznych. Wyższe niż w Polsce wartości natężenia występują w przypadku uwzględniania w podejmowanych działaniach satysfakcji klientów. Oznaczać to może, że kierowanie się dobrem odbiorców nie zostało jeszcze w Polsce całkowicie upowszechnione. Ale nawet wśród firm z Japonii, kraju słynącego z utożsamiania jakości z satysfakcją klientów, występują dwa przykłady z niższą oceną tego zachowania. Pozostałe zachowania w świetle takich danych nie powinny być dla nas powodem do kompleksów – w tym również brak obawy przed podejmowaniem eksperymentów, najsilniej wpływające na jakość realizowanych procesów biznesowych (współczynnik korelacji Pearsona 0,48).

Następna grupa zachowań, która wyraża dążenie do doskonałości i ponadprzeciętności w ujęciu międzynarodowym została zawarta w tabeli 6.8.

Tabela 6.8. Porównanie stanu zachowań świadczących o dążeniu do doskonałości i ponadprzeciętności w przedsiębiorstwach działających w Polsce, Francji i Japonii

Prorozwojowe Zachowania Pracowników	Średnia ocena w przedsiębiorstwach działających		Oceny dokonane w przedsiębiorstwach japońskich
	w Polsce	we Francji	
Pracownicy pracują najlepiej jak potrafią	67,7	71,7	100, 80, 80, 70, 60, 50
Pracownicy traktują uwagi klientów jako cenne źródło doskonalenia swojej pracy	67,4	17,8	100, 80, 60, 60, 50, 30
Pracownicy uczą się nie tylko tego, co bezpośrednio wiąże się z wymaganiami stanowiska, ale także doskonalą inne umiejętności (np. umiejętności społeczne)	60,5	61,7	90, 90, 80, 80, 50, 40
Pracownicy nie pozostawiają prac niedokończonymi	60,1	68,3	90, 80, 60, 60, 50, 20
Pracownicy nie „sposzczywiają na laurach”, po zrealizowaniu danego celu myślą o następnym, ambitniejszym	58,2	61,7	80, 80, 60, 50, 50, 50
Pracownicy postrzegają każdy sukces tylko jako etap w drodze do osiągnięcia doskonałości	53,4	50,9	80, 70, 60, 50, 50, 20

Prorozwojowe Zachowania Pracowników	Średnia ocena w przedsiębiorstwach działających		Oceny dokonane w przedsiębiorstwach japońskich
	w Polsce	we Francji	
Pracownicy traktują zgłaszanie przez innych krytyki oraz odmiennych opinii jako pole do dyskusji i doskonalenia wykonania zadań	52,8	45,2	80, 70, 70, 60, 50, 40

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W powyższej tabeli widać, że przedsiębiorstwa zagraniczne wykazują wyższy poziom większości zgrupowanych tu zachowań, chociaż różnice nie są duże. Nawet przykłady firm z Japonii pokazują, że niełatwo osiągnąć stan, w którym wszyscy pracownicy pracują najlepiej jak potrafią. Ogromnie zaskakujące natomiast jest niezwykle niskie we francuskich organizacjach średnie natężenie traktowania uwag klientów jako cennego źródła doskonalenia swojej pracy (niecałe 18%), choć jednocześnie oceniono wyżej niż w Polsce uwzględnianie w podejmowanych działaniach satysfakcji klientów (drugi wiersz w tabeli 6.7).

Dalsza analiza Prorozwojowych Zachowań Pracowniczych w trzech objętych badaniem krajach dotyczy aktywności i kreatywności. Obejmuje ona dane zawarte w tabeli 6.9.

Tabela 6.9. Porównanie stanu zachowań świadczących o aktywności i kreatywności w przedsiębiorstwach działających w Polsce, Francji i Japonii

Prorozwojowe Zachowania Pracowników	Średnia ocena w przedsiębiorstwach działających		Oceny dokonane w przedsiębiorstwach japońskich
	w Polsce	we Francji	
Pracownicy sami zgłaszają potrzebę w zakresie szkolenia	64,9	63,5	100, 80, 60, 30, 20, 20
Pracownicy w pełni angażują się w realizację decyzji przełożonych	63,2	60,9	90, 80, 80, 80, 60, 50
Pracownicy chętnie angażują się w działania podejmowane w organizacji	61,9	63,9	80, 80, 80, 70, 60, 50
Pracownicy samodzielnie podejmują próby rozwiązywania problemów dotyczących ich pracy	61,5	53,5	90, 80, 60, 60, 50, 40
Pracownicy kreatywnie rozwiązują napotymane problemy	60,9	56,5	80, 60, 60, 50, 40, 20
Pracownicy znają swoje silne strony i podejmują zadania, w których mogą te silne strony wykorzystywać	60,5	58,7	80, 80, 60, 60, 60, 50
Pracownicy napotykając trudności nie zniechęcają się, ale poszukują drogi ich pokonania	59,2	57,8	90, 80, 70, 60, 60, 50

Prorozwojowe Zachowania Pracowników	Średnia ocena w przedsiębiorstwach działających		Oceny dokonane w przedsiębiorstwach japońskich
	w Polsce	we Francji	
Pracownicy analizują uzyskiwane informacje pod kątem ich użyteczności dla organizacji	56,3	56,1	90, 80, 60, 60, 50, 20

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Średnie oceny respondentów z Francji nie odbiegają zbytnio od ocen Polaków: poziom natężenia aktywności i kreatywności w obu krajach jest podobny i niestety raczej przeciętny. Z kolei przykłady japońskie wykazują dość duże zróżnicowanie, i choć niewielka ich liczba nie upoważnia do uśredniania ocen respondentów, to większość z nich reprezentuje nieco wyższe poziomy zachowań aktywnych i kreatywnych.

Potrzeba twórczego myślenia dotyczy prawie wszystkich aspektów procesu podejmowania różnych decyzji w całej organizacji. Natomiast w świetle wyników badań kreatywne podejście do napotykanym w codziennej pracy problemów, które w znaczącym stopniu determinuje innowacyjność, a także jakość, wydajność oraz w konsekwencji wyniki finansowe, występujące na poziomie 60% jest niewystarczające. Menedżerowie często zapominają, że twórcze myślenie może być rozwijane, a zaniechanie tego skutkuje stagnacją⁶.

Zestawienie w tabeli 6.10 dotyczy porównania zachowań świadczących o pozytywnych relacjach ze współpracownikami.

Tabela 6.10. Porównanie stanu zachowań świadczących o pozytywnych relacjach ze współpracownikami w przedsiębiorstwach działających w Polsce, Francji i Japonii

Prorozwojowe Zachowania Pracowników	Średnia ocena w przedsiębiorstwach działających		Oceny dokonane w przedsiębiorstwach japońskich
	w Polsce	we Francji	
Pracownicy są dla siebie sympatyczni	71,0	64,3	80, 80, 80, 70, 60, 50
Pracownicy zwracają się do współpracowników z pytaniami i prośbą o pomoc, gdy czegoś nie wiedzą, bądź nie potrafią	70,5	68,3	90, 90, 80, 80, 60, 50
Pracownicy udzielają pomocy i informacji współpracownikom, gdy tego potrzebują	68,5	60,9	100, 90, 90, 80, 60, 50

⁶ T. Proctor, *Zarządzanie twórcze*, Gebethner i Ska, Prentice Hall, Warszawa 1998, s. 4.

Prorozwojowe Zachowania Pracowników	Średnia ocena w przedsiębiorstwach działających		Oceny dokonane w przedsiębiorstwach japońskich
	w Polsce	we Francji	
Pracownicy zgadzają się na przejmowanie kierowania zespołem przez tych, którzy na danym etapie pracy mają odpowiednie kompetencje	65,7	63,9	90, 80, 80, 80, 60, 50
Pracownicy słuchają wzajemnie swoich opinii	64,5	58,7	90, 90, 80, 80, 70, 50
Pracownicy śmiało wypowiadają własne opinie	62,3	60,0	80, 70, 70, 60, 50, 50
Pracownicy rywalizując z innymi grają zawsze <i>fair</i>	56,6	43,9	90, 80, 70, 60, 60, 50
Pracownicy informują innych pracowników o możliwościach ich rozwoju (np. szkoleniach, publikacjach itp.)	55,9	53,0	80, 80, 70, 30, 20, 20
Pracownicy ujawniają swoje marzenia i pasje	53,4	40,0	80, 60, 60, 50, 30, 20

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Dane przedstawione w powyższej tabeli wykazują nieco niższe natężenie wszystkich zgrupowanych w niej zachowań w przedsiębiorstwach francuskich niż w polskich. Największa różnica na korzyść Polaków, sięgająca prawie 13 punktów procentowych dotyczy rywalizacji według zasad *fair play*. Zachowanie to, oprócz zapewnienia pozytywnych relacji świadczy także o uczciwości. Taki wynik potwierdza więc wcześniej wykazany stosunek do tej wartości, który również u Francuzów okazał się wyraźnie niższy (o ponad 17 punktów procentowych). Podobna różnica występuje w przypadku najniżej ocenionego w obu krajach zachowania: ujawniania współpracownikom swoich marzeń i pasji.

Z kolei większość respondentów japońskich wyżej oceniła prawie wszystkie zachowania z tej kategorii, z wyjątkiem dzielenia się informacjami dotyczącymi możliwości rozwoju (aczkolwiek zachowanie to należało do jednych ze słabiej oddziałujących na rozwój).

Szczególnie wysokie oceny Japończyków dotyczą przede wszystkim proszenia o pomoc i udzielania jej współpracownikom, gdy tego potrzebują. Ponieważ aspekty te w największym stopniu wpływają na satysfakcję pracowników, a także na innowacyjność i jakość, to można wysnuć wnioski o większym potencjale rozwojowym wśród pracowników japońskich przedsiębiorstw niż w Polsce i Francji.

Ostatni zbiór zachowań dotyczący identyfikowania się z firmą, wraz z ocenami intensywności występowania wśród pracowników trzech badanych narodowości, przedstawia tabela 6.11.

Tabela 6.11. Porównanie stanu zachowań świadczących o utożsamianiu się pracowników z przedsiębiorstwami działającymi w Polsce, Francji i Japonii

Prorozwojowe Zachowania Pracowników	Średnia ocena w przedsiębiorstwach działających		Oceny dokonane w przedsiębiorstwach japońskich
	w Polsce	we Francji	
Pracownicy interesują się sytuacją swojej firmy	76,3	80,0	100, 90, 80, 80, 80, 80
Pracownicy wypowiadają się z dumą o swojej firmie	72,1	69,1	80, 70, 70, 60, 50, 40
Pracownicy nie szukają innej pracy	70,3	57,8	90, 90, 80, 80, 50, 30

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Zainteresowanie pracowników sytuacją firmy we wszystkich trzech badanych krajach znalazło się na czele całej listy Prorozwojowych Zachowań Pracowniczych. Jednak przedsiębiorstwa zagraniczne wykazały tu nieco wyższą intensywność niż w Polsce. Świadczy to oczywiście o jeszcze większym utożsamianiu się z organizacją, co przekłada się na zaangażowanie w wykonywaną pracę. Wypowiadanie się pracowników z dumą o firmie kształtuje się na podobnym poziomie. Odmiennie natomiast przedstawia się kwestia szukania innej pracy. Najniższe natężenie tego przejawu wystąpiło wśród pracowników francuskich, a najwyższe w Japonii.

Kończąc analizę porównawczą należy przypomnieć o jej pogładowym charakterze, z uwagi na stosunkowo niewielką liczbę uzyskanych zagranicą informacji. Jednak mając na względzie znaczenie różnic kulturowych w procesach zarządzania ludźmi uznano, iż warto wzbogacić rozważania o ten aspekt nawet mimo braku reprezentatywności.

Rozdział VII

**RELACJE POMIĘDZY KOMPONENTAMI MODELU
WEWNĄTRZORGANIZACYJNYCH ODDZIAŁYWAŃ
POZYTYWNEGO POTENCJAŁU ORGANIZACJI***Rafał Haffer***7.1. Model analizowanych relacji oraz metodyka ich pomiaru**

Dla potrzeb weryfikacji jednej z postawionych w pracy hipotez badawczych¹ oraz zrealizowania dwóch szczegółowych celów badań² utworzono szereg zmiennych, opracowanych na podstawie wyników badań ankietowych w przedsiębiorstwach.

Tabela 7.1 zawiera wykaz zmiennych utworzonych na podstawie wyników badań wraz z opisem skal pomiarowych. Wśród nich znalazły się zmienna zasobowa i zmienne kulturowe: Pozytywny Potencjał Organizacji (PPO), Pozytywna Kultura Organizacyjna (PKuO) i Pozytywny Klimat Organizacyjny (PKIO), następnie zmienna behawioralna: Prorozwojowe Zachowania

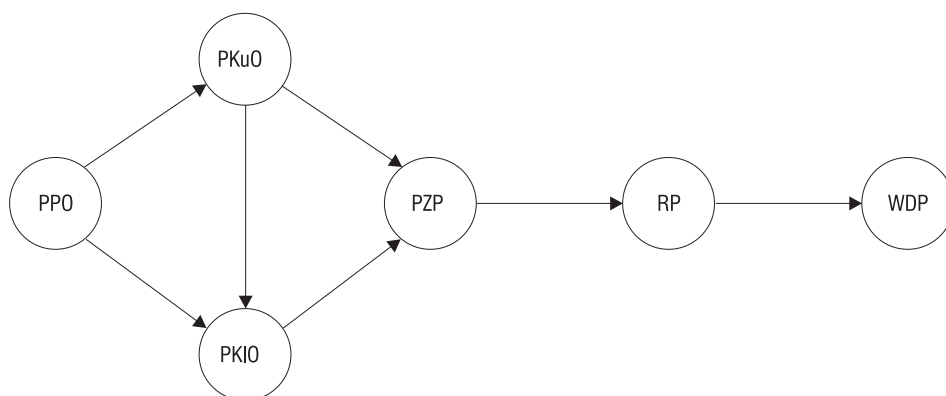
¹ Hipoteza ta brzmi: pobudzanie pozytywnego potencjału w przedsiębiorstwie jest czynnikiem dynamizującym jego rozwój.

² Chodzi o następujące cele szczegółowe: (1) Identyfikacja relacji pomiędzy pozytywnym potencjałem organizacji a pozytywnym klimatem i pozytywną kulturą organizacyjną oraz (2) Określenie sposobów pomiaru wpływu pozytywnego klimatu i pozytywnej kultury organizacyjnej na rozwój instytucji.

Pracownicze (PZP) oraz zmienne wynikowe: rozwój przedsiębiorstwa (RP) i wyniki działalności przedsiębiorstwa (WDP).

Wymienione zmienne składają się na model powiązań między Pozytywnym Potencjałem Organizacji, jej Pozytywną Kulturą Organizacyjną i Pozytywnym Klimatem Organizacyjnym, Prorozwojowymi Zachowaniami Pracowniczymi, przejawami rozwoju przedsiębiorstwa i wynikami jego działalności, zaprezentowany na rysunku 7.1. Model ten nazywany będzie dalej modelem wewnątrzorganizacyjnych oddziaływań PPO. Model opiera się na następujących założeniach:

- Pozytywny Potencjał Organizacji jest zasadniczą przyczyną rozwoju przedsiębiorstwa,
- rozwój przedsiębiorstwa generowany jest przez Prorozwojowe Zachowania Pracownicze,
- Prorozwojowe Zachowania Pracownicze stymulowane są przez Pozytywną Kulturę Organizacyjną oraz Pozytywny Klimat Organizacyjny,
- Pozytywna Kultura Organizacyjna oraz Pozytywny Klimat Organizacyjny są funkcją efektywnego użycia Pozytywnego Potencjału Organizacji,
- Pozytywna Kultura Organizacyjna wywiera wpływ na Prorozwojowe Zachowania Pracownicze w sposób bezpośredni, jak i pośredni, przez Pozytywny Klimat Organizacyjny,
- rozwój przedsiębiorstwa prowadzi do ponadprzeciętnych wyników jego działalności.



Rysunek 7.1. Model relacji między PPO, PKuO, PKIO, PZP, RP i WDP (model wewnątrzorganizacyjnych oddziaływań PPO)

Źródło: opracowanie własne.

Zrozumienie powiązań między elementami składającymi się na model pozwala lepiej wyeksponować wiodącą rolę, jaką Pozytywny Potencjał Organizacji pełni w stymulowaniu rozwoju przedsiębiorstwa i poprawie jego wyników działalności. Wiedza na temat przyczynowo-skutkowej struktury modelu ma silny charakter aplikacyjny, może bowiem przyczyniać się do doskonalenia zarządzania organizacjami.

W niniejszym rozdziale podjęto próbę identyfikacji i oceny relacji między komponentami modelu, zaprezentowanego na rysunku 7.1, w celu potwierdzenia tezy, zgodnie z którą pobudzanie pozytywnego potencjału w przedsiębiorstwie jest czynnikiem dynamizującym jego rozwój. Zależności nakreślone modelem badane były na dwa sposoby. Wykorzystano mianowicie dane pochodzące zarówno z badania ankietowego przedsiębiorstw (próba PL, N = 104), jak i badania eksperckiego.

Tabela 7.1. Lista zmiennych modelu wewnątrzorganizacyjnych oddziaływań PPO wraz z opisem skal pomiarowych

Lp.	Zmienne	Opis zmiennych i skal pomiarowych
Zmienne zasobowe i kulturowe		
1	PPO (Pozytywny Potencjał Organizacji)	Zmienna wyrażająca ocenę przedstawicieli kierownictwa dotyczącą stopnia, w jakim potencjał organizacyjny przedsiębiorstw, którymi zarządzają, przejawia cechy Pozytywnego Potencjału Organizacji (PPO) , rozumianego jako stany, poziomy i konfiguracje zasobów organizacji, które pobudzają Pozytywny Klimat Organizacyjny i Pozytywną Kulturę Organizacyjną, sprzyjające wszechstronnemu rozwojowi organizacji (oparta na jedenastostopniowej skali <0%, 10%, 20%, ..., 100%>, której skrajne kategorie oznaczają odpowiednio: 0% – dany składnik PPO zdecydowanie nie charakteryzuje potencjału organizacyjnego przedsiębiorstwa, 100% – dany składnik PPO zdecydowanie charakteryzuje potencjał organizacyjny przedsiębiorstwa). Skale pomiarowe zawierały 76 składników tworzących łącznie 9 zagregowanych elementów PPO, takich jak: zasoby materialne, strategia, struktura, zarządzanie zasobami ludzkimi, władza i demokratyzacja zarządzania, kontrola, innowacje, integracja i identyfikacja z firmą oraz przywództwo.
2	PKuO (Pozytywna Kultura Organizacyjna)	Zmienna wyrażająca ocenę przedstawicieli kierownictwa dotyczącą stopnia, w jakim kultura organizacyjna przedsiębiorstw, którymi zarządzają, przejawia cechy systemu wartości Pozytywnej Kultury Organizacyjnej (PKuO) , rozumianej jako zbiór dominujących wartości i norm postępowania, charakterystycznych dla danej organizacji (oparta na jedenastostopniowej skali <0%, 10%, 20%, ..., 100%>, której skrajne kategorie oznaczają odpowiednio: 0% – dany element systemu wartości PKuO zdecydowanie nie charakteryzuje kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, 100% – dany element systemu wartości PKuO zdecydowanie charakteryzuje kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa). Skale pomiarowe zawierały 19 elementów składających się na system wartości PKuO.
3	PKIO (Pozytywny Klimat Organizacyjny)	Zmienna wyrażająca ocenę przedstawicieli kierownictwa dotyczącą stopnia, w jakim klimat organizacyjny przedsiębiorstw, którymi zarządzają, przejawia cechy Pozytywnego Klimatu Organizacyjnego (PKIO) , rozumianego jako subiektywne odczucia pracowników dotyczące ich stanowiska pracy i atmosfery w miejscu pracy (oparta na jedenastostopniowej skali <0%, 10%, 20%, ..., 100%>, której skrajne kategorie oznaczają odpowiednio: 0% – dany składnik PKIO zdecydowanie nie charakteryzuje klimatu organizacyjnego przedsiębiorstwa, 100% – dany składnik PKIO zdecydowanie charakteryzuje klimat organizacyjny przedsiębiorstwa). Skale pomiarowe zawierały 26 składników tworzących łącznie 6 zagregowanych elementów PKIO, takich jak: klarowność, nagradzanie, standardy, elastyczność, odpowiedzialność oraz zaangażowanie w zespole.

Lp.	Zmienne	Opis zmiennych i skal pomiarowych
Zmienna behawioralna		
4	PZP (Prorozwojowe Zachowania Pracownicze)	Zmienna wyrażająca ocenę przedstawicieli kierownictwa dotyczącą stopnia, w jakim zachowania pracowników przedsiębiorstw, którymi zarządzają, przejawiają cechy Prorozwojowych Zachowań Pracowniczych (PZP) (oparta na jedenastostopniowej skali <0%, 10%, 20%, ..., 100%>, której skrajne kategorie oznaczają odpowiednio: 0% – dany przejaw PZP zdecydowanie nie charakteryzuje zachowań pracowników przedsiębiorstwa, 100% – dany przejaw PZP zdecydowanie charakteryzuje zachowania pracowników przedsiębiorstwa). Skale pomiarowe zawierały 35 przejawów PZP
Zmienne wynikowe		
5	RP (rozwój przedsiębiorstwa)	Zmienna wyrażająca ocenę przedstawicieli kierownictwa dotyczącą stopnia, w jakim w organizacjach, którymi zarządzają, objawiają się przejawy rozwoju przedsiębiorstwa (RP) (oparta na jedenastostopniowej skali <0%, 10%, 20%, ..., 100%>, której skrajne kategorie oznaczają odpowiednio: 0% – dany przejaw RP zdecydowanie nie charakteryzuje przedsiębiorstwa, 100% – dany przejaw RP zdecydowanie charakteryzuje przedsiębiorstwo). Skale pomiarowe zawierały 7 przejawów RP, takich jak: wzrost wydajności pracy, wzrost innowacyjności, wzrost poziomu jakości realizowanych procesów biznesowych, wzrost poziomu jakości wytwarzanych produktów, wzrost satysfakcji pracowników, wzrost satysfakcji klientów oraz wzrost renomy przedsiębiorstwa.
6	WDP (wyniki działalności przedsiębiorstwa)	Zmienna wyrażająca ocenę przedstawicieli kierownictwa dotyczącą stopnia, w jakim przedsiębiorstwa, którymi zarządzają, generują ponadprzeciętne wyniki działalności (WDP) (oparta na jedenastostopniowej skali <0%, 10%, 20%, ..., 100%>, której skrajne kategorie oznaczają odpowiednio: 0% – dany przejaw ponadprzeciętnych wyników działalności zdecydowanie nie charakteryzuje przedsiębiorstwa, 100% – dany przejaw ponadprzeciętnych wyników działalności zdecydowanie charakteryzuje przedsiębiorstwo). Skale pomiarowe zawierały 4 przejawy ponadprzeciętnych WDP dotyczących: finansowych wyników działalności na tle sektora, zyskowności na tle konkurentów, stopy przyrostu przychodów ze sprzedaży na tle konkurentów oraz udziału w rynku.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych przedsiębiorstw.

W pierwszym przypadku siłę powiązań między zmiennymi zmierzono współczynnikiem korelacji Pearsona oraz standaryzowanymi współczynnikami regresji. Współczynniki korelacji skalkulowane zostały zarówno na poziomie szczegółowych danych, uzyskanych dla każdego z pytań instrumentu pomiarowego (każdego ze składników tworzących poszczególne elementy modelu) oraz na poziomie zagregowanym (odnoszącym się do poszczególnych elementów modelu). Estymacji modelu dokonano na poziomie zagregowanych zmiennych.

W przypadku drugim posłużono się średnimi odzwierciedlającymi siłę wpływu składników tworzących elementy modelu na pozostałe, poddane analizie, ocenianą przez Ekspertów w jedenastostopniowej skali <0, 1, 2, ..., 10>, której skrajne kategorie oznaczały odpowiednio: 0 – brak wpływu, 10 – wpływ maksymalny. Na poziomie zagregowanym zaś, odnoszącym się do poszczególnych elementów modelu, oceny przydzielane były przez Eks-

pertów w drodze podziału 100 punktów procentowych pomiędzy element, którego oddziaływanie na inny element modelu było oceniane, oraz tzw. „resztę”, oznaczającą inne czynniki determinujące ów inny element. Na przykład, Eksperci szacowali, w jakim procencie Pozytywny Klimat Organizacyjny uwarunkowany jest Pozytywnym Potencjałem Organizacji, a w jakim determinują go inne czynniki, nazwane „resztą”, rozdzielając pomiędzy te dwie kategorie 100 punktów procentowych.

Dodatkowo, dane pochodzące od przedsiębiorstw polskich zestawiono z danymi uzyskanymi w drodze badania ankietowego przeprowadzonego wśród przedsiębiorstw francuskich (próba FR, N = 23). Zestawienie współczynników korelacji Pearsona oraz standaryzowanych współczynników regresji dla prób PL i FR pozwoliło na przeprowadzenie analiz porównawczych dotyczących zależności między elementami modelu wewnątrzorganizacyjnych oddziaływań PPO, charakteryzujących przedsiębiorstwa rozwijającej się Polski i rozwiniętego kraju Unii Europejskiej.

Dla potrzeb przeprowadzonych analiz statystycznych uzyskanych w wyniku badań danych posłużono się takimi programami komputerowymi, jak Excel, SPSS oraz SmartPLS. Większość szacunków przeprowadzonych zostało na podstawie uogólnienia subiektywnych ocen przedstawicieli kadr kierowniczych przedsiębiorstw oraz Ekspertów, którzy brali udział w badaniu. Zgodnie z powyższym, obok prostych statystyk opisowych, zastosowano także analizę związków korelacyjnych oraz analizę regresji dokonując estymacji stworzonego modelu zależności wewnątrzorganizacyjnych w programie SmartPLS.

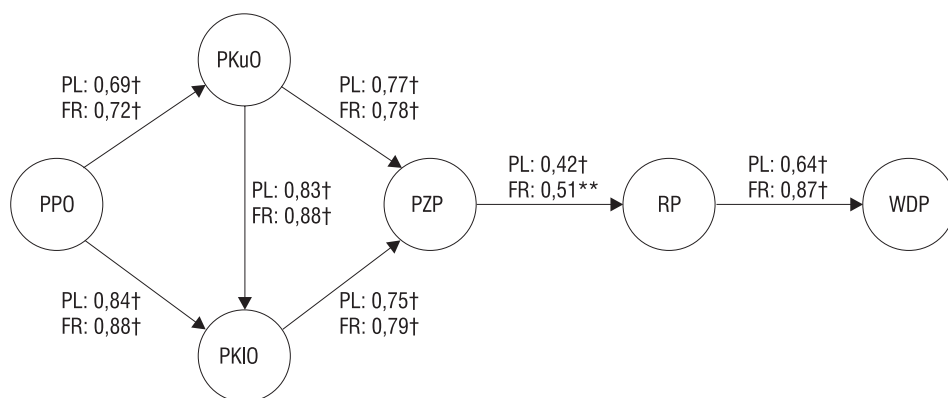
7.2. Intensyfikacja i ocena relacji między PPO, PKuO, PKIO i PZP a wyznacznikami rozwoju przedsiębiorstwa

Relacje między elementami modelu wewnątrzorganizacyjnych oddziaływań PPO badano na podstawie analizy korelacyjnej danych empirycznych pochodzących bezpośrednio od przedsiębiorstw, a wyrażających stopień „pozytywności” składników modelu, występujących w badanych organizacjach oraz opierając się na analizie średnich, skalkulowanych dla subiektywnych szacunków Ekspertów, dotyczących siły badanych relacji³.

³ Szerzej na temat metodyki pomiaru analizowanych relacji, zobacz ponownie punkt 7.1.

7.2.1. Wyniki badań w przedsiębiorstwach

Obliczone współczynniki korelacji r Pearsona⁴ pozwoliły uchwycić kierunek oraz siłę związku między zmiennymi scharakteryzowanymi w tabeli 7.1. Na rysunku 7.2 zaprezentowano współczynniki korelacji uzyskane dla zmiennych modelu wewnątrzorganizacyjnych oddziaływań PPO, skalkulowane dla przedsiębiorstw polskich i francuskich.



* $p <= 0.1$; ** $p <= 0.05$; *** $p <= 0.01$; † $p <= 0.001$ ⁵

Rysunek 7.2. Korelacje dla zmiennych modelu wewnątrzorganizacyjnych oddziaływań PPO (próby PL i FR)
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych przedsiębiorstw.

Z danych zaprezentowanych na rysunku 7.2 wynika, że w przypadku próby polskich przedsiębiorstw (PL, $N = 104$) pomiędzy wszystkimi analizowanymi parami zmiennych istnieją silne zależności, potwierdzone dodatnimi i statystycznie istotnymi korelacjami (r na poziomie od 0,42 do 0,84). Okazuje się więc, że wraz ze wzrostem „pozytywności” składników poten-

⁴ Współczynnik r Pearsona określa stopień wzajemnej proporcjonalności wartości dwóch zmiennych. Innymi słowy mierzy natężenie zależności między dwiema cechami jakościowymi (zmiennymi). Przyjmuje on wartość 0, gdy cechy są niezależne. Ujemna wartość współczynnika r wyraża negatywną zależność, dodatnia – pozytywną. Szerzej na ten temat: J. Steczkowski, A. Zeliaś, *Metody statystyczne w badaniach zjawisk jakościowych*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1997, s. 175.

⁵ We wszystkich tabelach i rysunkach prezentujących wartości współczynnika korelacji, przyjęty dla nich poziom istotności (p) przyjmuje wartości z przedziału $<0; 0,1>$, gdzie dla $p <= 0,1$ korelacja jest marginalnie istotna statystycznie, a dla $p <= 0,001$ – wysoce istotna statystycznie.

cjału organizacji, na gruncie kultury organizacyjnej pojawia się więcej pozytywnych składników systemu wartości oraz rośnie stopień, w jakim klimat organizacyjny przedsiębiorstwa przejawia cechy pozytywne. Jednocześnie za sprawą tak Pozytywnej Kultury Organizacyjnej, jak i Pozytywnego Klimatu Organizacyjnego, Pozytywny Potencjał Organizacji oddziałuje na Prorozwojowe Zachowania Pracownicze, które z kolei skorelowane są pozytywnie i istotnie z przejawami rozwoju przedsiębiorstwa. Prorozwojowe Zachowania Pracownicze zdeterminowane są silnie Pozytywną Kulturą Organizacyjną, która jeszcze silniej oddziałuje na Pozytywny Klimat Organizacyjny, aby za jego sprawą w sposób pośredni wywierać także pozytywny wpływ na PZP. Rozwój przedsiębiorstwa jest więc zdeterminowany Prorozwojowymi Zachowaniami Pracowniczymi, które nasilają się za sprawą PPO oddziałującego na PZP w sposób pośredni, przez PKuO i PKIO.

Uzyskane wyniki wskazują, że PPO oddziałuje na PKIO znacznie silniej niż na PKuO. Jedną z prób wyjaśnienia takiego stanu rzeczy może być fakt, iż pozytywne zmiany w sferze potencjału organizacji są szybko zauważane i silnie odczuwane przez pracowników znajdując swój wyraz w poprawie klimatu organizacyjnego, definiowanego właśnie jako subiektywne odczucia pracowników dotyczące ich stanowiska pracy i atmosfery w miejscu pracy. Należy przyjąć, że te same zmiany na gruncie PPO będą znacznie wolniej prowadzić do ukonstytuowania się w organizacji pozytywnego zbioru wartości i norm postępowania, stanowiącego podstawowy element kultury organizacyjnej. Wreszcie, zmiany zachodzące na gruncie PKuO są znacznie mniej uświadomione przez pracowników niż te, które zachodzą na gruncie PKIO, dlatego te ostatnie mają szansę silniej wyzwalać prorozwojowe zachowania pracowników, zwłaszcza w perspektywie krótkookresowej. Niewątpliwie jednak w perspektywie długookresowej oddziaływanie PKuO na PZP może mieć większe znaczenie, z tego choćby powodu że Pozytywny Klimat Organizacyjny musi być w długim okresie stymulowany i wzmacniany przez Pozytywną Kulturę Organizacyjną. Powyższe rozumowanie potwierdza silna pozytywna korelacja pomiędzy PKuO i PKIO.

Zaprezentowane wyniki, pochodzące z analizy współczynników korelacji, z całą pewnością nie pozwalają na odrzucenie hipotezy badawczej, zgodnie z którą „pobudzanie pozytywnego potencjału w przedsiębiorstwie stanowi czynnik dynamizujący jego rozwój”. Jednocześnie pozytywna i istotna korelacja pomiędzy rozwojem przedsiębiorstwa (RP) i wynika-

mi jego działalności (WDP) w kontekście modelu wewnątrzorganizacyjnych oddziaływań PPO pozwala rozszerzyć powyższy wniosek o stwierdzenie, że pobudzanie pozytywnego potencjału w przedsiębiorstwie stanowi także czynnik poprawy wyników jego działalności. Im więc silniejsze przejawy rozwoju przedsiębiorstwa wywołane jego pozytywnym potencjałem (takie, jak: wzrost wydajności pracy, wzrost innowacyjności, wzrost poziomu jakości realizowanych procesów biznesowych, wzrost poziomu jakości wytwarzanych produktów, wzrost satysfakcji pracowników, wzrost satysfakcji klientów oraz wzrost renomy przedsiębiorstwa), tym lepsze jego finansowe wyniki działalności w porównaniu do uczestników sektora, wyższa jego zyskowość oraz stopa przyrostu przychodów ze sprzedaży na tle konkurentów oraz wyższy udział w rynku.

Przedstawione na rysunku 7.2 dane umożliwiają także dokonanie analizy porównawczej polskich i francuskich przedsiębiorstw. Wynika z niej, że w przypadku przedsiębiorstw francuskich wszystkie współczynniki korelacji charakteryzujące powiązania między zmiennymi modelu wewnątrzorganizacyjnych oddziaływań PPO są pozytywne i statystycznie istotne (r na poziomie od 0,51 do 0,88), a jednocześnie wyższe od analogicznych współczynników, uzyskanych przez firmy polskie. Oznacza to, że większa dojrzałość gospodarki rynkowej charakterystyczna dla „starych” członków Unii Europejskiej zwiększa pozytywne oddziaływanie Pozytywnego Potencjału Organizacji na kolejne komponenty modelu wewnątrzorganizacyjnych oddziaływań PPO, przyczyniając się do intensywniejszego rozwoju organizacji. Te silne zależności charakteryzujące przedsiębiorstwa francuskie znajdują także swoje potwierdzenie w zdecydowanie silniejszej, niż w przypadku polskich firm, korelacji pomiędzy RP i WDP. Przejawy rozwoju przedsiębiorstw francuskich wywołane Pozytywnym Potencjałem Organizacji, wzmacniane Pozytywną Kulturą i Klimatem Organizacyjnym, a generowane przez Prorozwojowe Zachowania Pracownicze, w większym więc stopniu niż w przypadku firm polskich przekładają się na ponadprzeciętne wyniki działalności przedsiębiorstw francuskich.

7.2.2. Wyniki badań eksperckich

Eksperci oceniali wpływ poszczególnych komponentów modelu wewnątrzorganizacyjnych oddziaływań PPO na inne, poddane analizie, elementy modelu, szacując procent, w jakim ich oddziaływanie ma znaczenie w stosunku

do innych czynników oddziałujących, nazwanych „resztą”. Wyniki tej oceny zaprezentowano w tabeli 7.1.

W opinii Ekspertów zarówno Pozytywna Kultura Organizacyjna jak i Pozytywny Klimat Organizacyjny są silnie uwarunkowane Pozytywnym Potencjałem Organizacji. Eksperci uznali, że procentowy udział PPO wśród czynników pozytywnie oddziałujących na PKuO i PKIO jest tylko nieznacznie większy w odniesieniu do PKuO i wynosi 61%, podczas gdy w przypadku PKIO kształtuje się na poziomie 58%. Nie zmienia to faktu, iż zdaniem Ekspertów pojawianie się pozytywnych składników kultury organizacyjnej i klimatu organizacyjnego przeciętnie aż w 60% stymulowane jest Pozytywnym Potencjałem Organizacji i tylko w około 40% innymi czynnikami. Kształtowanie Pozytywnej Kultury Organizacyjnej i wyzwalanie Pozytywnego Klimatu Organizacyjnego wymaga więc od menedżerów sprawnej realizacji procesu zarządzania zasobami organizacji, składającymi się na jej pozytywny potencjał, w tym zwłaszcza właściwego ich dobierania, rozwijania, konfigurowania i doskonalenia.

Tabela 7.1. Ocena relacji między wybranymi komponentami modelu wewnątrzorganizacyjnych oddziaływań PPO

Wyszczególnienie		Średnia ocena wpływu (w %)
Wpływ PPO na PKuO	Procent, w jakim Pozytywna Kultura Organizacyjna uwarunkowana jest Pozytywnym Potencjałem Organizacji	60,7
	Procent, w jakim Pozytywna Kultura Organizacyjna zdeterminowana jest innymi czynnikami, nazwanymi „resztą”	39,3
Wpływ PPO na PKIO	Procent, w jakim Pozytywny Klimat Organizacyjny uwarunkowany jest Pozytywnym Potencjałem Organizacji	58,2
	Procent, w jakim Pozytywny Klimat Organizacyjny zdeterminowany jest innymi czynnikami, nazwanymi „resztą”	41,8
Wpływ PKuO i PKIO na PZP	Procent, w jakim Prorozwojowe Zachowania Pracownicze uwarunkowane są Pozytywną Kulturą Organizacyjną	37,1
	Procent, w jakim Prorozwojowe Zachowania Pracownicze uwarunkowane są Pozytywnym Klimatem Organizacyjnym	29,7
	Procent, w jakim Prorozwojowe Zachowania Pracownicze zdeterminowane są innymi czynnikami, nazwanymi „resztą”	33,2
Wpływ PZP na RP	Procent, w jakim rozwój przedsiębiorstwa uwarunkowany jest Prorozwojowymi Zachowaniami Pracowniczymi	48,6
	Procent, w jakim rozwój przedsiębiorstwa zdeterminowany jest innymi czynnikami, nazwanymi „resztą”	51,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania eksperckiego.

Stymulowanie w organizacji pozytywnej kultury oraz pozytywnego klimatu jej pozytywnym potencjałem jest tak ważne, bowiem, jak wynika z ocen Ekspertów, PKuO i PKIO są kluczowymi czynnikami wyzwalającymi prorozwojowe zachowania pracowników. Łączny wpływ PKuO i PKIO na PZP oceniony został na 67% wobec 33% wpływu pozostałych czynników. Jednocześnie, zdaniem Ekspertów, silniejsze oddziaływanie stymulujące prorozwojowe zachowania pracowników przypada w udziale Pozytywnej Kulturze Organizacyjnej (37% wobec 30% wpływu PKIO).

Eksperci zgodzili się również, że Prorozwojowe Zachowania Pracownicze nie są jedynym czynnikiem generującym rozwój organizacji, niemniej jednak ich prorozwojowe oddziaływanie jest znaczące. Uznali więc, że rozwój przedsiębiorstwa uwarunkowany jest prorozwojowymi zachowaniami pracowników w blisko 49%.

W ocenach Eksperci uchwycili podstawowe zależności wewnątrz modelu pozwalające ukazać związki przyczynowo-skutkowe łączące Pozytywny Potencjał Organizacji z jej rozwojem. Z danych zawartych w tabeli 7.1 wynika wyraźnie, że Pozytywny Potencjał Organizacji za sprawą Pozytywnej Kultury Organizacyjnej i Pozytywnego Klimatu Organizacyjnego oddziałuje na Prorozwojowe Zachowania Pracownicze, które warunkują rozwój organizacji. Tym samym należy przyjąć, iż również **wyniki badań eksperckich nie pozwalają na odrzucenie hipotezy badawczej, zgodnie z którą Pozytywny Potencjał Organizacji stanowi czynnik dynamizujący rozwój przedsiębiorstwa.**

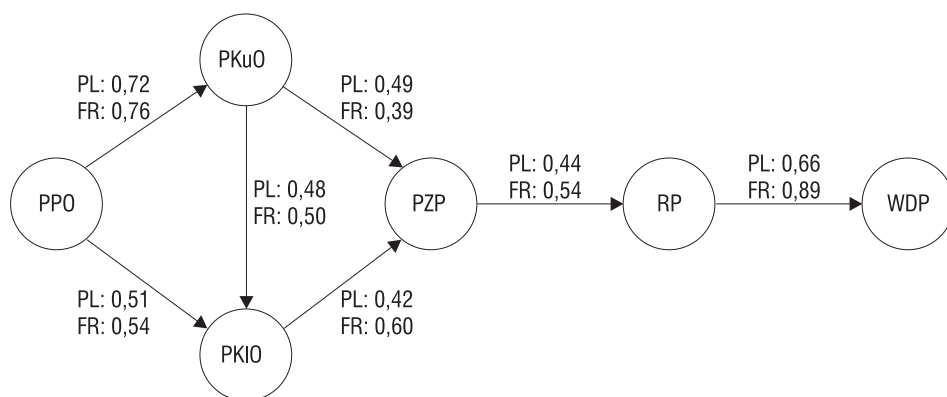
7.3. Estymacja modelu wewnątrzorganizacyjnych oddziaływań PPO

Model relacji między PPO, PKuO, PKIO, PZP, RP i WDP estymowany był metodą najmniejszych kwadratów (PLS). Ta technika estymacji pozwala uzyskać wyniki dla każdego elementu modelu w odniesieniu do każdego przedsiębiorstwa. W konsekwencji, wszystkie sześć komponentów modelu może być analizowanych na zagregowanym poziomie oraz na poziomie operacyjnym na podstawie ocen przydzielonych w skali od 0 do 100%, uzyskanych dla każdego z pytań instrumentu pomiarowego. Niniejszy punkt koncentruje się na ocenach uzyskanych na poziomie zagregowanym.

Rysunek 7.3 przedstawia wyniki estymacji modelu wewnątrzorganizacyjnych oddziaływań PPO, zbudowanego w oparciu o dane uzyskane od pol-

skich i francuskich przedsiębiorstw, umożliwiające przeprowadzenie analizy porównawczej. Standaryzowane współczynniki regresji, wskazane na rysunku 7.3, pozwalają na ocenę wpływu zmiennych niezależnych (objaśniających) na zmienne zależne (objaśniane), reprezentowane na rysunku okręgami, w kierunku których zwrócone są groty strzałek. Im wartość ich jest większa, tym wpływ jest istotniejszy⁶.

Uzyskane dane wskazują, że wzrost zmiennej PPO będzie miał pozytywny wpływ zarówno na zmienną PKuO, jak i na zmienną PKIO w obu prezentowanych próbach, co oznacza, że pobudzanie pozytywnego potencjału w przedsiębiorstwach będzie skutkowało wzmacnianiem pozytywnych składników kultury organizacyjnej i klimatu organizacyjnego. Wpływ na zmienną PKuO będzie jednak znacznie większy niż na zmienną PKIO. W obu próbach występuje także silne powiązanie zmiennych PKuO i PKIO, z którego wynika, że nasilanie się pozytywnych cech kultury organizacyjnej będzie prowadzić także do pozytywnych zmian na gruncie klimatu organizacyjnego.



Rysunek 7.3. Wyniki estymacji modelu wewnątrzorganizacyjnych oddziaływań PPO dla przedsiębiorstw polskich i francuskich (próby PL i FR)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych przedsiębiorstw.

⁶ W wyniku analizy regresji uzyskuje się wartości standaryzowane współczynników regresji ($\hat{\alpha}$) dla poszczególnych zmiennych objaśniających. Wartości standaryzowane współczynników regresji ($\hat{\alpha}$) wskazują, o ile zmieni się wartość zmiennej objaśnianej na skutek standaryzowanej zmiany danej zmiennej objaśniającej, czyli przy zmianie zmiennej objaśniającej o jedno jej odchylenie standardowe. Porównanie wartości standaryzowanych współczynników regresji ($\hat{\alpha}$) pozwala określić, która ze zmiennych objaśniających wywierała największy wpływ na sprawność procesu. Mówiąc inaczej, wartości Beta odnoszą się do wielkości wpływu netto pojedynczych zmiennych.

W obu analizowanych próbach badawczych wzrost zmiennych PKuO i PKIO będzie miał pozytywny wpływ na zmienną PZP, jednak w przypadku próby polskiej silniejszy wpływ wystąpi w relacji PKuO–PZP, podczas gdy w próbie francuskiej będzie on silniejszy w relacji PKIO–PZP. Jednym z możliwych wytłumaczeń takiego stanu rzeczy może być fakt, iż polskie przedsiębiorstwa ciągle potrzebują pozytywnych zmian kulturowych, które, jak wynika z danych przedstawionych na rysunku 7.3, w sposób istotny przełożą się na prorozwojowe zachowania pracowników.

Najprawdopodobniej polskie przedsiębiorstwa nie w pełni jeszcze przepracowały i wykorzeniły ze swoich kultur organizacyjnych niepożądane wartości i postawy pracowników, oddziedziczone po gospodarce centralnie planowanej, takie jak: brak kreatywności, pasywność, niskie poczucie odpowiedzialności, niechęć do zmian, brak samodzielności i szacunku dla klienta, postawa roszczeniowa oraz specyficzne rozumienie wartości, jaką jest równość, utożsamianej z przekonaniem, że „wszystkim należy się po równo”, co nie jest zgodne z jej rozumieniem w większości krajów europejskich, gdzie pojmuje się ją jako „równość praw i szans”⁷. Zmiany kulturowe powinny prowadzić do ukonstytuowania się w przedsiębiorstwach takiego systemu wartości, który pozwoliłoby na wyzwolenie wśród pracowników takich uniwersalnych postaw, poświadczonych w przedsiębiorstwach gospodarek rynkowych, jak: adaptacyjność (zdolność do zmiany w odpowiedzi na nowe warunki), autonomia (zdolność do niezależności w pracy), kooperacja (zdolność do współpracy z innymi), kreatywność (zdolność do generowania nowych pomysłów), równość (każdy ma równe prawa i szanse), szczerłość (bycie otwartym, szczerym i uczciwym w pracy) i racjonalność (bycie analitycznym i logicznym)⁸.

Należy więc przyjąć, że w przedsiębiorstwach francuskich, jako tych które funkcjonują na gruncie bardziej dojrzałej, niż polska, gospodarki rynkowej, obecność wymienionych postaw pracowników jest bardziej powszechna, dzięki silniej ugruntowanemu systemowi wartości, generującemu dobre

⁷ Wymienione niepożądane wartości i postawy przedsiębiorstw pochodzą z badań kultur organizacyjnych polskich przedsiębiorstw, prowadzonych w końcu lat 90. ub. wieku przez A. Glińską-Noweś. Zobacz: A. Glińska-Noweś, *Twórcze rozwiązywanie problemów jako norma organizacyjna*, „Przegląd Organizacji”, 2000, nr 9, s. 19 oraz *Tendencje w ewolucji kultur organizacyjnych polskich przedsiębiorstw na tle wyzwań globalizującego się otoczenia*, „Przegląd Organizacji”, 2001, nr 7-8, s. 9.

⁸ A. Brown, *Organizational Culture*, Pitman Publishing, London 1998, s. 9.

wyniki biznesowe, wypracowanemu na przestrzeni dziesiątków lat gospodarki rynkowej. Kultury organizacyjne, w tym systemy wartości, na których prowadzone są skuteczne biznesy, imitować jest jednak niezmiernie trudno. Generalna zasada dotycząca rozwoju zasobów strategicznych mówi, że zasoby materialne można nabyć na rynku zasobów strategicznych, zasoby niematerialne – trzeba rozwinąć indywidualnie. Jednocześnie te ostatnie mają szansę stanowić trwalsze źródła przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw, bowiem łatwiej im nadać unikatowy charakter i – jak zostało powiedziane – trudniej je skopiować. Kultury organizacyjne stanowią przykład zasobów niematerialnych, które trzeba wypracować indywidualnie. Jednocześnie ich rozwój wymaga czasu i świadomego kształtowania przez menedżerów przedsiębiorstw. W przypadku więc firm, których kultury organizacyjne nie noszą walorów PKuO, ich wzmocnienie, a więc nadanie im pozytywnego charakteru może w istotny sposób przełożyć się na pozytywne zmiany po stronie postaw, a następnie zachowań pracowników. W przypadku takich przedsiębiorstw pozytywne zmiany w obrębie PKuO będą silniej oddziaływać na długookresowe Prorozwojowe Zachowania Pracownicze niż pozytywne zmiany w obrębie PKIO, w przypadku których pozytywne oddziaływanie również wystąpi, ale jak można przypuszczać, będzie miało charakter doraźny, w większym stopniu krótkookresowy. Dlatego dla wywołania trwałych, długookresowych zmian w obrębie prorozwojowych zachowań pracowników polskich przedsiębiorstw, w pierwszej kolejności niezbędne są fundamentalne i dogłębne pozytywne zmiany kulturowe, które doprowadzą również do zwiększenia „pozytywności” klimatu organizacyjnego, a za jego pośrednictwem, zwiększą swój całościowy dobry wpływ na Prorozwojowe Zachowania Pracownicze. W przypadku firm francuskich pozytywny wpływ na Prorozwojowe Zachowania Pracownicze wywoła w większym stopniu wzrost PKIO niż PKuO, choć w przypadku tej ostatniej zmiennej będzie on również znaczący. Wydaje się więc, że w przedsiębiorstwach dojrzałych gospodarek rynkowych, jakimi są niewątpliwie firmy francuskie, pozytywne zmiany kulturowe oddziałują na Prorozwojowe Zachowania Pracownicze silniej w sposób pośredni, a więc za sprawą Pozytywnego Klimatu Organizacyjnego, niż w sposób bezpośredni, jak w przedsiębiorstwach polskich.

Porównanie wartości standaryzowanych współczynników regresji, uzyskanych dla firm polskich i francuskich, pokazuje, że w przypadku tych drugich w zdecydowanej większości są one wyższe od analogicznych współczyn-

ników uzyskanych przez firmy polskie. Tylko jeden współczynnik, obrazujący zależność pomiędzy zmiennymi PKuO i PZP, uzyskał niższą wartość dla firm francuskich, co skomentowano powyżej. Generalnie więc można powtórzyć tezę sformułowaną w punkcie 7.2.1 (opierając się na wynikach porównania współczynników korelacji, skalkulowanych dla prób PL i FR), zgodnie z którą większa dojrzałość gospodarki rynkowej charakterystyczna dla „starych” członków Unii Europejskiej zwiększa pozytywne oddziaływanie Pozytywnego Potencjału Organizacji na kolejne komponenty modelu wewnątrzorganizacyjnych oddziaływań PPO, przyczyniając się do intensywniejszego rozwoju organizacji. Wyższe w przypadku firm francuskich standaryzowane współczynniki regresji, opisujące zależności pomiędzy zmiennymi PZP i RP oraz RP i WDP, jasno bowiem sugerują, że pozytywna zmiana zmiennej PZP będąca następstwem wzrostu zmiennej PPO, w większym stopniu przełoży się na poprawę wyników w obrębie RP oraz WDP w przedsiębiorstwach francuskich niż w przypadku firm polskich.

Podsumowując należy stwierdzić, że z analizy zależności w modelu wewnątrzorganizacyjnych oddziaływań PPO, opisanych standaryzowanymi współczynnikami regresji, wynika, że w obu prezentowanych próbach pobudzenie PPO będzie prowadzić do wzrostu „pozytywności” kultury i klimatu organizacji (w tym klimatu także pośrednio za sprawą kultury), a pozytywne zmiany na gruncie PKuO i PKIO będą prowadzić do intensyfikacji Prorozwojowych Zachowań Pracowniczych, skutkującej silniejszym rozwojem przedsiębiorstw, prowadzącym do lepszych wyników ich działalności. **Taki wniosek ponownie pozwala na pozytywną weryfikację hipotezy badawczej, według której „pobudzenie pozytywnego potencjału w przedsiębiorstwie stanowi czynnik dynamizujący jego rozwój”.**

7.4. Siła wzajemnych wpływów komponentów modelu wewnątrzorganizacyjnych oddziaływań PPO

Siłę wpływu poszczególnych składników tworzących komponenty modelu wewnątrzorganizacyjnych oddziaływań PPO na powiązane z nimi elementy modelu – w przypadku danych pochodzących z badań ankietowych w przedsiębiorstwach – zmierzono współczynnikiem korelacji Pearsona (r), natomiast – dla danych pochodzących z badań eksperckich – określono na

podstawie średnich ocen (μ) przydzielonych przez Ekspertów⁹. Uzyskane wyniki w tym zakresie zaprezentowano w tabelach 7.3–7.9. W przypadku przedsiębiorstw możliwe było przeanalizowanie wszystkich siedmiu relacji uwzględnionych w modelu zaprezentowanym na rysunku 7.1. Eksperci ocenili tylko pięć spośród nich, dlatego tylko w odniesieniu do tych pięciu oddziaływań możliwe było porównanie uzyskanych uporządkowań odzwierciedlających siłę wpływu poszczególnych składników modelu na powiązane z nimi komponenty modelu.

W tabeli 7.2 przedstawiono współczynniki korelacji rang Spearmana (r_s)¹⁰. Posłużono się nimi dla ustalenia ewentualnej niezgodności w ocenach skalkulowanych dla zbadanych przedsiębiorstw w stosunku do ocen uzyskanych w badaniu eksperckim. Tylko w przypadku trzech spośród pięciu poddawanych analizie relacji, uzyskane wskaźniki są statystycznie istotne i przyjmują wartości dodatnie w przedziale od 0,38 do 0,41, świadcząc o znacznej zbieżności uporządkowań. Chodzi mianowicie o związki pomiędzy: PPO i PKuO, PPO i PKIO oraz PZP i RP. W przypadku tych trzech relacji punktem wyjścia do ich interpretacji będą wyniki uzyskane w badaniu ankietowym przedsiębiorstw. Otrzymane wartości współczynników korelacji rang Spearmana pozwalają bowiem stwierdzić, że oceny Ekspertów, odzwierciedlające siłę badanych zależności, okazały się trafne, nieznacznie tylko odbiegając od zależności zidentyfikowanych w badaniu empirycznym przedsiębiorstw.

W przypadku zależności pomiędzy PKuO i PZP korelacja jest dodatnia, ale nieistotna statystycznie, co nie pozwala na potwierdzenie zbieżności uporządkowań. Wartość współczynnika korelacji rang bliska zeru w przypadku zależności pomiędzy PKIO i PZP świadczy natomiast o braku zgodności uporządkowań. W związku z powyższym przy komentowaniu danych zaprezentowanych w tabelach 7.3–7.9 rozbieżności w wynikach pochodzących

⁹ Szerzej na temat metodyki pomiaru analizowanych zależności, zobacz ponownie punkt 7.1.

¹⁰ Współczynnik korelacji rang Spearmana przyjmuje wartości liczbowe z przedziału $\langle -1, 1 \rangle$. Gdy korelacja rangowa jest doskonała, wówczas $r_s = 1$, co oznacza pełną zgodność uporządkowań. Jeżeli natomiast rangi są tego rodzaju, że pierwsza, druga itd. według jednej kolejności naturalnej odpowiada n-tej, n-1-ej itd. według drugiej kolejności, to $r_s = -1$, co oznacza pełną przeciwstawność uporządkowań. Wartość $r_s = 0$ oznacza brak zgodności uporządkowań. We wszystkich innych przypadkach pośrednich wartość r_s waha się w granicach od -1 do $+1$. Zob. J. Steczkowski, A. Zeliaś, op.cit., s. 189.

z badania ankietowego przedsiębiorstw i badania eksperckiego zostaną omówione tylko w odniesieniu do dwóch wymienionych wyżej relacji, w przypadku których nie można potwierdzić zbieżności uporządkowań (PKuO i PZP oraz PKIO i PZP).

Tabela 7.2. Korelacje rang dla uporządkowań dotyczących siły wpływu składników poszczególnych elementów modelu wewnątrzorganizacyjnych oddziaływań PPO uzyskanych w badaniu przedsiębiorstw i badaniu eksperckim

	Badanie ankietowe przedsiębiorstw	r_s
Badanie eksperckie	Wpływ PPO na PKuO	0,38†
	Wpływ PPO na PKIO	0,41†
	Wpływ PKuO na PZP	0,38
	Wpływ PKIO na PZP	-0,02
	Wpływ PZP na RP	0,40**

* $p < 0.1$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.01$; † $p < 0.001$

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego przedsiębiorstw oraz badania eksperckiego.

W tabeli 7.3 zaprezentowano składniki Pozytywnego Potencjału Organizacji według siły ich wpływu na Pozytywną Kulturę Organizacyjną, skalkulowanego na podstawie współczynników korelacji r Pearsona. Pozytywna i statystycznie istotna korelacja z PKuO wystąpiła w odniesieniu do wszystkich składników PPO, co oznacza, że każdy z nich, bez wyjątku, stymuluje Pozytywną Kulturę Organizacyjną. Posługując się regułą Pareto, zgodnie z którą o 80% efektów decyduje zaledwie 20% zdarzeń, za składniki PPO najsilniej oddziałujące na PKuO uznano:

- a) dwa czynniki odnoszące się do zasobów materialnych (ergonomia stanowiska pracy oraz kompletne i atrakcyjne jego wyposażenie) oraz
- b) piętnaście czynników odnoszących się do zasobów niematerialnych, w tym:
 - pięć dotyczących strategii (precyzyjnie określone zadania i odpowiedzialność; szczere, możliwie pełne informowanie o przebiegu realizacji strategii; strategia będąca wypadkową interesów pracodawców i pracobiorców; cele strategiczne jasno sformułowane i w pełni komunikowane pracownikom; precyzyjnie określone etapy realizacji strategii, ich wymiary i terminy),

- dwa dotyczące struktury organizacyjnej (istnienie zasady „klienta wewnętrznego”; optymalna formalizacja – gdzie trzeba precyzyjne i klarowne procedury, gdzie nie jest to konieczne – działania nieformalizowane),
- trzy dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi (przejrzyste i konsekwentnie stosowane procedury: zatrudniania, przesuwania, oceniania, w tym jasno określone ścieżki awansów; wyniki ocen jasno powiązane z decyzjami kadrowymi; uwzględnianie w procedurach naboru uzdolnień i osobowości kandydatów),
- jeden dotyczący władzy i demokratyzacji zarządzania (istnieją liczne formuły bezpośrednich kontaktów z przełożonymi),
- jeden dotyczący kontroli (możliwość uzyskania przez kontrolowanego pełnej argumentacji wyniku kontroli),
- trzy dotyczące przywództwa (odpowiedzialność, wzbudzanie zaufania oraz szerokie horyzonty przełożonych).

Wśród wymienionych wyżej czynników nie znalazły się składniki PPO odnoszące się do dwóch obszarów zasobowych, mianowicie innowacji oraz integracji i identyfikacji pracowników z firmą.

Tabela 7.3. Siła wpływu składników Pozytywnego Potencjału Organizacji na Pozytywną Kulturę Organizacyjną

Kategoria	Wpływ PPO na PKuO	Badanie firm		Badanie eksperckie	
		<i>r</i>	Ranga	μ	Ranga
II a	Precyzyjnie określone zadania i odpowiedzialność	0,71	1	7,7	12
II a	Szczerze, możliwie pełne informowanie o przebiegu realizacji	0,63	2	7,6	13
II a	Strategia wypadkową interesów pracodawców i pracobiorców	0,62	3	7,1	18
I	Ergonomia stanowiska pracy	0,61	4	6,1	25
II a	Cele strategiczne jasno sformułowane i w pełni komunikowane pracownikom	0,59	5	8,6	3
I	Kompletne i atrakcyjne wyposażenie stanowiska pracy	0,59	5	7,2	17
II b	Istnienie zasady „klienta wewnętrznego”	0,58	6	7,5	14
II h	Odpowiedzialność	0,57	7	8,9	2
II d	Istnieją liczne formuły bezpośrednich kontaktów z przełożonymi	0,57	7	7,1	18
II a	Precyzyjnie określone etapy realizacji, ich wymiary i terminy	0,57	7	7,4	15
II e	Możliwość uzyskania przez kontrolowanego pełnej argumentacji wyniku kontroli	0,56	8	7,8	11
II c	Przejrzyste i konsekwentnie stosowane procedury: zatrudniania, przesuwania, oceniania, w tym jasno określone ścieżki awansów	0,56	8	8,1	8

Kategoria	Wpływ PPO na PKuO	Badanie firm		Badanie eksperckie	
		r	Ranga	μ	Ranga
II c	Wyniki ocen jasno powiązane z decyzjami kadrowymi	0,56	8	7,9	10
II h	Wzbudzanie zaufania	0,55	9	8,4	5
II b	Optymalna formalizacja – gdzie trzeba precyzyjne i klarowne procedury, gdzie nie jest to konieczne – działania niesformalizowane	0,55	9	8,1	8
II c	Uwzględnianie w procedurach naboru uzdolnień i osobowości kandydatów	0,55	9	8,0	9
II h	Szerokie horyzonty	0,55	9	8,3	6
II a	Ambitne cele strategiczne	0,54	10	7,8	11
II f	Uwzględnianie autorstwa innowacji w decyzjach kadrowych (awansach, przesunięciach itp.)	0,53	11	8,3	6
II d	Konsultacje	0,52	12	7,6	13
II d	Argumentacja decyzji	0,52	12	7,8	11
II c	Obsada atrakcyjnych stanowisk w pierwszej kolejności pracownikami własnymi	0,52	12	5,9	27
II b	Sprawne systemy i drożne kanały informacyjne	0,52	12	7,7	12
II e	Kryteria wymierne	0,51	13	7,4	15
II a	Cele strategiczne szczerze argumentowane pracownikom	0,51	13	8,0	9
I	Łatwy dostęp do zbiorów informacji (Internet, intranet)	0,51	13	8,0	9
II e	Celem głównym wszelkich kontroli – pozyskanie informacji do udoskonalenia ocenianej pracy i sprawdzenia realizacji uzyskanych wyników	0,51	13	7,9	10
II c	W systemach ocen – kryteria jednoznaczne, powszechnie znane i akceptowane przez pracowników (ewentualnie wspólnie z nimi ustalane), konsekwentnie stosowane	0,50	14	7,6	13
II e	Duży udział i znaczenie samokontroli	0,50	14	8,1	8
II d	Kierownik coach'em, promotorem a nie nadzorcą	0,50	14	8,1	8
II h	Zdolność wybiegania w przyszłość	0,50	14	8,5	4
II f	Tolerancja dla błędów w działaniach innowacyjnych	0,50	14	8,4	5
II g	Wysoka reputacja firmy	0,49	15	7,1	18
II e	Systemy kontroli powiązane z instrumentami motywacji	0,48	16	7,5	14
II a	W procesie formułowania strategii zasięganie i uwzględnianie opinii pracowników	0,48	16	7,4	15
II c	Wysokie wymagania wobec kandydatów do pracy w firmie = elitarność zatrudnienia	0,48	16	7,3	16
II f	Szanowanie autorstwa pomysłów (niedopisywanie się przez przełożonych do pomysłów podwładnych)	0,48	16	9,1	1
II f	W systemach ocen uwzględnianie i wysokie premiowanie zachowań proinnowacyjnych	0,47	17	8,4	5
II g	Atrakcyjna deklaracja misji	0,47	17	6,8	20
II h	Odwaga	0,47	17	7,9	10

Kategoria	Wpływ PPO na PKuO	Badanie firm		Badanie eksperckie	
		<i>r</i>	Ranga	μ	Ranga
II c	Ewidentna przydatność szkoleń dla prac wykonywanych przez ich uczestników	0,46	18	7,1	18
II c	Rozbudowany, dostępny dla wszystkich chętnych, system szkoleń, zapewniających rozwijanie kompetencji pracowników	0,46	18	7,8	11
II c	Tematyka szkoleń uwzględniająca zapotrzebowanie zgłaszane przez pracowników	0,45	19	7,4	15
II e	Znane wcześniej kryteria kontroli	0,45	19	7,2	17
II g	Zapewnienie pracownikom dostępu do informacji, jakie chcieliby mieć o swojej firmie (na zasadach oczekiwanych przez pracowników, ale jednocześnie uwzględniających wymogi ochrony wiedzy organizacyjnej)	0,44	20	7,4	15
II e	Częstotliwość kontroli dostosowana do charakteru pracy	0,44	20	7,4	15
II c	W systemach motywacji pierwszeństwo dla instrumentów pozytywnych (nagród), ale w sprawach tego wymagających dopuszczenie stosowania kar (z góry określone kryteria i wymiary)	0,44	20	7,6	13
II h	Determinacja	0,44	20	7,9	10
II e	Możliwość odwołania się od uzyskanego wyniku kontroli	0,43	21	7,4	15
II d	Delegowanie uprawnień	0,43	21	8,2	7
II f	Uczynienie z postaw proinnowacyjnych wzorca do naśladowania dla wszystkich pracowników (promowanie takich postaw)	0,43	21	8,3	6
II c	Wysoki poziom merytoryczny szkoleń	0,42	22	7,9	10
II g	Uznana marka wytwarzanych wyrobów	0,42	22	7,4	15
II h	Zdolność wywierania wpływu	0,42	22	7,9	10
II d	Stosowanie systemu zarządzania przez cele	0,41	23	7,6	13
II h	Zdolność inspirowania innych	0,41	23	9,1	1
II d	ZERO nepotyzmu (w zatrudnianiu, w awansowaniu, w wyróżnianiu itp.)	0,41	23	8,1	8
II c	Atrakcyjne formy szkolenia	0,40	24	6,9	19
II h	Empatia	0,40	24	7,6	13
II d	Niesformalizowane zasięganie opinii	0,40	24	6,4	22
II b	Orientacja horyzontalna	0,39	25	6,9	19
II c	Stosowanie systemu zarządzania talentami	0,39	25	8,3	6
II b	Możliwość swobodnego doboru zespołów projektowych	0,39	25	7,2	17
I	Łatwy dostęp do zbiorów wiedzy (bibliotek)	0,38	26	6,9	19
II d	Stosowanie zasady – nigdy pracownik mniej kompetentny nie może być szefem bardziej kompetentnego	0,37	27	6,8	20
II g	Treningi współodpowiedzialności i zaufania	0,37	27	6,6	21
II g	Zapewnienie wsparcia w trudnych sytuacjach	0,36	28	5,4	28
II c	Elastyczny czas pracy	0,31	29	6,3	23
II b	Struktura spłaszczona, minimalna hierarchizacja	0,31	29	6,6	21

Kategoria	Wpływ PPO na PKuO	Badanie firm		Badanie eksperckie	
		<i>r</i>	Ranga	μ	Ranga
II f	Atrakcyjne honoraria dla autorów oryginalnych, dających podstawy do innowacji, pomysłów	0,31	29	8,2	7
II g	Dodatkowe ubezpieczenia	0,30	30	5,9	27
II g	Wspólne, dobrowolne „świętowanie” ważnych dla firmy zdarzeń (różnych rocznic, sukcesów firmy itp.)	0,29	31	6,6	21
II g	Atrakcyjna, dostępna na jasnych zasadach, oferta świadczeń rekreacyjnych	0,27	32	5,1	29
I	Atrakcyjna infrastruktura socjalno-bytowa (np.: bary, miejsca rekreacji, przedszkola, żłobki, kliniki itp.)	0,25	33	6,0	26
II g	Atrakcyjne i stojące na wysokim poziomie „dodatkowe” świadczenia medyczne	0,25	33	6,2	24
II c	W systemach motywacji – dopuszczenie wynagradzania – na określonych i znanych wszystkim zasadach – w formie udziałów we wzroście wartości firmy	0,23	34	7,2	17

Legenda: I – składniki PPO związane z zasobami materialnymi, II – składniki PPO związane z zasobami niematerialnymi: – dotyczące strategii, b – dotyczące struktury, c – dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi, d – dotyczące władzy i demokratyzacji zarządzania, e – dotyczące kontroli, f – dotyczące innowacji, g – dotyczące integracji i identyfikacji z firmą, h – dotyczące przywództwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego przedsiębiorstw oraz badania eksperckiego.

Budowaniu Pozytywnej Kultury Organizacyjnej najsilniej więc sprzyja sprawna realizacja podstawowych funkcji zarządzania, a więc planowania, organizowania, motywowania i kontroli przez odpowiedzialnych przełożonych potrafiących wzbudzać zaufanie pracowników i charakteryzujących się szerokimi horyzontami.

W przypadku planowania, wymagane jest przede wszystkim zarządzanie opierające się na jasno zdefiniowanej strategii, stworzonej z uwzględnieniem nie tylko interesów kadry zarządzającej i właścicieli kapitału, ale także pojedynczych pracowników, a także jasno komunikowanej i umiejętnie prowadzonej do poziomu operacyjnego przez precyzyjne określanie na poszczególnych stanowiskach pracy zadań i odpowiedzialności, podporządkowanych realizacji celów na wyższych szczeblach zarządzania (taktycznym i strategicznym). Ta klarowność dotycząca planowania biznesu wydaje się naturalnym punktem wyjścia w kształtowaniu Pozytywnej Kultury Organizacyjnej.

Drugim warunkiem sprawnej realizacji procesu zarządzania jest właściwa realizacja przez przełożonych funkcji organizowania. Wśród czynników o największym znaczeniu dla kształtowania Pozytywnej Kultury Organizacyjnej w tym obszarze znalazło się dbanie zarządzających o właściwą proporcję pomiędzy formalizacją przedsiębiorstwa a jej brakiem. Każda organiza-

cja, aby mogła sprawnie funkcjonować, musi się charakteryzować określoną dozą formalizacji, niezbędnej zwłaszcza dla utrzymania dyscypliny dotyczącej realizacji działań rutynowych i powtarzalnych, ale także dla umożliwienia standaryzacji działań pionierskich i innowacyjnych, wynikających ze skumulowanego doświadczenia i wiedzy oraz rozwijanych kompetencji. Formalizacja, przejawiająca się w postaci precyzyjnych i klarownych procedur postępowania, przepisów, regulaminów czy wytycznych polityki, które skądinąd stanowią przykład operacyjnych planów ciągłych (a więc ich tworzenie związane jest także z realizacją funkcji planowania), jest więc niezbędna do podtrzymywania tak wypracowanych standardów postępowania, jak i nowo wprowadzanych usprawnień. Jednocześnie, obok rozważnej dyscypliny, od zarządzających wymaga się wprowadzenia luzu, swobody i autonomii niezbędnej wszędzie tam, gdzie standardowe procedury ograniczają procesy innowacyjne, związane z kreowaniem nowych rozwiązań, które mogą przyczynić się do rozwoju przedsiębiorstwa.

Kolejnym czynnikiem kluczowym dla rozwoju Pozytywnej Kultury Organizacyjnej, odnoszącym się do realizacji funkcji organizowania, jest istnienie w przedsiębiorstwie zasady „klienta wewnętrznego”. Zasada ta wywodzi się z koncepcji Total Quality Management (TQM) i stanowi fundament tzw. podejścia procesowego, powszechnie stosowanego w budowaniu systemów zarządzania przedsiębiorstwami, takich jak system zarządzania jakością (np. standard ISO 9001), system zarządzania środowiskowego (np. standard ISO 14001), system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy (np. standard OHSAS/PN-N 18001), system zarządzania społeczną odpowiedzialności biznesu (np. standard ISO 26000), czy też system zarządzania ryzykiem (standard ISO 31000), bezpieczeństwem informacji (standard ISO 27001), bezpieczeństwem łańcucha dostaw (standard ISO 28000) i wiele innych. Zastosowanie podejścia procesowego jest także niezbędne przy wdrażaniu w przedsiębiorstwie zintegrowanego systemu informatycznego (np. klasy ERP).

Podejście procesowe, oparte na realizacji zasady „klienta wewnętrznego”, każe postrzegać organizację jako zbiór połączonych procesów biznesowych¹¹, wykonywanych przez dostawców i odbiorców wewnętrznych. Klient

¹¹ Proces biznesowy to łańcuch logicznie powiązanych ze sobą, powtarzających się czynności, które zużywają zasoby organizacji, aby uszlachetnić obiekt materialny lub niematerialny, w celu produkowania specyficznych i mierzalnych rezultatów/produktów dla wewnętrznych i zewnętrznych klientów.

wewnętrzny to osoba wewnątrz przedsiębiorstwa, która tworząc wartość dla klienta zewnętrznego, korzysta z efektów pracy wykonanej przez inną osobę, a następnie sama wnosi własny wkład (wartość dodaną), by z kolei z efektów jej pracy mogli korzystać inni pracownicy przedsiębiorstwa. W ten sposób produkt wzbogacany jest przez szereg klientów wewnętrznych (dostawców i odbiorców wewnętrznych) tworzących łańcuch wartości, który na końcu dosięga klienta zewnętrznego. Zastosowanie zasady „klienta wewnętrznego” w projektowaniu struktury organizacyjnej i zarządzaniu przedsiębiorstwem prowadzi do przyjęcia perspektywy horyzontalnej pozwalającej na uchwycenie w większym stopniu przepływów pracy w układzie poziomym, tak w obrębie działów czy komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa, jak i pomiędzy pionami funkcjonalnymi. W efekcie odchodzi się od hermetycznego zarządzania w układzie pionowym, charakterystycznego dla struktur liniowych i funkcjonalnych, doprowadzając do uelastycznienia organizacji, większej kontroli nad strumieniem tworzonej wartości oraz redukcji marnotrawstwa. Świadome zarządzanie procesami biznesowymi to także większa świadomość dotycząca miejsca i roli w procesie, uzyskiwana przez poszczególnych pracowników, którzy nabierają większego zrozumienia dotyczącego wpływu wykonywanej pracy i jej rezultatów na rezultaty osiągane przez innych wykonawców procesu oraz na jakość finalnych wyników procesu. Koncepcja „klienta wewnętrznego” ma więc niebagatelne znaczenie dla skuteczności zarządzania jakością procesów i produktów w przedsiębiorstwie, a jej wpływ na Pozytywną Kulturę Organizacyjną jest nie do przecenienia, biorąc pod uwagę stopień, w jakim koncepcja ta przyczynia się do zwiększania przejrzystości biznesu i jednocześnie daje możliwość doskonalenia organizacji, przez usprawnianie jej procesów.

Kompletna realizacja procesu zarządzania, kluczowa dla kształtowania Pozytywnej Kultury Organizacyjnej, wymaga, obok planowania i organizowania, sprawnej realizacji również dwóch pozostałych funkcji zarządzania, mianowicie motywowania i kontroli. Pierwsza z nich w szerszym kontekście dotyczy zarządzania zasobami ludzkimi. W tym obszarze wśród najważniejszych czynników kształtowania Pozytywnej Kultury Organizacyjnej pojawiło się ponownie odniesienie do operacyjnych -planów ciągłych, czyli

Por. B. Andersen, P. Pettersen, *The Benchmarking Handbook. Step-bystep Instructions*, Chapman & Hall, London 1996, s. 6.

procedur, w tym przypadku dotyczących zatrudniania, przesuwania, oceniania i awansowania pracowników. Zbudowanie Pozytywnej Kultury Organizacyjnej wymaga przejrzystości tych procedur oraz konsekwentnego ich stosowania. Znaczenie mają wszystkie procedury mające wpływ na jakość zasobów ludzkich, którymi dysponuje organizacja, począwszy od tych, które dotyczą selekcji i rekrutacji pracowników. Wymaga się, aby w przypadku procedur naboru szczególnie brano pod uwagę uzdolnienia i osobowość kandydatów.

Istotne są również procedury dotyczące oceniania pracowników, a więc odnoszące się także do realizacji funkcji kontroli. Ważne, aby gromadzone wyniki oceny nie pozostawały bez wpływu na funkcjonowanie pracowników w organizacji, w tym zwłaszcza na ich rozwój. Ponieważ stanowią one wynik kontroli, pracownicy powinni mieć możliwość uzyskania reakcji zwrotnej – tym przypadku pełnej argumentacji wyniku owej kontroli. Wyniki oceny powinny być także silnie i jasno powiązane z decyzjami kadrowymi. Dla pracowników musi być czytelne, od czego zależy uzyskanie nagrody, premii lub awansu. Transparentność tych reguł sprzyjać będzie wyzwaniu motywacji i zaangażowania niezbędnych w uruchamianiu ich kreatywności. Kluczowe znaczenie w kwestii wyzwania prorozwojowych zachowań pracowników będzie tu jednak miała wspomniana wyżej zasada stosowania reakcji zwrotnej przez przełożonych. Jej realizacji w praktyce sprzyjać mogą istniejące w organizacji liczne formuły bezpośrednich kontaktów z przełożonymi, stanowiące przejaw demokratyzacji zarządzania oraz budowania tą drogą dobrych relacji przełożonych z podwładnymi.

Ostatnimi, nieomówionymi dotąd, składnikami PPO warunkującymi Pozytywną Kulturę Organizacyjną są ergonomia stanowiska pracy oraz kompletne i atrakcyjne jego wyposażenie. Mają one niebagatelny wpływ na kształtowanie się motywacji i satysfakcji pracownika. Zgodnie z dwuczynnikową teorią motywacji F. Herzberga stanowią one, jako czynniki związane ze środowiskiem pracy, podobnie jak wspomniane wyżej relacje z przełożonymi, tak zwane czynniki higieny psychicznej pracowników, decydujące o ich zadowoleniu lub jego braku¹². Zadaniem przełożonych jest dopilnowanie w pierwszej kolejności, aby pracownicy nie czuli się niezadowoleni z powo-

¹² Por. R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004, s. 524–525.

du na przykład niedostatecznie wyposażonego stanowiska pracy lub złych relacji z przełożonymi. W drugiej kolejności natomiast ich rolą jest dostarczenie pracownikom okazji do odczuwania takich czynników motywacyjnych, jak wola osiągnięć i uznanie dla zapewnienia wyższego poziomu satysfakcji i motywacji. Teoria Herzberga sugeruje więc, że menedżerowie będą tym skuteczniej wyzwalać czy też wzmacniać satysfakcję swoich podwładnych, oddziałując na nich czynnikami motywacyjnymi, związanymi bezpośrednio z treścią pracy (takimi, jak: uznanie, zwiększanie odpowiedzialności pracowników, awanse czy tworzenie możliwości rozwoju), w im większym stopniu najpierw zadbają o eliminację tych wszystkich czynników, które mogą przesądzać o niezadowoleniu pracowników (takich jak wspomniane warunki pracy i relacje z przełożonymi, czy też poczucie bezpieczeństwa i sprawiedliwość wynagrodzenia). Jak widać teoria Herzberga ma wciąż silny charakter aplikacyjny i nadal warto o niej pamiętać w procesie kształtowania takich składników Pozytywnego Potencjału Organizacji, które wzmacniają Pozytywną Kulturę Organizacyjną.

W tabeli 7.4 zaprezentowano składniki Pozytywnego Potencjału Organizacji według siły ich wpływu na Pozytywny Klimat Organizacyjny, skalkulowanego na podstawie współczynników korelacji r Pearsona. Pozytywna i statystycznie istotna korelacja z PKIO wystąpiła w odniesieniu do wszystkich składników PPO, co oznacza, że każdy z nich, bez wyjątku, stymuluje Pozytywny Klimat Organizacyjny. Posługując się ponownie regułą Pareto, za składniki PPO najsilniej oddziałujące na PKIO uznano osiemnaście czynników odnoszących się do zasobów niematerialnych, w tym:

- siedem dotyczących strategii (precyzyjnie określone zadania i odpowiedzialność; szczerze, możliwie pełne informowanie o przebiegu realizacji strategii; cele strategiczne jasno sformułowane i w pełni komunikowane pracownikom; precyzyjnie określone etapy realizacji strategii, ich wymiary i terminy; strategia będąca wypadkową interesów pracodawców i pracobiorców; szczerze argumentowanie pracownikom celów strategicznych; zasięganie i uwzględnianie opinii pracowników w procesie formułowania strategii),
- dwa dotyczące struktury organizacyjnej (istnienie zasady „klienta wewnętrznego”; optymalna formalizacja – gdzie trzeba precyzyjne i klarowne procedury, gdzie nie jest to konieczne – działania niesformalizowane),

- trzy dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi (przejrzyste i konsekwentnie stosowane procedury: zatrudniania, przesuwania, oceniania, w tym jasno określone ścieżki awansów; wysokie wymagania wobec kandydatów do pracy w firmie = elitarność zatrudnienia; wyniki ocen jasno powiązane z decyzjami kadrowymi),
- dwa dotyczące władzy i demokratyzacji zarządzania (kierownik coach'em, promotorem a nie nadzorcą; konsultacje prowadzone z podwładnymi),
- jeden dotyczący kontroli (możliwość uzyskania przez kontrolowanego pełnej argumentacji wyniku kontroli),
- jeden dotyczący innowacji (uwzględnianie i wysokie premiowanie zachowań proinnowacyjnych w systemach ocen pracowniczych),
- dwa dotyczące przywództwa (szerokie horyzonty i odpowiedzialność przełożonych).

Tabela 7.4. Siła wpływu składników Pozytywnego Potencjału Organizacji na Pozytywny Klimat Organizacyjny

Kategoria	Wpływ PPO na PKIO	Badanie firm		Badanie eksperckie	
		<i>r</i>	Ranga	μ	Ranga
II a	Precyzyjnie określone zadania i odpowiedzialność	0,78	1	7,2	15
II a	Szczere, możliwie pełne informowanie o przebiegu realizacji	0,75	2	7,5	12
II b	Istnienie zasady „klienta wewnętrznego”	0,69	3	7,6	11
II a	Cele strategiczne jasno sformułowane i w pełni komunikowane pracownikom	0,69	3	8,0	7
II c	Przejrzyste i konsekwentnie stosowane procedury: zatrudniania, przesuwania, oceniania, w tym jasno określone ścieżki awansów	0,68	4	8,1	6
II b	Optymalna formalizacja – gdzie trzeba precyzyjne i klarowne procedury, gdzie nie jest to konieczne – działania niesformalizowane	0,67	5	7,4	13
II e	Możliwość uzyskania przez kontrolowanego pełnej argumentacji wyniku kontroli	0,67	5	8,1	6
II c	Wysokie wymagania wobec kandydatów do pracy w firmie = elitarność zatrudnienia	0,66	6	7,0	17
II a	Precyzyjnie określone etapy realizacji, ich wymiary i terminy	0,66	6	7,1	16
II c	Wyniki ocen jasno powiązane z decyzjami kadrowymi	0,66	6	7,9	8
II d	Kierownik coach'em, promotorem a nie nadzorcą	0,66	6	8,1	6
II a	Strategia wypadkową interesów pracodawców i pracobiorców	0,66	6	7,4	13
II h	Szerokie horyzonty	0,65	7	7,9	8
II d	Konsultacje	0,65	7	7,6	11
II h	Odpowiedzialność	0,63	8	8,2	5
II a	Cele strategiczne szczerze argumentowane pracownikom	0,63	8	7,9	8
II a	W procesie formułowania strategii zasięganie i uwzględnianie opinii pracowników	0,63	8	7,4	13

Kategoria	Wpływ PPO na PKIO	Badanie firm		Badanie eksperckie	
		<i>r</i>	Ranga	μ	Ranga
II f	W systemach ocen uwzględnianie i wysokie premiowanie zachowań proinnowacyjnych	0,63	8	8,4	3
II d	Istnieją liczne formuły bezpośrednich kontaktów z przełożonymi	0,62	9	7,1	16
II h	Zdolność wybiegania w przyszłość	0,62	9	8,1	6
II a	Ambitne cele strategiczne	0,62	9	7,1	16
II h	Wzbudzanie zaufania	0,62	9	8,4	3
I	Ergonomia stanowiska pracy	0,61	10	6,5	22
II e	Systemy kontroli powiązane z instrumentami motywacji	0,61	10	7,9	8
II e	Duży udział i znaczenie samokontroli	0,61	10	7,8	9
II c	W systemach ocen – kryteria jednoznaczne, powszechnie znane i akceptowane przez pracowników (ewentualnie wspólnie z nimi ustalane), konsekwentnie stosowane	0,61	10	8,0	7
II c	Uwzględnianie w procedurach naboru uzdolnień i osobowości kandydatów	0,61	10	7,7	10
II e	Kryteria wymierne	0,61	10	7,8	9
II c	Rozbudowany, dostępny dla wszystkich chętnych, system szkoleń, zapewniających rozwijanie kompetencji pracowników	0,61	10	7,4	13
II d	Delegowanie uprawnień	0,60	11	7,7	10
II h	Odwaga	0,60	11	8,3	4
II d	Argumentacja decyzji	0,60	11	8,1	6
II e	Celem głównym wszelkich kontroli – pozyskanie informacji do udoskonalenia ocenianej pracy i sprawdzenia realizacji uzyskanych wyników	0,60	11	7,9	8
II f	Uwzględnianie autorstwa innowacji w decyzjach kadrowych (awansach, przesunięciach itp.)	0,59	12	8,5	2
II f	Uczynienie z postaw proinnowacyjnych wzorca do naśladowania dla wszystkich pracowników (promowanie takich postaw)	0,59	12	7,6	11
II g	Wysoka reputacja firmy	0,59	12	7,1	16
II b	Sprawne systemy i drożne kanały informacyjne	0,59	12	7,6	11
II g	Atrakcyjna deklaracja misji	0,58	13	6,4	23
II h	Empatia	0,57	14	7,9	8
II f	Szanowanie autorstwa pomysłów (niedopisywanie się przez przełożonych do pomysłów podwładnych)	0,57	14	8,6	1
II h	Zdolność inspirowania innych	0,56	15	8,5	2
I	Kompletne i atrakcyjne wyposażenie stanowiska pracy	0,56	15	7,6	11
II f	Tolerancja dla błędów w działaniach innowacyjnych	0,55	16	8,2	5
II e	Częstotliwość kontroli dostosowana do charakteru pracy	0,55	16	6,9	18
II c	Obsada atrakcyjnych stanowisk w pierwszej kolejności pracownikami własnymi	0,54	17	7,8	9

Kategoria	Wpływ PPO na PKIO	Badanie firm		Badanie eksperckie	
		r	Ranga	μ	Ranga
II g	Zapewnienie pracownikom dostępu do informacji, jakie chcieliby mieć o swojej firmie (na zasadach oczekiwanych przez pracowników, ale jednocześnie uwzględniających wymogi ochrony wiedzy organizacyjnej)	0,54	17	6,9	18
II d	Niesformalizowane zasięganie opinii	0,53	18	6,7	20
II h	Zdolność wywierania wpływu	0,53	18	7,9	8
I	Łatwy dostęp do zbiorów wiedzy (bibliotek)	0,52	19	6,9	18
II c	W systemach motywacji pierwszeństwo dla instrumentów pozytywnych (nagród), ale w sprawach tego wymagających dopuszczenie stosowania kar (z góry określone kryteria i wymiary)	0,52	19	7,8	9
II c	Stosowanie systemu zarządzania talentami	0,52	19	7,1	16
II c	Atrakcyjne formy szkolenia	0,52	19	7,1	16
I	Łatwy dostęp do zbiorów informacji (Internet, intranet)	0,52	19	8,1	6
II c	Tematyka szkoleń uwzględniająca zapotrzebowanie zgłaszane przez pracowników	0,51	20	7,2	15
II g	Uznana marka wytwarzanych wyrobów	0,51	20	7,0	17
II d	Stosowanie systemu zarządzania przez cele	0,50	21	7,3	14
II c	Wysoki poziom merytoryczny szkoleń	0,49	22	7,6	11
II b	Możliwość swobodnego doboru zespołów projektowych	0,49	22	7,3	14
II h	Determinacja	0,48	23	7,4	13
II e	Znane wcześniej kryteria kontroli	0,48	23	7,7	10
II f	Atrakcyjne honoraria dla autorów oryginalnych, dających podstawy do innowacji, pomysłów	0,48	23	8,6	1
II c	Ewidentna przydatność szkoleń dla prac wykonywanych przez ich uczestników	0,47	24	7,4	13
II e	Możliwość odwołania się od uzyskanego wyniku kontroli	0,47	24	8,1	6
II d	Stosowanie zasady – nigdy pracownik mniej kompetentny nie może być szefem bardziej kompetentnego	0,46	25	6,9	18
II c	Elastyczny czas pracy	0,45	26	6,9	18
II g	Treningi współodpowiedzialności i zaufania	0,45	26	6,4	23
II g	Wspólne, dobrowolne „świętowanie” ważnych dla firmy zdarzeń (różnych rocznic, sukcesów firmy itp.)	0,44	27	6,6	21
II b	Orientacja horyzontalna	0,42	28	6,6	21
II g	Atrakcyjna, dostępna na jasnych zasadach, oferta świadczeń rekreacyjnych	0,41	29	6,4	23
II g	Zapewnienie wsparcia w trudnych sytuacjach	0,41	29	6,9	18
II d	ZERO nepotyzmu (w zatrudnianiu, w awansowaniu, w wyróżnianiu itp.)	0,41	29	7,7	10
II g	Atrakcyjne i stojące na wysokim poziomie „dodatkowe” świadczenia medyczne	0,41	29	7,0	17
II g	Dodatkowe ubezpieczenia	0,37	30	6,8	19
I	Atrakcyjna infrastruktura socjalno-bytowa (np.: bary, miejsca rekreacji, przedszkola, żłobki, kliniki itp.)	0,36	31	6,8	19

Kategoria	Wpływ PPO na PKIO	Badanie firm		Badanie eksperckie	
		<i>r</i>	Ranga	μ	Ranga
II c	W systemach motywacji – dopuszczenie wynagradzania - na określonych i znanych wszystkim zasadach – w formie udziałów we wzroście wartości firmy	0,35	32	7,1	16
II b	Struktura spłaszczona, minimalna hierarchizacja	0,34	33	7,0	17

Legenda: jak w tab. 7.3.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego przedsiębiorstw oraz badania eksperckiego.

Większość wymienionych powyżej czynników krytycznych dla kształtowania Pozytywnego Klimatu Organizacyjnego znalazła się także na liście czynników silnie warunkujących Pozytywną Kulturę Organizacyjną. Ten fakt nie dziwi ze względu na silny związek pomiędzy zmiennymi PKuO i PKIO analizowany w punktach 7.2 i 7.3. Jak zostało wykazane PPO oddziałuje zarówno na PKuO i PKIO, jednak PKIO jest także pod silnym wpływem PKuO. Na Pozytywny Klimat Organizacyjny oddziałuje więc zarówno Pozytywny Potencjał Organizacji, jak i Pozytywna Kultura Organizacyjna.

Podobnie więc, jak w przypadku budowania PKuO, przy tworzeniu PKIO składniki PPO muszą być stymulowane w taki sposób, aby proces zarządzania w przedsiębiorstwie był kompletny. Realizacja biznesu musi więc w pierwszej kolejności zostać dobrze zaplanowana, czyli oparta na strategii. Obok czynników PPO, dotyczących strategii, warunkujących PKuO, na liście czynników warunkujących PKIO pojawiły się dodatkowo dwa czynniki, mianowicie: zasięganie i uwzględnianie opinii pracowników w procesie formułowania strategii oraz szczere argumentowanie pracownikom celów strategicznych. W budowaniu Pozytywnego Klimatu Organizacyjnego znaczenie ma więc nie tylko zadbanie o transparentność strategii dla pracowników, ale także ich poparcie dla strategii, osiągane przede wszystkim w drodze ich współuczestnictwa w procesie jej tworzenia. Pracownicy muszą czuć, że mają wpływ na bieg spraw, że ich zdanie się liczy, a rozwiązania dotyczące sposobu działania wypracowywane są przez nich wspólnie z przełożonymi. Tylko wtedy wypracowany zostanie Pozytywny Klimat Organizacyjny, w którym pracownicy staną się orędownikami tych rozwiązań, będą je doskonalić i dokładać wszelkich starań, aby były skuteczne. Menedżerowie muszą więc stać się coach'ami, promotorami swoich pracowników a nie ich nadzorcami. Muszą prowadzić konsultacje z podwładnymi, wsłuchiwać się w ich opinie

i sugestie, zapraszając ich w ten sposób do uczestnictwa w procesie doskonalenia realizowanych procesów pracy i poprawy uzyskiwanych wyników.

Podjęcie procesowe i związana z nimi zasada „klienta wewnętrznego” oraz właściwy stopień formalizacji organizacji powinny być w tym pomocne. Znaczenie tych czynników dla wyzwania i wzmacniania Pozytywnego Klimatu Organizacyjnego będzie identyczne, jak miało to miejsce w przypadku Pozytywnej Kultury Organizacyjnej. Związane są one z realizacją funkcji organizowania, która jako kolejna, po planowaniu, składa się na kompleks funkcji zarządczych.

Wreszcie, w obrębie funkcji motywowania i kontroli, obok czynników wymienionych wśród krytycznych dla kształtowania Pozytywnej Kultury Organizacyjnej, na liście tych, które stymulują również Pozytywny Klimat Organizacyjny znalazły się dodatkowo: jeden czynnik dotyczący zarządzania zasobami ludzkimi, mianowicie wysokie wymagania wobec kandydatów do pracy w firmie oraz jeden – dotyczący innowacji, mianowicie uwzględnianie i wysokie premiowanie zachowań proinnowacyjnych w systemach ocen pracowniczych. Niewątpliwie, elitarność zatrudnienia w istotny sposób przekłada się na pozytywny charakter kultury i klimatu w organizacji. Zarówno klimat, jak i kultura w organizacji pozostają bowiem pod wpływem wnoszonych przez pracowników systemów wartości i postaw, dlatego jakość zasobów ludzkich, którymi dysponuje organizacja, będzie istotnie determinować stopień „pozytywności” wszystkich komponentów modelu wewnątrzorganizacyjnych oddziaływań PPO. I choć to w gestii zarządzających jest zadbanie o właściwy rozwój pracowników, na przykład przez uwzględnianie w systemach ocen pracowniczych i wysokie premiowanie zachowań proinnowacyjnych pracowników, istotna jest jakość zasobów ludzkich na wejściu, czyli w momencie ich zatrudnienia. Postawienie wysokich wymagań kandydatom do pracy w firmie jest więc pierwszym ruchem, który muszą wykonać zarządzający w trosce o pozytywny charakter kultury i klimatu organizacji, którą zarządzają. Jednocześnie, wysokie wymagania powinny być postawione nie tylko w odniesieniu do kompetencji, tak intelektualnych (zawodowych), jak i emocjonalnych, ale także w odniesieniu do wartości, którymi kierują się kandydaci, pamiętając o ich wpływie na przyszłe postawy pracowników, a co za tym idzie na kształt kultury i klimatu w organizacji. Już na etapie rekrutacji i selekcji pracowników należy dążyć do jak najpełniejszego dopasowania przyszłych pracowników w zakresie ich wartości i postaw do wyznaczników kształtowanych w organizacji PKuO i PKIO.

Najsilniej jednak zarówno kultura organizacyjna, jak i klimat organizacyjny, stymulowane są przez systemy wartości i postawy samych zarządzających. Stąd nacisk także na przywództwo jako krytyczny czynnik dla kształtowania tak pozytywnej kultury, jak i pozytywnego klimatu w organizacji. To zarządzający zdecydują o kształcie kultury i klimatu w organizacji. Od nich zależy będzie zarówno to, czy kultura i klimat będą wyraziste, silnie upowszechnione i głęboko zakorzenione, jak i to, jaka będzie ich treść, na ile będą pozytywne, a więc oparte na pozytywnych wartościach, generujących dobre postawy i prorozwojowe zachowania. Ich system wartości, sposób postrzegania rzeczywistości oraz postawy, jakie względem niej przyjmują będą tu miały decydujący wpływ. Dlatego wymaga się od zarządzających szerokich horyzontów i odpowiedzialności. Nie mogą być to ludzie ograniczeni i wąsko myślący. Przywódcy muszą się charakteryzować otwartymi umysłami, nowoczesnością myślenia przy jednoczesnym zachowaniu niezbędnej wrażliwości, będącej źródłem tolerancji i szacunku dla drugiego człowieka.

W tabeli 7.5 zaprezentowano składniki Pozytywnej Kultury Organizacyjnej według siły ich wpływu na Pozytywny Klimat Organizacyjny, skalkulowanego na podstawie współczynników korelacji r Pearsona. Pozytywna i statystycznie istotna korelacja z PKIO wystąpiła w odniesieniu do wszystkich składników PKuO, co oznacza, że każdy z nich, bez wyjątku, stymuluje Pozytywny Klimat Organizacyjny. Posługując się ponownie regułą Pareto, za składniki PKuO najsilniej oddziałujące na PKIO uznano odwagę, szacunek, zaufanie i odpowiedzialność.

Pozytywny Klimat Organizacyjny rodzi się więc na gruncie wartości, które należy uznać za uniwersalne i absolutnie podstawowe dla pomyślnego kształtowania się relacji międzyludzkich. Mowa jest tu przede wszystkim o wzajemnym szacunku i zaufaniu. Bez tych wartości trudno wyobrazić sobie budowanie jakiegokolwiek organizacji, którą, zgodnie z definicją, jest grupa ludzi współpracujących ze sobą w sposób uporządkowany i skoordynowany, aby osiągnąć pewien zestaw celów. Współpraca, której efektem ma być synergia organizacyjna, generująca nadwyżkę ekonomiczną, odbywać się może jedynie w środowisku ludzi, którzy darzą się szacunkiem i zaufaniem. Im wyższy więc stopień wzajemnego zaufania i szacunku wśród członków organizacji, a dotyczy to zarówno relacji między równorzędnymi pracownikami, jak relacji przełożony–podwładny, tym lepszy będzie w organizacji klimat do efektywnej współpracy.

Tabela 7.5. Siła wpływu składników Pozytywnej Kultury Organizacyjnej na Pozytywny Klimat Organizacyjny

Wpływ składników PKuO na PKIO	Badanie firm	
	<i>r</i>	Ranga
Odwaga	0,77	1
Szacunek	0,76	2
Zaufanie	0,76	2
Odpowiedzialność	0,74	3
Zaangażowanie	0,72	4
Kooperacja	0,72	5
Poszanowanie dla prawdy	0,71	6
Proaktywność	0,69	7
Doskonałość	0,69	7
Kreatywność	0,68	8
Otwartość	0,66	9
Lojalność	0,65	10
Uczciwość	0,64	11
Szlachetność	0,64	11
Sprawiedliwość	0,63	12
Racjonalność	0,63	12
Pozytywny stosunek do zmian (adaptacyjność)	0,61	13
Poszanowanie dla tradycji organizacji	0,57	14
Spolegliwość	0,45	15

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego przedsiębiorstw.

Z tymi dwiema wartościami silnie powiązane są kolejne, wymienione powyżej. Zaufanie wymaga bowiem odwagi i dojrzałości, jako że podejmując współpracę z ludźmi, podejmuje się jednocześnie ryzyko. Ryzyko jest oczywiście wpisane w prowadzenie działalności gospodarczej, zwykle jednak utożsamia się je z niekorzystnym oddziaływaniem czynników zewnętrznych, wynikającym z niepewności otoczenia. Należy jednak pamiętać, że ta niepewność i nieprzewidywalność w takim samym stopniu może dotyczyć oddziaływania czynników wewnątrzorganizacyjnych. Dojrzałe zarządzanie to takie kształtowanie składników Pozytywnego Potencjału Organizacji, a za jego sprawą pozostałych komponentów modelu wewnątrzorganizacyjnych oddziaływań PPO, które prowadzi do zmniejszenia ryzyka niepowodzenia, a tym samym prawdopodobieństwa sukcesu.

Szacunek do drugiego człowieka i do siebie samego pociąga z kolei za sobą odpowiedzialność – wartość będącą fundamentem odpowiedzialnych postaw i zachowań, podejmowanych względem współpracowników, przełożonych, podwładnych, a także klientów i akcjonariuszy czy innych interesariuszy organizacji.

Pojęcie odpowiedzialnego biznesu, bardzo dobrze rozwinięte w przygotowywanym obecnie przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną (ISO) standardzie systemu zarządzania społeczną odpowiedzialnością biznesu ISO 26000¹³, należy utożsamiać z pojęciem etycznego biznesu, co ponownie przywołuje na myśl znaczenie wartości jaką jest odwaga. Niewątpliwie, potrzeba dużej odwagi, zarówno właścicieli firm, jak i zarządzających, aby zdecydować się na etyczny biznes. Tego rodzaju podejście wymaga przekonania, że etyczne postępowanie rodzi pozytywne wyniki i jednocześnie świadomości tego, iż pojawiają się one zwykle w długiej perspektywie czasu i w sprzyjającym kontekście społeczno-kulturowym dotyczącym otoczenia, w którym organizacja funkcjonuje, co wzmaga ryzyko osiągnięcia owych pozytywnych wyników. Pokusa pójścia na skróty w nadziei osiągnięcia szybkich korzyści – to nic, że zwykle krótkookresowych – a więc akceptacja nieetycznego postępowania w wydaniu własnym, współpracowników, podwładnych czy przełożonych – jest oczywiście duża i dotyczy zarówno kadry zarządzającej jak i pracowników. Jednak konsekwencja w realizacji ścieżki etycznego biznesu, wytrwałość na tej ścieżce i cierpliwość w oczekiwaniu długookresowych wyników zwykle popłacają.

W tabeli 7.6 zaprezentowano składniki Pozytywnej Kultury Organizacyjnej według siły ich wpływu na prorozwojowe zachowania pracowników, skalkulowanego na podstawie współczynników korelacji r Pearsona w przypadku danych pochodzących z przedsiębiorstw oraz na podstawie średnich – w przypadku danych pochodzących z badania eksperckiego. Pozytywna i statystycznie istotna korelacja z PZP wystąpiła w odniesieniu do wszystkich składników PKuO, co oznacza, że każdy z nich, bez wyjątku, stymuluje Prorozwojowe Zachowania Pracownicze. W odniesieniu do tej relacji wystąpiły jednak pewne rozbieżności w uporządkowaniach będących wynikiem obu

¹³ Wydanie międzynarodowego standardu w zakresie społecznej odpowiedzialności organizacji ISO 26000 zaplanowane zostało przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną na rok 2010.

przeprowadzonych badań, które by uznano za nieistotne, gdyby nie fakt, że zależność ta zmierzona współczynnikiem korelacji rang r_s Spearmana, ukazanym w tabeli 7.2, okazała się nieistotna statystycznie. Dla wyodrębnienia listy składników PKuO najsilniej oddziałujących na PZP ponownie posłużono się regułą Pareto. Wyniki badania w przedsiębiorstwach wskazują, że na liście tej powinny się znaleźć: odpowiedzialność, zaangażowanie, kreatywność, proaktywność oraz doskonałość. Według ocen Ekspertów lista ta powinna się składać z następujących składników PKuO: zaangażowanie, odpowiedzialność, kreatywność, adaptacyjność (pozytywny stosunek do zmian) oraz uczciwość.

Tabela 7.6. Siła wpływu składników Pozytywnej Kultury Organizacyjnej na Prorozwojowe Zachowania Pracownicze

Wpływ składników PKuO na PZP	Badanie firm		Badanie eksperckie	
	r	Ranga	μ	Ranga
Odpowiedzialność	0,75	1	8,4	2
Zaangażowanie	0,73	2	8,6	1
Kreatywność	0,70	3	8,4	2
Proaktywność	0,70	3	7,9	5
Doskonałość	0,70	3	6,6	11
Odwaga	0,67	4	7,3	9
Szacunek	0,66	5	7,3	9
Kooperacja	0,64	6	7,8	6
Lojalność	0,63	7	7,1	10
Otwartość	0,63	7	7,7	7
Szlachetność	0,62	8	4,9	14
Racjonalność	0,62	8	7,4	8
Poszanowanie dla prawdy	0,61	9	7,3	9
Pozytywny stosunek do zmian (adaptacyjność)	0,59	10	8,3	3
Zaufanie	0,59	10	8,0	4
Uczciwość	0,56	11	8,3	3
Sprawiedliwość	0,51	12	7,8	6
Poszanowanie dla tradycji organizacji	0,44	13	5,5	13
Spolegliwość	0,42	14	6,4	12

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego przedsiębiorstw oraz badania eksperckiego.

Rozbieżności, jak się okazuje, nie są duże. Trzy pierwsze spośród pięciu składników PKuO generujących prorozwojowe zachowania pracowników

to w obu uporządkowaniach zaangażowanie, odpowiedzialność i kreatywność. Prorozwojowe zachowania pracowników to takie, które wiązać należy przede wszystkim z realizowanymi w przedsiębiorstwie procesami innowacyjnymi oraz z wszelkimi inicjatywami podejmowanymi na rzecz doskonałości biznesowej.

Procesy innowacyjne zdefiniowane być mogą jako procesy, które prowadzą do stworzenia nowej wiedzy podczas pojawiania się i formułowania problemu oraz krystalizowania możliwości jego rozwiązania¹⁴. Chodzi w tym przypadku o kreowanie nowej wiedzy, która zostanie wykorzystana do tworzenia wszelkiego typu innowacji, a więc innowacji technicznych (produktowych i technologicznych), rynkowych (marketingowych) oraz organizacyjnych¹⁵.

Pojęcie doskonałości biznesowej należy z kolei utożsamiać z przywoływaną już koncepcją TQM, którą współcześnie najlepiej chyba opisują tzw. modele doskonałości biznesowej. Są to skodyfikowane zbiory zasad kompleksowego zarządzania jakością (TQM), według których przedsiębiorstwa przeprowadzają samoocenę, aby na podstawie jej wyników instytucje przeprowadzające coroczne konkursy o nagrody jakości (takie jak na przykład Europejska Nagroda Jakości czy Polska Nagroda Jakości) mogły przyznać je najlepszym. Przedsiębiorstwa wykorzystują także modele doskonałości biznesowej, nie aplikując o nagrodę, jako zbiory wytycznych do doskonalenia organizacji. Modele te odwołują się do definicji, według której doskonałość biznesowa to taki sposób pracy, który prowadzi do zrównoważonej satysfakcji wszystkich zainteresowanych stron (klientów, pracowników, udziałowców/akcjonariuszy, społeczeństwa jako całości) i przez to do zwiększenia prawdopodobieństwa długookresowego sukcesu biznesowego (organizacyjnego), oraz który generuje doskonałych ludzi, doskonałe związki partnerskie, doskonałe procesy i doskonałe produkty¹⁶.

¹⁴ L. Darso, *Innovation in the Making*, Samfundslitteratur, Frederiksberg 2001, s. 36.

¹⁵ Szerzej na temat przywołanych typów innowacji zobacz: J. Tidd, C. Driver, *Technological and Market Competencies and Financial Performance* [w:] *From Knowledge Management to Strategic Competence. Measuring Technological, Market and Organisational Innovation*, J. Tidd (red.), Imperial College Press, Londyn 2000, s. 94–125; D. Griffiths, M. Boisot, *Are There Any Competencies Out There? Identifying and Using Technical Competencies* [w:] J. Tidd (red.), op.cit., s. 199–228 oraz M. Haffer, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw*, [w:] *Aktywność innowacyjna małych i średnich przedsiębiorstw Pomorza i Kujaw*, M. Haffer, R. Haffer (red.), Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń 2008, s. 76–77.

¹⁶ Por. J. Castle, *An Integrated Model in Quality Management Positioning TQM, BPR and ISO 9000*, „The TQM Magazine”, 1996, vol. 8, nr 5, s. 1–7.

Generowanie innowacji oraz doskonalenie organizacji niewątpliwie wymaga oparcia się na takich wartościach jak zaangażowanie, odpowiedzialność i kreatywność, a także proaktywność, doskonałość, adaptacyjność (pozytywny stosunek do zmian) oraz uczciwość. Tworzenie nowego i ciągłe usprawnianie musi opierać się na zasadzie nieustannego dążenia do doskonałości, otwartości na zmiany oraz uczciwości. Człowiek musi być zdolny do uczciwej samokrytyki, aby mógł się rozwijać i doskonalić to, co robi. To, na ile zasady te wpisane będą w ludzi, decydować będzie w dużym stopniu o ich zaangażowaniu w doskonalenie, ale także o ich kreatywności i proaktywności, rozumianej jako zapobiegawczość, czyli działanie z wyprzedzeniem w celu poradzenia sobie z przyszłymi problemami. Należy spodziewać się jednocześnie, że na gruncie wymienionych wartości pojawiające się postawy i zachowania pracowników będą odpowiedzialne.

W tabeli 7.7 zaprezentowano składniki Pozytywnego Klimatu Organizacyjnego według siły ich wpływu na prorozwojowe zachowania pracowników, skalkulowanego na podstawie współczynników korelacji r Pearsona w przypadku danych pochodzących z przedsiębiorstw oraz na podstawie średnich – w przypadku danych pochodzących z badania eksperckiego. Pozytywna i statystycznie istotna korelacja z PZP wystąpiła w odniesieniu do wszystkich składników PKIO, co oznacza, że każdy z nich, bez wyjątku, stymuluje Prorozwojowe Zachowania Pracownicze. W odniesieniu do tej relacji wystąpiły jednak poważne rozbieżności w uporządkowaniach będących wynikiem obu przeprowadzonych badań. Dla wyodrębnienia listy składników PKIO najsilniej oddziałujących na PZP ponownie posłużono się regułą Pareto.

Wyniki badania w przedsiębiorstwach wskazują, że na liście tej powinny się znaleźć następujące składniki:

- a) dwa dotyczące standardów, mianowicie:
 - poczucie możliwości samorealizacji, osiągnięcia postępów w rozwoju;
 - poczucie, że wykonywana praca jest ciekawa,
- b) trzy dotyczące zaangażowania w zespole, mianowicie:
 - odczuwanie sympatii do ludzi, z którymi się pracuje;
 - poczucie solidarności zespołowej, poczucie integracji w zespole;
 - przekonanie, że firma jest powodem do dumy.

Według ocen Ekspertów lista czynników PKIO najsilniej oddziałujących na PZP powinna się składać z następujących składników:

- a) trzech składników dotyczących klarowności, mianowicie:

- poczucie, że kryteria oceny pracownika są jasne,
 - poczucie, że zadania i oczekiwania względem własnej osoby są jasno określone,
 - poczucie, że cele organizacji są klarowne,
- b) dwóch dotyczących nagradzania, mianowicie:
- poczucie, że wyniki zyskują uznanie,
 - poczucie, że wysiłek i zaangażowanie zyskują uznanie,
- c) jednego składnika dotyczącego zaangażowania w zespole, mianowicie przekonanie, że pracuje się z ludźmi, z którymi można wiele osiągnąć.

Tabela 7.7. Siła wpływu składników Pozytywnego Klimatu Organizacyjnego na Prorozwojowe Zachowania Pracownicze

Kategoria	Wpływ PKIO na PZP	Badanie firm		Badanie eksperckie	
		<i>r</i>	Ranga	μ	Ranga
c	Poczucie możliwości samorealizacji, osiągnięcia postępów w rozwoju	0,70	1	7,9	5
c	Poczucie, że wykonywana praca jest ciekawa	0,68	2	7,2	9
f	Odczuwanie sympatii do ludzi, z którymi się pracuje	0,67	3	6,1	15
f	Poczucie solidarności zespołowej, poczucie integracji w zespole	0,66	4	7,1	10
f	Przekonanie, że firma jest powodem do dumy	0,65	5	7,7	7
c	Przekonanie o kompetencjach przełożonych	0,64	6	7,9	5
c	Poczucie wspierania przez organizację dążeń do doskonałości	0,63	7	7,1	10
f	Przekonanie, że pracuje się z ludźmi, z którymi można wiele osiągnąć	0,63	7	8,1	4
e	Poczucie możliwości wpływania na bieg spraw	0,62	8	7,7	7
c	Przekonanie o możliwości wykorzystywania w pracy zainteresowań oraz rozwijania własnych talentów	0,62	8	7,4	8
e	Poczucie niezależności	0,61	9	6,8	12
a	Poczucie, że kryteria oceny pracownika są jasne	0,60	10	8,6	2
b	Poczucie, że wyniki zyskują uznanie	0,60	10	8,9	1
f	Poczucie możliwości uzyskania wsparcia ze strony firmy (w wypadku osobistych problemów)	0,60	10	6,5	13
a	Poczucie, że kultura organizacyjna jest czytelna	0,60	10	7,4	8
b	Poczucie, że zarobki są satysfakcjonujące	0,59	11	7,1	10
c	Poczucie możliwości harmonijnego godzenia życia zawodowego z prywatnym	0,59	11	6,4	14
a	Poczucie, że zadania i oczekiwania względem własnej osoby są jasno określone	0,59	11	8,4	3
d	Poczucie swobody tworzenia i wdrażania innowacji	0,59	11	7,8	6
a	Poczucie, że procedury są jawne	0,59	11	7,2	9

Kategoria	Wpływ PKIO na PZP	Badanie firm		Badanie eksperckie	
		<i>r</i>	Ranga	μ	Ranga
c	Pewność otrzymania informacji zwrotnej	0,58	12	6,9	11
e	Poczucie akceptacji w organizacji uzasadnionego ryzyka	0,58	12	7,7	7
a	Poczucie, że cele organizacji są klarowne	0,57	13	8,1	4
b	Poczucie, że wysiłek i zaangażowanie zyskują uznanie	0,57	13	8,6	2
a	Poczucie, że struktury są przejrzyste	0,55	14	7,1	10
d	Poczucie braku ograniczeń biurokratycznych	0,41	15	6,9	11

Legenda: a – klarowność, b – nagradzanie, c – standardy, d – elastyczność, e – odpowiedzialność, f – zaangażowanie w zespole
 Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego przedsiębiorstw oraz badania eksperckiego.

Tym razem rozbieżności w uporządkowaniach są duże, a ściślej elementy obu list, zawierających składniki PKIO najsilniej oddziałujące na prorozwojowe zachowania pracowników, w ogóle się nie pokrywają. Relacja PKIO i PZP jest jedyną wśród porównywanych relacji, w przypadku której wystąpiła pełna rozbieżność uporządkowań, uzyskanych w badaniu przedsiębiorstw i badaniu eksperckim. Jedynie więc w odniesieniu do wpływu składników Pozytywnego Klimatu Organizacyjnego na prorozwojowe zachowania pracowników okazało się, że opinie Ekspertów wyraźnie różnią się od wyników badania ankietowego w przedsiębiorstwach. Trudno przesądzić, co o tym zadecydowało. Być może w przypadku oceny pozostałych relacji występujących w modelu wewnątrzorganizacyjnych oddziaływań PPO, obejmujących takie komponenty jak zasoby, wartości czy przejawy rozwoju organizacji, łatwiej było obiektywizować opinie i poszukiwać uniwersalnych prawidłowości, charakterystycznych dla ogółu organizacji funkcjonujących w polskiej gospodarce. W przypadku natomiast opinii na temat składników Pozytywnego Klimatu Organizacyjnego sprzyjających pojawianiu się w przedsiębiorstwie Prorozwojowych Zachowań Pracowniczych w znacznie większym stopniu mogły zaważyć subiektywne odczucia Ekspertów, jako że ocenie poddawane były subiektywne odczucia i przekonania pracowników, składające się klimat organizacyjny przedsiębiorstw. Nie zmienia to faktu, że poznanie obu perspektyw, tak przedstawicieli przedsiębiorstw, jak i Ekspertów, jest cenne, obie bowiem rzucają inne światło na analizowaną relację.

Jak zostało powiedziane wyżej, prorozwojowe zachowania pracowników to takie zachowania, które przyczyniają się do rozwoju przedsiębiorstw, a więc

stymulują realizowane w nich procesy innowacyjne oraz wszelkie inicjatywy podejmowane na rzecz doskonałości biznesowej. Zachowania te wymagają więc uwolnienia kreatywności pracowników, której objawienie wymaga zaistnienia określonych warunków w organizacji, na które mają wpływ zarządzający. Była o nich mowa w pierwszej części niniejszego punktu, w której omówiono składniki PPO i PKuO o najwyższym znaczeniu dla wyzwania prorozwojowych zachowań pracowników. Za ich kształtowanie odpowiedzialni są menedżerowie. Tworzą one określony kontekst, tak kulturowy, jaki i dotyczący uwarunkowań zasobowych, który sprawia, że subiektywne odczucia i przekonania pracowników dotyczące ich miejsca pracy, składające się klimat organizacyjny przedsiębiorstwa, rodzą i wzmacniają ich gotowość do uwalniania swojej kreatywności.

Zdaniem Ekspertów, aby pracownicy byli gotowi uwalniać swoją kreatywność muszą być przekonani, że zarówno ich osiągnięcia, jak wysiłek i zaangażowanie zyskiwać będą uznanie ich współpracowników i przełożonych. Pracownik musi mieć pewność, że system, w którym pracuje zaprojektowany jest w sposób umożliwiający identyfikację i sprawiedliwe wynagradzanie jego wkładu w wyniki przedsiębiorstwa. Jego praca musi się więc odbywać zgodnie z dokładnie określonymi celami, klarownymi zadaniami i oczekiwaniami względem jego osoby oraz jasnymi kryteriami oceny. Pracownik musi mieć poczucie tej czytelności, aby był skłonny podejmować wysiłek i angażować się w realizację swoich zadań w sposób ponadnormatywny, a więc taki, który zwykle jest warunkiem rozwoju osobniczego i jednocześnie rozwoju przedsiębiorstwa. W przypadku organizacji ważny jest jednak nie tylko indywidualny sukces pracownika, ale także sukces zbiorowy, wypracowywany w zespole. Dlatego przekonanie, że praca odbywa się z ludźmi, z którymi można wiele osiągnąć jest niezmiernie ważne dla pracowników.

Wyniki badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwach dowodzą, że to co przesądza o prorozwojowych zachowaniach pracowników to przede wszystkim ich poczucie możliwości samorealizacji i osiągania postępów w rozwoju na gruncie organizacji, w której pracują, ale także ich pozytywne nastawienie do rzeczywistości. Pojawiły się tu bowiem takie składniki PKIO wyzwalające prorozwojowe zachowania pracowników, jak odczuwanie sympatii do ludzi, z którymi się pracuje oraz poczucie, że wykonywana praca jest ciekawa. Rzecz jasna, tego rodzaju pozytywne odczucia nie rodzą się w pracownikach, których praca autentycznie nie jest ciekawa oraz którzy faktycz-

nie nie pracują z ludźmi ciekawymi, twórczymi i pozytywnie nastawionymi. Odczucia te muszą być więc stymulowane przez zarządzających, którzy są odpowiedzialni za tworzenie sprzyjających uwarunkowań zasobowych i kulturowych przez odpowiednie kształtowanie PPO i PKuO. Nie zmienia to jednak faktu, że pozytywne myślenie pracowników, jako swego rodzaju przejaw ich postawy wobec świata, a jednocześnie wyznacznik ich dojrzałości i rozwoju osobniczego, stanowi istotny składnik klimatu organizacyjnego sprzyjający pojawianiu się prorozwojowych zachowań w przedsiębiorstwie. Wyzwalać i wzmacniać będą je również solidarność i integracja zespołowa. Jeśli więc tworzenie innowacji lub wdrażanie usprawnień odbywać się będzie w zespole, którego członkowie mają poczucie silnej więzi oraz łączy ich duch współpracy, istnieje duże prawdopodobieństwo, że uzyskiwane wyniki pracy zespołowej będą przyczyniać się do rozwoju organizacji. Wyzwalanie tych wszystkich pozytywnych odczuć w pracownikach w drodze stymulowania składników PPO i PKuO leżące w gestii zarządzających powinno także prowadzić do umacniania w pracownikach przekonania, że firma jest powodem do dumy. Na taki składnik Pozytywnego Klimatu Organizacyjnego pracować muszą wszyscy pracownicy, tak przełożeni, jak i podwładni. Z pewnością jednak poczucie dumy pracowników z firmy, w której pracują, może w zdecydowany sposób dynamizować ich prorozwojowe zachowania.

W tabeli 7.8 zaprezentowano składniki Prorozwojowych Zachowań Pracowniczych według siły ich wpływu na rozwój przedsiębiorstwa, skalkulowanego na podstawie współczynników korelacji r Pearsona. Pozytywna i statystycznie istotna korelacja z RP wystąpiła w odniesieniu do wszystkich składników PZP, co oznacza, że każdy z nich, bez wyjątku, stymuluje rozwój przedsiębiorstwa. Posługując się ponownie regułą Pareto, za składniki PZP najsilniej oddziałujące na RP uznano następujące zachowania pracowników:

- pracownicy w pełni angażują się w realizację decyzji przełożonych,
- pracownicy chętnie angażują się w działania podejmowane w organizacji,
- pracownicy szczerze ze sobą rozmawiają,
- pracownicy śmiało wypowiadają własne opinie,
- pracownicy bilansują rozwój kariery z życiem osobistym (nie zaniedbują swojego życia osobistego),
- pracownicy kreatywnie rozwiązują napotymane problemy,
- pracownicy przyznają się do popełnionych błędów.

Tabela 7.8. Siła wpływu Prorozwojowych Zachowań Pracowniczych na rozwój przedsiębiorstwa

Wpływ składników PZP na RP	Badanie firm		Badanie eksperckie	
	<i>r</i>	Ranga	μ	Ranga
Pracownicy w pełni angażują się w realizację decyzji przełożonych	0,44	1	6,9	5
Pracownicy chętnie angażują się w działania podejmowane w organizacji	0,41	2	7,1	4
Pracownicy szczerze ze sobą rozmawiają	0,40	3	5,9	11
Pracownicy śmiało wypowiadają własne opinie	0,39	4	7,2	3
Pracownicy bilansują rozwój kariery z życiem osobistym (nie zaniedbują swojego życia osobistego)	0,39	4	5,2	17
Pracownicy kreatywnie rozwiązują napotykaną problemy	0,37	5	7,6	2
Pracownicy przyznają się do popełnionych błędów	0,37	5	6,6	7
Pracownicy traktują zgłaszanie przez innych krytyki oraz odmiennych opinii jako pole do dyskusji i doskonalenia wykonania zadań	0,36	6	6,7	6
Pracownicy udzielają pomocy i informacji współpracownikom, gdy tego potrzebują	0,36	6	6,9	5
Pracownicy wypowiadają się z dumą o swojej firmie	0,36	6	6,7	6
Pracownicy rywalizując z innymi grają zawsze <i>fair</i>	0,35	7	7,6	2
Pracownicy są dla siebie sympatyczni	0,35	7	4,5	20
Pracownicy znają swoje silne strony i podejmują zadania, w których mogą te silne strony wykorzystywać	0,35	7	6,4	9
Pracownicy ujawniają swoje marzenia i pasje	0,34	8	4,6	19
Pracownicy zwracają się do współpracowników z pytaniami i prośbą o pomoc, gdy czegoś nie wiedzą, bądź nie potrafią	0,34	8	5,9	11
Pracownicy nie obawiają się podejmować eksperymentów w działaniu	0,33	9	6,7	6
Pracownicy słuchają wzajemnie swoich opinii	0,33	9	6,5	8
Pracownicy formułując cele myślą o płynących z nich korzyściach, nie o trudnościach	0,32	10	5,5	14
Pracownicy pracują najlepiej jak potrafią	0,32	10	7,1	4
Pracownicy interesują się sytuacją swojej firmy	0,31	11	6,7	6
Pracownicy uwzględniają w podejmowanych działaniach satysfakcję klientów	0,30	12	7,6	2
Pracownicy angażują się w działania na rzecz społecznej odpowiedzialności firmy	0,30	12	5,3	16
Pracownicy traktują uwagi klientów jako cenne źródło doskonalenia swojej pracy	0,29	13	7,9	1
Pracownicy nie szukają innej pracy	0,29	13	5,0	18
Pracownicy nie generują niepotrzebnych kosztów	0,28	14	5,7	12
Pracownicy informują innych pracowników o możliwościach ich rozwoju (np. szkoleniach, publikacjach itp.)	0,28	14	4,6	19
Pracownicy uczą się nie tylko tego, co bezpośrednio wiąże się z wymaganiami stanowiska, ale także doskonalą inne umiejętności (np. umiejętności społeczne)	0,27	15	6,1	10
Pracownicy zgadzają się na przejmowanie kierowania zespołem przez tych, którzy na danym etapie pracy mają odpowiednie kompetencje	0,26	16	6,1	10
Pracownicy samodzielnie podejmują próby rozwiązywania problemów dotyczących ich pracy	0,25	17	6,5	8

Wpływ składników PZP na RP	Badanie firm		Badanie eksperckie	
	r	Ranga	μ	Ranga
Pracownicy nie „spoczywają na laurach”, po zrealizowaniu danego celu myślą o następnym, ambitniejszym	0,25	17	5,0	18
Pracownicy postrzegają każdy sukces tylko jako etap w drodze do osiągnięcia doskonałości	0,25	17	4,1	21
Pracownicy analizują uzyskiwane informacje pod kątem ich użyteczności dla organizacji	0,24	18	5,4	15
Pracownicy napotykać trudności nie zniechęcają się, ale poszukują drogi ich pokonania	0,23	19	6,9	5
Pracownicy nie pozostawiają prac niedokończonymi	0,22	20	5,6	13
Pracownicy sami zgłaszają potrzebę w zakresie szkolenia	0,21	21	5,2	17

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego przedsiębiorstw oraz badania eksperckiego.

Wyniki badań dowiodły, że rozwój przedsiębiorstwa jest funkcją PPO, PKuO, PKIO i PZP. Generowany jest przez prorozwojowe zachowania pracowników, ale stymulowany przez Pozytywny Potencjał Organizacji oraz Pozytywną Kulturę i Klimat Organizacyjny. Kształtowanie uwarunkowań zasobowych i kulturowych leży w gestii zarządzających. Jeśli chodzi natomiast o Prorozwojowe Zachowania Pracownicze, to mimo iż są one w dużej mierze funkcją PPO, PKuO i PKIO, zasadne jest także sformułowanie wymagań w ich zakresie pod adresem podwładnych.

Od pracowników wymaga się więc nie tylko, aby chętnie angażowali się w działania podejmowane w organizacji, ale przede wszystkim, aby w pełni angażowali się w realizację decyzji przełożonych. Z badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwach wynika, że zaangażowanie pracowników, skutkujące realizacją decyzji zarządzających stanowi warunek konieczny rozwoju przedsiębiorstwa. Oczywiście, takie stwierdzenie należałoby uzupełnić założeniem, że decyzje przełożonych są trafne i wynikają z jasnej i konsekwentnej koncepcji prowadzenia biznesu, spiętej strategią i dobrze zaprojektowanym systemem zarządzania.

Działania sprzyjające rozwojowi organizacji muszą być również efektem otwartej komunikacji i asertywnej postawy zatrudnionych, opartej na szczerych rozmowach pracowników oraz śmiałym wypowiedaniu własnych opinii. Pojawia się więc tutaj ponownie aspekt jakości zasobów ludzkich zatrudnionych w przedsiębiorstwie i pytanie o dojrzałość pracowników, poziom ich świadomości i otwartości, szerokość ich horyzontów, siłę zasad

i wreszcie kompetencje zawodowe. O rozwoju organizacji zawsze decydują ludzie. Ich znaczenie uwidacznia się tak na szczycie hierarchii władzy, jak i na najniższym szczeblu struktury organizacyjnej. Ponownie jednak należy podkreślić, że za realizację procesu zarządzania personelem odpowiedzialni są menedżerowie. To oni odpowiadają za wyniki rekrutacji i selekcji pracowników, a także ich rozwój w organizacji. Oni także konstytuować będą w przedsiębiorstwie zasady i wartości, na których kształtować się będą postawy i zachowania pracowników.

Z pewnością natomiast to właśnie od pracowników wymagać należy, aby w kreatywny sposób podchodzili do rozwiązywania napotykaných problemów. Ponownie łączy się to z możliwością uruchamiania w organizacji procesów innowacyjnych i wszelkich działań na rzecz doskonalenia organizacji, niezbędnych akceleratorów jej rozwoju. Raz jeszcze należy więc podkreślić, że twórcze postawy i zachowania pracowników są podstawą tworzenia innowacji i doskonalenia organizacji. Jednocześnie większej kreatywności należy spodziewać się po pracownikach, którzy lepiej potrafią bilansować swoje życie zawodowe życiem osobistym. Ważne jest, aby pracownicy nie zaniedbywali swojego życia osobistego, z niego bowiem mogą czerpać wiele inspiracji i pozytywnej energii do rozwoju własnej kariery i tym samym organizacji, w której pracują. Przełożeni powinni zatem dbać o tworzenie warunków sprzyjających pracownikom w bilansowaniu życia zawodowego życiem osobistym.

W doskonaleniu przedsiębiorstwa znaczenie ma również przyznawanie się pracowników do popełnionych błędów. Nie można się rozwijać bez uświadomienia sobie popełnionych błędów. Nie można się doskonalić bez naprawy błędów oraz działań na rzecz zapobiegania ich nawrotom, które w konsekwencji prowadzić będą do redukcji ich występowania. Dążenie do perfekcji, wymaga ciągłego testowania nowych pomysłów, co zawsze wiąże się z pewnym ryzykiem. W związku z tym, w myśl zasady: „nie popełnia błędów tylko ten, kto nic nie robi”, pracownicy powinni być zachęceni przez przełożonych do uruchamiania kreatywności i zgłaszania propozycji usprawnień, przy jednoczesnym tolerowaniu pomyłek, błędów i niepowodzeń.

W tabeli 7.9 zaprezentowano przejawy rozwoju przedsiębiorstwa według siły ich wpływu na wyniki jego działalności, skalkulowanego na podstawie współczynników korelacji r Pearsona. Pozytywna i statystycznie istotna korelacja z WDP wystąpiła w odniesieniu do wszystkich przejawów RP, co oznacza, że każdy z nich, bez wyjątku, wpływa na poprawę wyników działalności

przedsiębiorstwa. Posługując się ponownie regułą Pareto, za przejawy RP naj- silniej oddziałujące na WDP uznano wzrost innowacyjności i wydajności pracy.

Tabela 7.9. Siła wpływu przejawów rozwoju przedsiębiorstw na ich wyniki działalności

Wpływ przejawów RP na WDP	Badanie firm	
	<i>r</i>	Ranga
Wzrost innowacyjności	0,57	1
Wzrost wydajności pracy	0,53	2
Wzrost renomy przedsiębiorstwa	0,53	2
Wzrost satysfakcji klientów	0,49	3
Wzrost poziomu jakości realizowanych procesów biznesowych	0,48	4
Wzrost satysfakcji pracowników	0,45	5
Wzrost poziomu jakości wytwarzanych produktów	0,37	6

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego przedsiębiorstw.

Wprawdzie wydajność pracy w Polsce systematycznie rośnie, jej poziom liczony na jednego pracującego jest ciągle znacznie niższy w porównaniu do średniej unijnej i w roku 2008 wyniósł 62%¹⁷. Jeszcze gorzej wygląda sytuacja polskiej gospodarki jeśli chodzi o jej innowacyjność. Powszechnie używanym na świecie wskaźnikiem charakteryzującym potencjał innowacyjny poszczególnych krajów jest GERD/GDP (*gross domestic expenditure on research and development/gross domestic product*). Ukazuje on relację nakładów krajowych brutto na działalność badawczo-rozwojową (B+R) do produktu krajowego brutto wyrażoną w procentach. Wskaźnik GERD/GDP dla Polski kształtował się w roku 2008 na poziomie 0,61, podczas gdy średnia dla 27 członków UE wynosiła 1,9¹⁸. Wskaźnik ten jest więc w przypadku Polski trzykrotnie niższy od średniej jego wielkości w Unii Europejskiej oraz sześciokrotnie niższy w stosunku do jego poziomu w Szwecji, kraju charakteryzującym się najwyższym wskaźnikiem GERD/GDP w UE (3,75). Oznacza to, że dystans dzielący Polskę od większości krajów UE jest ogromny. Zmniejszanie tego dystansu, tak w zakresie wydajności, jak i innowacyjności, stanowi poważne wyzwanie dla menedżerów polskich przedsiębiorstw

¹⁷ Eurostat, European Commission, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu> (27.06.2010 r.).

¹⁸ Ibidem (27.06.2010 r.).

i z pewnością jest to zadanie na wiele kolejnych lat. Podwyższanie wymienionych wskaźników w polskich przedsiębiorstwach będzie się jednak przyczyniać do poprawy wyników ich działalności. Powinno więc stanowić priorytet dla zarządzających.

7.5. Czynniki krytyczne dla wzmocnienia relacji pomiędzy komponentami modelu wewnątrzorganizacyjnych oddziaływań PPO

Na podstawie danych, uzyskanych w badaniu ankietowym polskich przedsiębiorstw, możliwe było wskazanie czynników krytycznych dla zwiększenia pozytywnego wpływu komponentów modelu wewnątrzorganizacyjnych oddziaływań PPO, w zakresie których polskie przedsiębiorstwa powinny się doskonalić zmierzając do poprawy swoich wyników działalności. W tym celu wykorzystano wyniki uzyskane dla poszczególnych składników komponentów modelu wewnątrzorganizacyjnych oddziaływań PPO. Zestawienie odpowiedzi w ramach poszczególnych składników komponentów modelu z powiązanymi z nimi zmiennymi modelu pozwoliło otrzymać informacje na temat najważniejszych obszarów wymagających usprawnień w polskich przedsiębiorstwach.

Tego rodzaju zestawiania danych dokonano na rysunkach 7.4–7.10, posługując się macierzą ważności (siły wpływu) składników i poziomu osiągnięć w ich zakresie (*importance-performance matrix*), zaproponowaną przez J.A. Martalla i J.C. James'a¹⁹. Na poziomej osi macierzy odłożone zostały wartości współczynników korelacji wyliczonych dla ocen uzyskanych w ramach poszczególnych składników komponentów modelu wewnątrzorganizacyjnych oddziaływań PPO oraz powiązanych z nimi zmiennych modelu (ukazujące siłę wpływu, a tym samym ważność poszczególnych relacji), natomiast na osi pionowej zaznaczony został poziom osiągnięć w zakresie każdego ze składników modelu, wyliczony jako średnia z ocen, przyznanych każdemu ze składników komponentów modelu według skali od 0 do 100 procent. Punkty w macierzy odzwierciedlają więc wyniki uzyskane przez polskie fir-

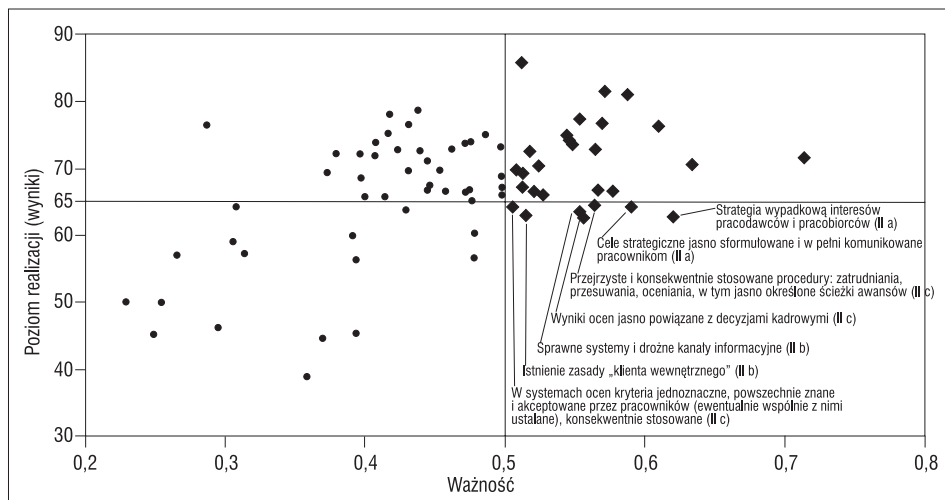
¹⁹ Zob. J.A. Martalla, J.C. James, *Importance-Performance Analysis*, „Journal of Marketing”, 1977, nr 41(1), s. 77–79. Więcej na temat *importance-performance matrix* w: R. Haffer, *Satysfakcja konsumentów i jej pomiar*, [w:] S. Sudół, J. Szymczak, M. Haffer, *Marketingowe testowanie produktów*, PWE, Warszawa 2000, s. 298–300.

my w zakresie poszczególnych składników modelu wewnątrzorganizacyjnych oddziaływań PPO, rozpatrywane z perspektywy stopnia ich ważności dla maksymalizacji pozytywnego wpływu na powiązane z nimi zmienne modelu. Dla ułatwienia interpretacji prezentowanych danych, punkty oznaczające składniki modelu, wywierające największy wpływ na powiązane z nimi komponenty modelu, w których jednocześnie polskie przedsiębiorstwa odnotowują najniższe osiągnięcia, zostały wyróżnione w macierzy. Oznaczono je dużymi punktami i podpisano.

Przyjęto, że krytycznymi czynnikami zwiększenia pozytywnego wpływu składników modelu wewnątrzorganizacyjnych oddziaływań PPO są te składniki modelu, w zakresie których polskie przedsiębiorstwa odnotowują najniższe wyniki (średnia poniżej 65 punktów w przypadku rysunków 7.4–7.9 oraz poniżej 70 punktów w przypadku rysunku 7.10), mimo ich wysokiego wpływu na „pozytywność” powiązanych z nimi zmiennych modelu.

Z danych zaprezentowanych w macierzy przedstawionej na rysunku 7.4 wynika, że czynnikami krytycznymi dla zwiększenia pozytywnego wpływu PPO na PKuO są dwa składniki PPO dotyczące strategii, dwa dotyczące struktury organizacyjnej oraz trzy dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi. Poniżej wymieniono je według kolejności, w jakiej należałoby poświęcić im uwagę w przedsiębiorstwach z racji niskiego poziomu osiągnięć w ich zakresie:

- wyniki ocen jasno powiązane z decyzjami kadrowymi (składnik dotyczący zarządzania zasobami ludzkimi),
- strategia będąca wypadkową interesów pracodawców i pracobiorców (składnik dotyczący strategii),
- istnienie zasady „klienta wewnętrznego” (składnik dotyczący struktury organizacyjnej),
- sprawne systemy i drożne kanały informacyjne (składnik dotyczący struktury organizacyjnej),
- cele strategiczne jasno sformułowane i w pełni komunikowane pracownikom (składnik dotyczący strategii),
- w systemach ocen – kryteria jednoznaczne, powszechnie znane i akceptowane przez pracowników (ewentualnie wspólnie z nimi ustalone), konsekwentnie stosowane (składnik dotyczący zarządzania zasobami ludzkimi),
- przejrzyste i konsekwentnie stosowane procedury: zatrudniania, przesuwania, oceniania, w tym jasno określone ścieżki awansów (składnik dotyczący zarządzania zasobami ludzkimi).



Rysunek 7.4. Macierz poziomu osiągnięć w zakresie składników PPO oraz siły ich wpływu na PKuO

Legenda jak w tabeli 7.3.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego przedsiębiorstw.

Pilne usprawnienia mogące wzmocnić pozytywne atrybuty kultury organizacyjnej badanych przedsiębiorstw wymagane są więc w sferach zasobów niematerialnych, w tym w pierwszej kolejności w zakresie zarządzania ludźmi, strategii i rozwiązań strukturalnych. Zarządzanie ludźmi faktycznie stanowi słaby punkt polskich przedsiębiorstw i stawia je wyraźnie w tyle za przedsiębiorstwami krajów rozwiniętych, co potwierdzają także wyniki innych, zrealizowanych przez autora, badań²⁰. Zarządzający muszą więc zdecydowanie zadbać o to, aby wszystkie etapy procesu zarządzania personelem odbywały się w oparciu o jasno określone zasady, procedury i kryteria oceny, które wyniki znajdować będą przełożenie na decyzje kadrowe. Eliminowanie z tego procesu uznaniowości, nepotyzmu i subiektywizmu sprzyjać będzie wzmocnieniu Pozytywnej Kultury Organizacyjnej.

W niedostatecznym stopniu także badane przedsiębiorstwa zarządzane są w oparciu o precyzyjnie zdefiniowaną strategię, będącą wypadkową interesów pracodawców i pracobiorców, której cele są w pełni komunikowane

²⁰ Zob. na przykład: R. Haffer, K. Kristensen, *Developing Versus Developed Companies in Business Excellence Initiatives*, „Total Quality Management & Business Excellence”, vol. 19, nr 7–8, lipiec–sierpień 2008, s. 769–775 oraz R. Haffer, K. Kristensen, *People Management as indicator of Business Excellence. The Polish and Danish Perspectives*, „The TQM Journal”, 2010, vol. 22:4, s. 386–398.

pracownikom. To kolejny obszar, który wymaga pilnych usprawnień w polskich przedsiębiorstwach, chcących skutecznie kształtować Pozytywną Kulturę Organizacyjną.

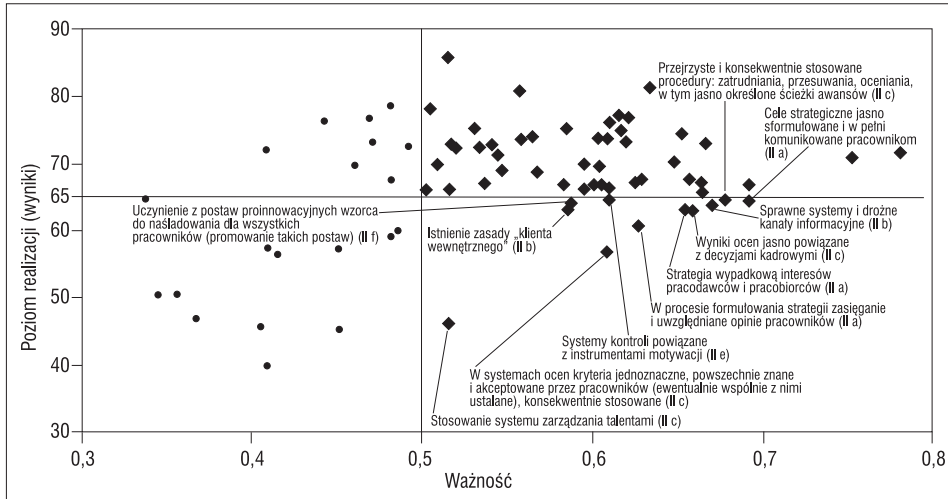
Wreszcie doskonalenia wymagają stosowane w polskich przedsiębiorstwach systemy zarządzania i związane z nimi kanały informacyjne. Przedsiębiorstwa winny dążyć do budowania zintegrowanych systemów zarządzania opartych na różnych standardach zarządzania skłaniających przedsiębiorstwa do dbania o interesy różnych zainteresowanych stron. W ramach systemów zarządzania integrowane powinny być standardy systemów dotyczących np. zarządzania jakością, zarządzania finansami, zarządzania środowiskowego, zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, zarządzania społeczną odpowiedzialnością biznesu i inne, mogące dostarczyć korzyści przedsiębiorstwom i ich interesariuszom. Należy zadbać także o ich integrację na płaszczyźnie rozwiązań informatycznych, mogących stanowić wsparcie dla prowadzonych w obrębie poszczególnych systemów pomiarów, czy innych procesów gromadzenia danych. Informatyczne wsparcie systemów zarządzania pozwala zwiększyć skuteczność kanałów informacyjnych sprzyjających budowaniu organizacji zarządzanej w oparciu o fakty. Jednocześnie zarówno w tworzeniu zintegrowanych systemów informatycznych, jak i w budowaniu zintegrowanych systemów zarządzania, niezbędne jest zastosowanie podejścia procesowego, opartego na zasadzie „klienta wewnętrznego”. Była już o tym mowa w niniejszym rozdziale. Upowszechnienie tej zasady i tym samym stosowanie podejścia procesowego w zarządzaniu jest ciągle niedostateczne w polskich przedsiębiorstwach. Usprawnienia w tym zakresie przyczynią się do umocnienia Pozytywnej Kultury Organizacyjnej.

Z danych zaprezentowanych w macierzy przedstawionej na rysunku 7.5 wynika, że czynnikami krytycznymi dla zwiększenia pozytywnego wpływu PPO na PKIO są trzy składniki PPO dotyczące strategii, dwa dotyczące struktury organizacyjnej, cztery dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi, jeden dotyczący kontroli oraz jeden dotyczący innowacji. Poniżej wymieniono je według kolejności, w jakiej należałoby poświęcić im uwagę w przedsiębiorstwach z racji niskiego poziomu osiągnięć w ich zakresie:

- stosowanie systemu zarządzania talentami (składnik dotyczący zarządzania zasobami ludzkimi),
- systemy kontroli powiązane z instrumentami motywacji (składnik dotyczący kontroli),

- w procesie formułowania strategii zasięganie i uwzględnianie opinii pracowników (składnik dotyczący strategii),
- wyniki ocen jasno powiązane z decyzjami kadrowymi (składnik dotyczący zarządzania zasobami ludzkimi),
- strategia będąca wypadkową interesów pracodawców i pracobiorców (składnik dotyczący strategii),
- istnienie zasady „klienta wewnętrznego” (składnik dotyczący struktury organizacyjnej),
- sprawne systemy i drożne kanały informacyjne (składnik dotyczący struktury organizacyjnej),
- uczynienie z postaw proinnowacyjnych wzorca do naśladowania dla wszystkich pracowników (promowanie takich postaw) (składnik dotyczący innowacji),
- cele strategiczne jasno sformułowane i w pełni komunikowane pracownikom (składnik dotyczący strategii),
- w systemach ocen – kryteria jednoznaczne, powszechnie znane i akceptowane przez pracowników (ewentualnie wspólnie z nimi ustalane), konsekwentnie stosowane (składnik dotyczący zarządzania zasobami ludzkimi),
- przejrzyste i konsekwentnie stosowane procedury: zatrudniania, przesuwania, oceniania, w tym jasno określone ścieżki awansów (składnik dotyczący zarządzania zasobami ludzkimi).

Na powyższej liście ponownie znalazły się niematerialne składniki Pozytywnego Potencjału Organizacji. Wśród nich pojawiły się wszystkie składniki PPO, których udoskonalenie może wzmocnić pozytywne atrybuty kultury organizacyjnej badanych przedsiębiorstw (wskazane na rysunku 7.4). Usprawnienia w ich obszarze posłużą więc w równym stopniu poprawie tak Pozytywnej Kultury, jak i Pozytywnego Klimatu Organizacyjnego. Wzmocnienie PKIO w polskich przedsiębiorstwach może się także dokonać dzięki zastosowaniu systemu zarządzania talentami, zadbaniu o to, aby systemy kontroli powiązane były z instrumentami motywacji, a zarządzający zasięgaliby opinii pracowników i uwzględniali je w procesie formułowania strategii oraz dzięki promowaniu postaw proinnowacyjnych i uczynieniu z nich wzorca do naśladowania dla wszystkich pracowników. Niedostateczne wyniki w zakresie wymienionych aktywności utrudniają i spowalniają proces kształtowania Pozytywnego Klimatu Organizacyjnego w badanych przedsiębiorstwach.



Rysunek 7.5. Macierz poziomu osiągnięć w zakresie składników PPO oraz siły ich wpływu na PKLO

Legenda: jak w tabeli 7.3.

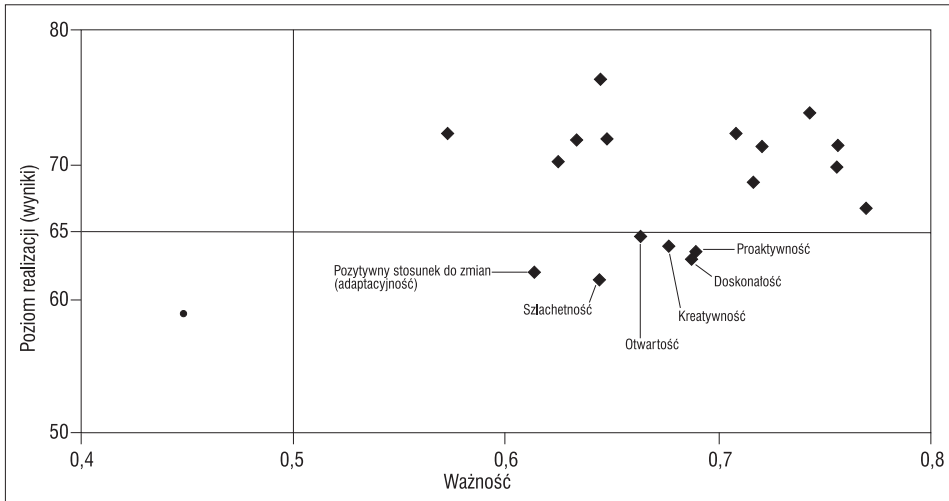
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego przedsiębiorstw.

Z danych zaprezentowanych w macierzy przedstawionej na rysunku 7.6 wynika, że czynnikami krytycznymi dla zwiększenia pozytywnego wpływu PKuO na PKIO jest sześć pozytywnych składników systemu wartości przedsiębiorstw. Poniżej wymieniono je według kolejności, w jakiej należałoby poświęcić im uwagę w przedsiębiorstwach z racji niskiego poziomu osiągnięć w ich zakresie:

- szlachetność,
- pozytywny stosunek do zmian (adaptacyjność),
- doskonałość,
- proaktywność,
- kreatywność,
- otwartość.

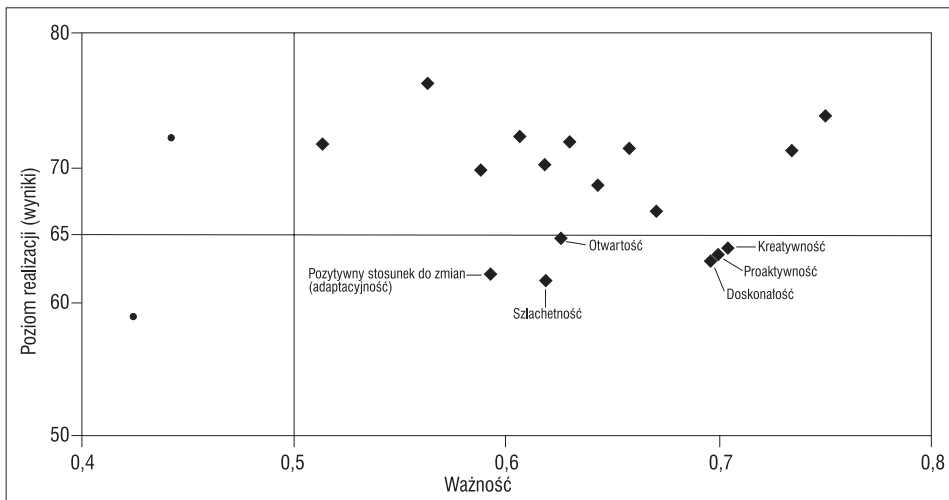
Są to wartości, w zakresie których badane przedsiębiorstwa odnotowują najniższe osiągnięcia, to znaczy, które przejawiają się w ich kulturach organizacyjnych w stopniu niedostatecznym, silnie warunkując jednocześnie PKIO. Szerzej wartości te komentowane były w punkcie 7.4. W niniejszym punkcie podkreślić należy, że ich zaszczerpienie na gruncie badanych przedsiębiorstw w zdecydowany sposób powinno przyczynić się do umocnienia ich Pozytywnego Klimatu Organizacyjnego. Co ciekawe, identyczny zestaw składników PKuO pojawił się w macierzy, zaprezentowanej w tabeli 7.7, co

oznacza, że te same niedostatecznie rozwinięte w badanych przedsiębiorstwach pozytywne składniki systemu wartości organizacyjnych, które determinują kształtowanie się Pozytywnego Klimatu Organizacyjnego, warunkują również rozwój Prorozwojowych Zachowań Pracowniczych. Umacnianie tych wartości stanowić więc powinno akcelerator Prorozwojowych Zachowań Pracowniczych w polskich przedsiębiorstwach.



Rysunek 7.6. Macierz poziomu osiągnięć w zakresie składników PKuO oraz sily ich wpływu na PKiO

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego przedsiębiorstw.



Rysunek 7.7. Macierz poziomu osiągnięć w zakresie składników PKuO oraz sily ich wpływu na PZP

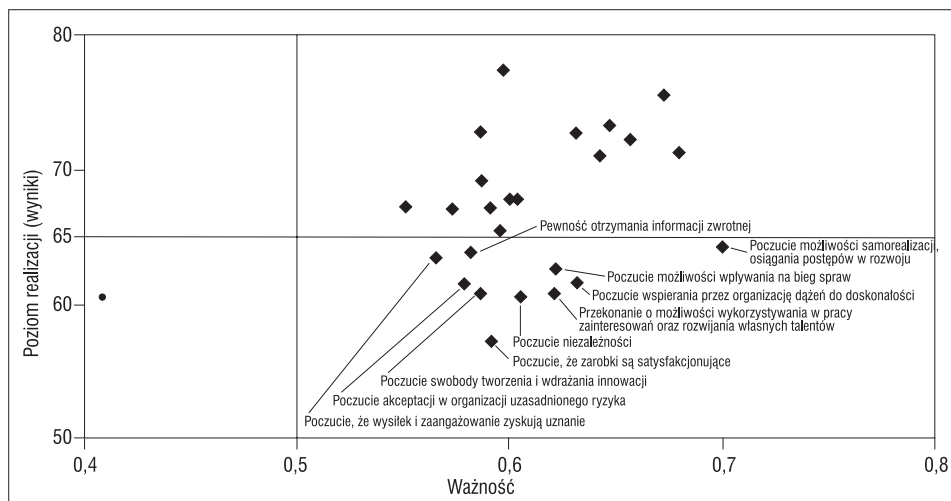
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego przedsiębiorstw.

Zbieżność wyników uzyskanych w macierzach zaprezentowanych na rysunkach 7.6 i 7.7 potwierdza również ustalenia poczynione w punktach 7.1, 7.2 i 7.3, zgodnie z którymi w modelu wewnątrzorganizacyjnych oddziaływań PPO Pozytywna Kultura Organizacyjna oddziałuje na Prorozwojowe Zachowania Pracownicze w sposób bezpośredni oraz pośredni za sprawą Pozytywnego Klimatu Organizacyjnego.

Z danych zaprezentowanych w macierzy przedstawionej na rysunku 7.8 wynika, że czynnikami krytycznymi dla zwiększenia pozytywnego wpływu PKIO na PZP jest dziesięć składników Pozytywnego Klimatu Organizacyjnego. Poniżej wymieniono je według kolejności, w jakiej należałoby poświęcić im uwagę w przedsiębiorstwach z racji niskiego poziomu osiągnięć w ich zakresie:

- poczucie, że zarobki są satysfakcjonujące,
- poczucie niezależności,
- poczucie swobody tworzenia i wdrażania innowacji,
- przekonanie o możliwości wykorzystywania w pracy zainteresowań oraz rozwijania własnych talentów,
- poczucie akceptacji w organizacji uzasadnionego ryzyka,
- poczucie wspierania przez organizację dążeń do doskonałości,
- poczucie możliwości wpływania na bieg spraw,
- poczucie, że wysiłek i zaangażowanie zyskują uznanie,
- pewność otrzymania informacji zwrotnej,
- poczucie możliwości samorealizacji, osiągania postępów w rozwoju.

Wciąż więc powszechne jest wśród pracowników polskich przedsiębiorstw przekonanie, że zarobki są niesatysfakcjonujące, brak jest poczucia niezależności oraz swobody w tworzeniu i wdrażaniu innowacji. Niedostateczne jest także przekonanie o możliwości wykorzystywania w pracy swoich zainteresowań oraz rozwijania własnych talentów. Pracownikom nie wydaje się również, aby w miejscu ich pracy w dostatecznym stopniu akceptowano uzasadnione ryzyko i wspierano dążenia do doskonałości. Czynnikiem sprawczym doskonałości biznesowej jest natomiast jakość zarządzania, w tym zwłaszcza jakość strategii i przywództwa. Musi ona wciąż pozostawiać wiele do życzenia w polskich organizacjach, skoro wyniki badań empirycznych ujawniają omawiane niedobory Pozytywnego Klimatu Organizacyjnego badanych przedsiębiorstw.



Rysunek 7.8. Macierz poziomu osiągnięć w zakresie składników PKIO oraz siły ich wpływu na PZP

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego przedsiębiorstw.

Również możliwość indywidualnego wpływania na bieg spraw oraz samorealizacji i osiągnięcia postępów w rozwoju nie jest odczuwana w dostatecznym stopniu przez pracowników badanych przedsiębiorstw. Jeśli dodać do tego przekonanie pracowników, że wysiłek i zaangażowanie nie zawsze zyskują uznanie oraz ich brak pewności otrzymania informacji zwrotnej od swoich przełożonych, otrzyma się obraz klimatu organizacyjnego polskich przedsiębiorstw, który nie nastroja optymistycznie. Z pewnością bowiem niski poziom osiągnięć badanych przedsiębiorstw na polu wymienionych składników PKIO nie będzie sprzyjać wyzwalaniu prorozwojowych zachowań pracowników. Niezbędne jest tu więc skuteczne zarządzanie PPO i PKuO, które pozwoli poprawić wyniki w obrębie wymienionych składników PKIO, a więc zwiększyć „pozytywność” klimatu organizacyjnego przedsiębiorstw, intensyfikując Prorozwojowe Zachowania Pracownicze i prowadząc do rozwoju organizacji.

Z danych zaprezentowanych w macierzy przedstawionej na rysunku 7.9 wynika, że czynnikami krytycznymi dla zwiększenia pozytywnego wpływu PZP na RP jest osiem przejawów Prorozwojowych Zachowań Pracowniczych. Poniżej wymieniono je według kolejności, w jakiej należałoby poświęcić im uwagę w przedsiębiorstwach z racji niskiego poziomu osiągnięć w ich zakresie:

- pracownicy przyznają się do popełnionych błędów,
- pracownicy traktują zgłaszanie przez innych krytyki oraz odmiennych opinii jako pole do dyskusji i doskonalenia wykonania zadań,

- pracownicy rywalizując z innymi grają zawsze *fair*,
- pracownicy szczerze ze sobą rozmawiają,
- pracownicy kreatywnie rozwiązują napotymane problemy,
- pracownicy chętnie angażują się w działania podejmowane w organizacji,
- pracownicy śmiało wypowiadają własne opinie,
- pracownicy w pełni angażują się w realizację decyzji prełożonych.

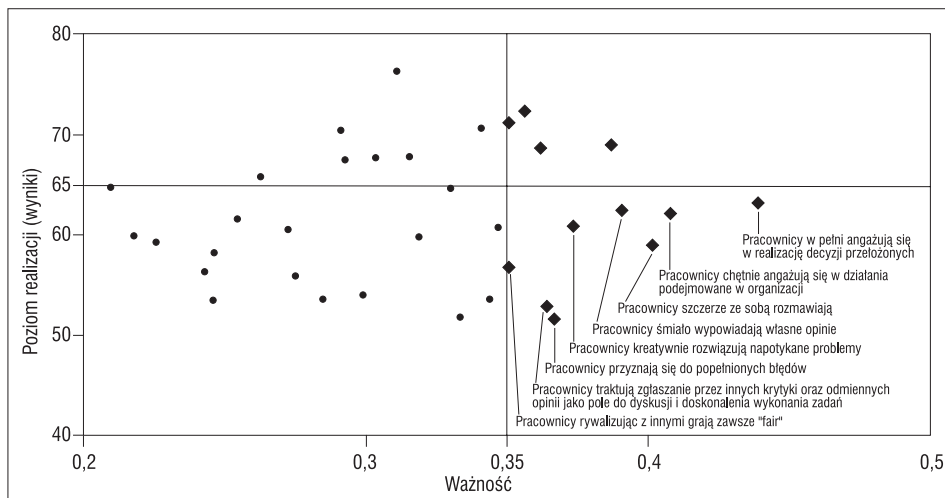
Aby poprawić wyniki w zakresie takich wyznaczników rozwoju przedsiębiorstw, jak wydajność pracy, innowacyjność, jakość realizowanych procesów biznesowych, jakość wytwarzanych produktów, satysfakcja pracowników, satysfakcja klientów oraz renoma przedsiębiorstwa, zarządzający polskimi przedsiębiorstwami powinni skupić się na nieprzerwanym tworzeniu warunków, w których pracownicy zaczęliby podejmować wymienione powyżej zachowania, zbyt rzadkie jak dotąd w polskich przedsiębiorstwach. Warunki te, stymulowane rozwojem PPO i PKuO, powinny skłonić pracowników do podejmowania szczerych rozmów i śmiałego wypowiadania własnych opinii, przy jednoczesnej akceptacji odmiennych opinii i zgłaszanej pod ich adresem krytyki, traktowanych jako pole do dyskusji i doskonalenia sposobu realizacji zadań. Zabiegi zarządzających powinny także wyzwolić w pracownikach gotowość grania *fair* podczas rywalizacji z innymi oraz przyznawania się do popełnianych błędów.

Uruchamianie wyżej wymienionych zachowań pracowniczych powinno także sprzyjać wyzwolaniu w pracownikach kreatywności w rozwiązywaniu napotypanych problemów oraz zaangażowania w działania podejmowane w organizacji, w tym zwłaszcza wynikające z realizacji decyzji prełożonych.

Podwyższenie poziomu osiągnięć w zakresie wymienionych PZP może w znacznym stopniu zdynamizować rozwój przedsiębiorstwa i poprawić jego wyniki działalności.

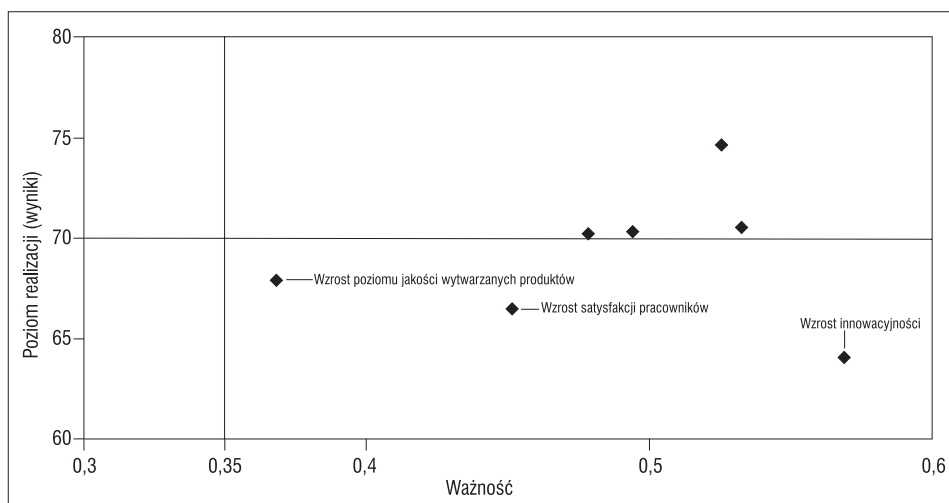
Z danych zaprezentowanych w macierzy przedstawionej na rysunku 7.10 wynika, że czynnikami krytycznymi dla zwiększenia pozytywnego wpływu RP na WDP są trzy przejawy rozwoju przedsiębiorstwa. Poniżej wymieniono je według kolejności, w jakiej należałoby poświęcić im uwagę w przedsiębiorstwach z racji niskiego poziomu osiągnięć w ich zakresie:

- wzrost innowacyjności,
- wzrost satysfakcji pracowników,
- wzrost poziomu jakości wytwarzanych produktów.



Rysunek 7.9. Macierz poziomu osiągnięć w zakresie składników PZP oraz siły ich wpływu na RP

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego przedsiębiorstw.



Rysunek 7.10. Macierz poziomu osiągnięć w zakresie składników RP oraz siły ich wpływu na WDP

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego przedsiębiorstw.

Badania empiryczne przeprowadzone w przedsiębiorstwach wskazują wyraźnie, że źródłem poprawy ich finansowych wyników działalności, w tym zwłaszcza przychodów ze sprzedaży i zyskowności oraz udziału w rynku jest poprawa ich wyników w zakresie innowacyjności, satysfakcji pracowników oraz jakości wytwarzanych produktów. We wszystkich tych obszarach

badane przedsiębiorstwa nie mogą się pochwalić satysfakcjonującymi wynikami, podczas gdy ich wpływ zwłaszcza na finalne wyniki działalności jest nie tylko krytyczny w krótkim okresie, ale także ma zasadnicze znaczenie dla trwałości wypracowywanych przewag konkurencyjnych.

Niskie wyniki dotyczące satysfakcji pracowników nie powinny dziwić w obliczu sygnalizowanych w niniejszym rozdziale niedoborów w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w polskich przedsiębiorstwach, plasujących je daleko za przedsiębiorstwami krajów rozwiniętych, jeśli chodzi o osiągnięcia w tym obszarze. Podobnie, niskie wyniki dotyczące innowacyjności przedsiębiorstw potwierdzone zostały wskaźnikami innowacyjności polskiej gospodarki, przywoływanymi w punkcie 7.4, plasującymi ją na końcu stawki krajów Unii Europejskiej. Okazuje się także, że jakość wytwarzanych produktów w opinii kadry zarządzającej polskimi przedsiębiorstwami pozostawia wiele do życzenia. Również ten fakt nie powinien dziwić, jako że we współczesnych systemach zarządzania jakością wytwarzanie wysokiej jakości produktów odbywa w drodze zarządzania jakością procesów biznesowych, w których produkty te są wytwarzane. Współczesne zarządzanie jakością procesów biznesowych opiera się z kolei na podejściu procesowym wykorzystującym zasadę „klienta wewnętrznego”, której wdrożenie w polskich przedsiębiorstwach, jak dowiodły wyniki zrealizowanych badań, pozostaje wciąż na niskim poziomie.

Dopóki więc zarządzający polskimi przedsiębiorstwami nie skupią się na poprawianiu wyników w zakresie wszystkich wymienionych, a zwłaszcza trzech krytycznych, wyznaczników swojego rozwoju, mianowicie innowacyjności, satysfakcji pracowników oraz jakości wytwarzanych produktów, dopóty ich wyniki rynkowe i finansowe nie będą rosły w stopniu satysfakcjonującym, a groźba odwrócenia tendencji wzrostowej będzie się nasilać.

Pomocne może być w tym względzie lepsze zrozumienie powiązań między elementami składającymi się na omówiony w niniejszym rozdziale model wewnątrzorganizacyjnych oddziaływań PPO, który pozwala wyeksponować wiodącą rolę, jaką Pozytywny Potencjał Organizacji pełni w stymulowaniu rozwoju przedsiębiorstwa i poprawie jego wyników działalności. Wiedza na temat przyczynowo-skutkowej struktury modelu, mająca silny charakter aplikacyjny, powinna przyczyniać się do zintensyfikowania inicjatyw na rzecz doskonałości biznesowej w polskich przedsiębiorstwach.

Rozdział VIII

UWARUNKOWANIA POZYTYWNEGO POTENCJAŁU ORGANIZACJI – ZARYS MODELU KSZTAŁTOWANIA PPO W PRZEDSIĘBIORSTWIE (ZE SZCZEGÓLNYM UWZGLĘDNIENIEM PRZEDSIĘBIORSTW FUNKCJONUJĄCYCH W POLSCE)

Marek Jacek Stankiewicz

8.1. Wprowadzenie

Pozytywny Potencjał Organizacji (PPO) jest, jak już wcześniej zdefiniowano, pewnym stanem, czy też pewną konfiguracją zasobów materialnych i niematerialnych organizacji, jaki (jaka) – poprzez oddziaływanie na kulturę organizacyjną i klimat organizacyjny – stymuluje takie zachowania członków organizacji, które są pożądane dla szeroko rozumianego rozwoju organizacji. Pożądane zachowania opisano dokładnie w rozdziale VI. Teraz wypada jedynie podkreślić, iż syntetycznym wyznacznikiem tych zachowań jest autentyczne zaangażowanie w działania, których ostatecznym efektem jest trwały rozwój organizacji. W przypadku przedsiębiorstw – bo do tego rodzaju organizacji w szczególności odnoszą się rozważania prowadzone w tej książce – deskryptorami rozwoju będą przede wszystkim: satysfakcja interesariuszy (tak zewnętrznych – z klientami na czele – jaki i wewnętrznych; pra-

owników), wydajność, innowacyjność, jakość procesów i jakość produktów, renowa, pozycja rynkowa i efektywność finansowa.

Skoro efektem PPO może, a w racjonalnie zarządzanym przedsiębiorstwie – powinno być, tak wiele ważnych dla jego (przedsiębiorstwa) egzystencji i rozwoju rezultatów, to nie powinien podlegać dyskusji postulat, by zrobić wszystko dla zbudowania (wykreowania) takiego stanu i konfiguracji zasobów, który będzie owym PPO właśnie. Innymi słowy budowa Pozytywnego Potencjału Organizacji powinna być imperatywem dla wszelkich form i obszarów zarządzania przedsiębiorstwem. W tej perspektywie PPO staje się jednym z kluczowych, strategicznych celów przedsiębiorstwa.

Cel jest z natury rzeczą skutkiem jakichś działań, które są jego przyczynami. Dla racjonalnego dążenia do celów (skutków) trzeba zatem wcześniej zdiagnozować przyczyny, trzeba poznać co? i jak? warunkuje powodzenie w osiąganiu celów. Ta logicznie prosta zasada preparacji działań, sprowadzająca się do rozpoznawania związków przyczynowo-skutkowych, w przypadku budowania PPO, okazuje się jednak fenomenem wysoce złożonym. Dzieje się tak, ponieważ – jak można wydedukować z zaprezentowanych w poprzednich rozdziałach analiz – wiele składników/przejawów samego PPO (czyli celów, ergo zamierzonych skutków) jest względem siebie również powiązanych relacjami przyczynowo-skutkowymi. Komplikacja ta nie powinna jednak stanowić zapory dla wszelkich prób identyfikacji przyczyn/czynników PPO, po to, by je tworząc i/lub pobudzając zapoczątkować procesy krystalizowania się (powstawania) skutków, czyli samego PPO.

Proces kształtowania/budowania Pozytywnego Potencjału Organizacji można najogólniej sprowadzić do poszukiwania rozwiązania następującego równania:

$$\text{PPO} = f(\text{uz}, \text{uw}) + \eta$$

gdzie: **uz** – uwarunkowania zewnętrzne,

uw – uwarunkowania wewnętrzne,

η – wpływ zjawisk nierozpoznanych.

Dalsza część rozważań dotyczyć będzie identyfikacji zmiennych uzależniających PPO, czyli jego uwarunkowań zewnętrznych i wewnątrzorganizacyjnych.

8.2. Zewnętrzne uwarunkowania Pozytywnego Potencjału Organizacji

Zewnętrzne uwarunkowania PPO rozumiane są tu jako **te stany i sytuacje w otoczeniu przedsiębiorstwa, które mogą wpływać na jego (przedsiębiorstwa) „skłonność” do świadomego kształtowania zasobów tak, aby odpowiadały kryteriom PPO.** Przy czym zgodzić się trzeba na pewne uproszczenie, dopuszczające zasygnalizowaną we wprowadzeniu okoliczność: „skłonność” do kształtowania PPO jest już „sama przez się” elementem PPO, co potwierdza swoistą autokorelację między składnikami PPO. Wyjściem z tej sytuacji może być założenie, że w łańcuchu wzajemnych interakcji wewnątrz elementów składowych PPO jest jakieś ogniwo początkowe, które można „wyciągnąć” jak gdyby „przed nawias”. Tym ogniwem początkowym jest właśnie „skłonność” do budowania/kształtowania pozostałych elementów/składników PPO.

Badania wybranych, funkcjonujących w Polsce przedsiębiorstw, prowadzone metodami *case study*, wzbogacone wywiadami pogłębionymi z CEO kilku przedsiębiorstw oraz skorygowane wynikami badań eksperckich, pozwoliły zidentyfikować 12 grup czynników zewnętrznych, jakie można – w myśl proponowanej definicji – zaliczyć do uwarunkowań PPO. Oczywiście listę tych uwarunkowań należy traktować jako strukturę jeszcze niekompletną i wysoce dynamiczną¹, ale – w sytuacjach zgodności trzech wymienionych „źródeł” pozyskiwania informacji – pozwalającą na określenie najsilniej zauważanych, występujących w otoczeniu przedsiębiorstw, determinant PPO. Są nimi:

- czynniki o charakterze ogólnogospodarczym,
- czynniki o charakterze sektorowym (branżowym),
- czynniki wynikające z regulacji prawnych,
- czynniki związane z sytuacją polityczną,
- czynniki związane z sytuacją społeczną,
- czynniki związane z sytuacją demograficzną i rynkiem pracy,

¹ Wynika to zarówno z fragmentarycznego jednak zakresu podmiotowego badań oraz z samej istoty dynamiki otoczenia, w którym tkwią determinanty zewnętrzne PPO. Zresztą dynamika owa uzasadnia w pewnym sensie wnioskowanie (ale ostrożne) opierając się na badaniach nie dotyczących całej populacji, a nawet nie obejmujących do końca reprezentatywnej próby. Po prostu z czasem wyniki i tak należy korygować, więc ich gromadzenie na podstawie badań na wielką skalę byłoby sprzeczne z zasadami efektywności – przyp. autora.

- czynniki związane z systemem edukacji,
- czynniki związane z postępowaniem techniczno-technologicznym,
- czynniki związane z globalizacją,
- czynniki związane z członkostwem w Unii Europejskiej,
- czynniki wynikające z kultury narodowej,
- pozostałe czynniki zewnętrzne.

W ramach każdej z grup poszukiwano czynników – zdaniem badanych przedsiębiorstw, CEO i Ekspertów – najistotniejszych, oceniając jednocześnie siłę ich wpływu na „skłonność” (dążenie) przedsiębiorstw do budowania PPO (w skali od -3 do +3). Wyniki badania zawiera tabela 8.1. Przedstawiono w niej oddzielnie uśrednione oceny przedsiębiorstw (wyniki uzyskane metodą ankietową + wywiady z CEO) i uśrednione oceny Ekspertów.

Tabela 8.1. Czynniki zewnętrzne wpływające na skłonność przedsiębiorstw do budowania PPO

Grupy czynników zewnętrznych i występujące w nich czynniki	Ocena siły wpływu w badaniach:		
	ankieta	opinie CEO	eksperti
I. Czynniki o charakterze ogólnogospodarczym:			
— Kondycja gospodarki (wzrost <i>versus</i> zapas)	3; -2,7	2,2; - 2,2	2; -2
— Stabilność waluty	1,8	1,75	2
— Niska stopa inflacji	1,5	1,5	2
— Dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania (głównie kredytów)	2,5	2	2
— Koszt pieniądza (stopa oprocentowania kredytu)	2,75	2	2
— Stabilność reguł gospodarowania	3	3	3
— Wysokość podatków (niskie <i>versus</i> wysokie)	2,3; -2,5	2; -2	1,5; -1,5
— Popyt na wytwarzane produkty (krajowy i zagraniczny)	2	1,5	1,5
II. Czynniki o charakterze sektorowym:			
— Stabilność i dostępność dostaw	2	2	1
— Kompatybilność systemów jakości i audytów jakości	-	1,5	-
— Koniunktura w sektorze	2	2,5	2
— Technologiczne zaawansowanie sektora/innovacyjność sektora	2,5	3	3
— Atrakcyjność sektora dla inwestorów	2	-	-
— Kapitałochłonność inwestycji	1	-	2
— Kondycja ekonomiczna kontrahentów	2,2	2,5	2
— Poziom wymagań klientów/odbiorców	3	2	2,4
— Intensywność konkurencji	2,2	2,5	3
— Symetria warunków konkurencji (uczciwość konkurencji)	2,5	-	-
— Konsolidacja sektora	2,5	1	-
— Stopień umiędzynarodowienia i „otwartość” sektora	1	1,2	1,5
— Stopień koncentracji sektora	-	2	-
— Rozwój branż pokrewnych	-	1	1,5
III. Czynniki związane z rozwiązaniami prawnymi:			
— Stabilność regulacji prawnych	2,5	1	2
— Klarowność (jasność) i spójność przepisów	2,4	2	2

Grupy czynników zewnętrznych i występujące w nich czynniki	Ocena siły wpływu w badaniach:		
	ankieta	opinie CEO	eksperci
— Brak „gorsetu” regulatorów prawnych dla kreatywności i oryginalności zachowań przedsiębiorstw	3	3	2,5
— Kompetencje i odpowiedzialność urzędników za decyzje mające wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa	2	2	2,5
— Skuteczna ochrona prawna własności intelektualnych	3	3	3
— Uregulowana prawnie elastyczność zatrudnienia (bardziej elastyczny kodeks pracy)	2	3	2
— Precyzyjne uregulowania prawne udziału pracowników w zarządzaniu	2,4	3	2,5
— Precyzyjne uregulowania prawne (ograniczenia) roli związków zawodowych w przedsiębiorstwie	2,5	3	2
IV. Czynniki związane z sytuacją polityczną:			
— Niemieszanie się polityki i polityków do gospodarki	2	2	2,5
— Stabilność polityczna (pełna kadencja władz wybieralnych)	1,5	1,75	2,5
— Nieszerzenie nastrojów i hasel populistycznych	3	3	3
— Usunięcie ZZ z zakładów pracy	-	-	2
— Nieobsadzanie stanowisk w gospodarce z klucza politycznego	3	3	-
— Ograniczenie biurokracji	3	3	2
V. Czynniki związane z sytuacją społeczną:			
— Warunki życia (stopa życiowa)	2	2	2,5
— Udział klasy średniej w społeczeństwie	-	-	3
— Dominacja wartości liberalnych (w tym skłonności do bogacenia się)	-	-	3
— Rozwój „merytokracji”	-	-	3
— Społecznie akceptowane systemy redystrybucji dochodów	-	-	1
— Poczucie szans na poprawę sytuacji	2	2	3
— Poczucie szans na wzbogacenie się i rozwój	2	2	3
— Spokój społeczny	1,5	2	2,5
— Społeczna świadomość potrzeby rozwoju	2	2	3
— Dojrzała postawa związków zawodowych (nie tylko roszczeniowa)	2	3	3
— Emigracja zarobkowa	-1	-1,5	-
— Prestiż społeczny zawodów dominujących w danym przedsiębiorstwie	-	-	1
— Poprawa systemu opieki zdrowotnej	2	3	2
— Rozwój systemu prywatnych ubezpieczeń zdrowotnych	-	3	2
VI. Czynniki związane z sytuacją demograficzną i rynkiem pracy:			
— Starzenie się społeczeństwa	-2,5	-1,4	-1,5
— Bezrobocie	2	1	1
— Dostępność <i>versus</i> brak fachowych kadr inż.-tech.	2; -2	1; -1	1,5; -1,5
— Otwarcie rynków pracy dla osób z zagranicy	1,5	1	-
— Możliwość pozyskania odpowiedniej kadry	2	2,5	2
— Nadwyżka podaży nad popytem na rynkach pracy (w zakresie zawodów i w układzie terytorialnym)	3	3	2
— Mobilność kadr <i>versus</i> brak mobilności	-	2; -2	-
— Możliwość pracy na odległość	-	2	-
VII. Czynniki związane z systemem edukacji:			
— Poziom (jakość) kształcenia	2	2	2,5
— Dostosowanie systemu edukacji do potrzeb praktyki	2	2,3	2
— Współdziałanie wszystkich instytucji i ogniw (podsystemów) edukacyjnych w zakresie kształcenia adekwatnego dla potrzeb nowoczesnego społeczeństwa	-	-	3

Grupy czynników zewnętrznych i występujące w nich czynniki	Ocena siły wpływu w badaniach:		
	ankieta	opinie CEO	eksperci
— Kształcenie odpowiednich, pod względem jakości i ilości, kadr w zawodach technicznych	3	3	2
— Wprowadzenie do programów kształcenia obowiązkowych praktyk w zakładach pracy	2,5	2	2,5
— Ujęcie w systemie kształcenia umiejętności pracy w zespole oraz zdobywania kompetencji społecznych	-	2,5	3
— Łatwy dostęp do nauki, wiedzy i edukacji (np. kredyty studenckie)	-	-	2
— Istnienie systemu szkoleń umożliwiających przekwalifikowanie zawodowe	1,5	1,7	2
— Istnienie i dostępność systemów szkoleń specjalistycznych	1,4	2	1,5
VIII. Czynniki związane z postępem techniczno-technologicznym:			
— Postęp techniczno-technologiczny	2,5	2	3
— Dostęp do nowoczesnych technologii	-	2	3
— Innowacje produktowe	3	2	3
— Dostęp do infrastruktury informatycznej	2	-	3
— Istniejące systemy komercjalizacji odkryć technologicznych	2,2	2	2
— Możliwość konkurowania technologiami	-	2	2,5
— Istnienie silnych jednostek B+R i możliwość współpracy z nimi	2	2	2,4
IX. Czynniki związane z globalizacją:			
— Dostęp do światowej wiedzy i informacji	2,5	2	3
— Dostęp do nowych rynków	1	1	2
— Proliferacja osiągnięć w zakresie koncepcji i metod ZZL	2,7	3	3
— Upowszechnianie nowoczesnych metod zarządzania	2	2	2
— „Kalifornizacja” potrzeb, dążenie ludzi do podwyższania stopy życiowej	1	2	2,5
— Światowa konkurencja, wymuszająca ciągły rozwój	3	3	3
— Świadomość ludzi, że mogą się realizować na całym światowym rynku pracy	1	1,6	2
— Wielokulturowość pojawiająca się w działalności przedsiębiorstw w wyniku internacjonalizacji ich funkcjonowania	-	-	3
— Rozwój i rosnąca dostępność do globalnej turystyki	-	-	3
— Coraz łatwiejszy dostęp do efektów rozwoju cywilizacyjnego	1	2	2
— Upowszechnianie globalnych standardów jakości, ekologii itp.	1	1	2
X. Czynniki związane z członkostwem w Unii Europejskiej:			
— Promocja wartości społecznych dotyczących jakości życia (ograniczenie emisji CO ₂ , ochrona środowiska, odnawialna energia, zrównoważony rozwój itp.)	1	3	2,4
— Coraz łatwiejszy dostęp ludzi do unijnego rynku pracy	2	1	2
— Dostępność funduszy UE	2	1	3
— Projekty UE	2	1	3
— Ujednoczenie warunków konkurencji i pomocy publicznej	1	2	3
— Ułatwienia w wymianie gospodarczej w ramach UE	1,5	2	-
— Unijne programy edukacyjne i szkoleniowe	2	2	1
— Unifikacja i kompatybilność systemów kształcenia	-	1	2
— Regulacje unijne dotyczące stosunków społecznych (czas pracy, rola kobiet, akceptacja różnorodności itp.)	2	2	2
XI. Czynniki wynikające z kultury narodowej:			
— Rudymenty kultury socjalistycznej (roszczeniowy stosunek do pracodawcy, „państwo musi dać”, lekceważenie poleceń itp.)	-2	-1	-1
— „Bezinteresowna” zawiść, zazdrość, kłótniowość, swary itp.	-2	-2	-2

Grupy czynników zewnętrznych i występujące w nich czynniki	Ocena siły wpływu w badaniach:		
	ankieta	opinie CEO	eksperci
— Nadmierny konserwatyzm, „parafialność”, brak presji na sukces indywidualny i akceptacji dla sukcesu innych	-2	-	-1
— Skłonność do kombinowania	1	-	-
— Polska skłonność do improwizacji, działań niestandardowych	2	2,5	2
— Ciekawość świata	2	2,5	2
— Umiejętność radzenia sobie w trudnych sytuacjach – „Polak potrafi”	3	2	3
— Skłonność do podejmowania ryzyka	2	1,5	3
— Gościnność, szarmanckość	3	1	2
— Honor, godność osobista	3	2	2
— Patriotyzm, zdolność do poświęceń	3	2	2
— Jednorodność etniczna i kulturowa, poczucie wspólnoty	-	-	1
— Niezależność myśli, indywidualizm	-	1	3
XII. Pozostałe czynniki zewnętrzne:			
— Mało liderów, autorytetów	-2	-	-2
— Promocja sukcesów w mediach – uwarunkowanie potencjalne	2	-	3
— Mega trendy postaw stymulujące <i>empowerment</i>	-	-	2

Źródło: opracowanie własne.

W wyniku przeprowadzonych badań enumerowano ogółem 110 czynników, które można traktować jako zewnętrzne uwarunkowania skłonności przedsiębiorstw do budowania Pozytywnego Potencjału Organizacji. Oczywiście różne czynniki, w różny sposób, i z różną siłą mogą pobudzać do budowania różnych elementarnych składników PPO. Wydaje się jednak, że relacje: uwarunkowania zewnętrzne–stan i struktura PPO, należy traktować systemowo i kompleksowo. Szczegółowe pomiary wpływu poszczególnych uwarunkowań na poszczególne składniki Pozytywnego Potencjału, byłyby może interesującym przedsięwzięciem analitycznym, ale bez większych szans na przydatną implementacyjnie interpretację otrzymanych, częściowych wyników. A to dlatego, że poszczególne uwarunkowania raczej rzadko oddziałują bezpośrednio na skłonność do kreowania PPO, a przeważnie tworzą kontekst ogólny, pośredni, sprzyjający lub niesprzyjający tej skłonności. Rzecz jasna kontekst ma swoją architekturę, której zasadnicze elementy zawiera tabela 8.1, ale ważna jest przede wszystkim charakterystyka całości, bo dopiero całość może być synergicznym systemem zdolnym pobudzić dążenia do budowania PPO.

Aby ów system uwarunkowań zewnętrznych stał się stymulatorem dążeń przedsiębiorstw do kształtowania swych zasobów zgodnie z definicją Pozytywnego Potencjału Organizacji, powinny w nim dominować elementy, które łącznie:

- są charakterystyczne dla rozsądnie, systematycznie i trwale rozwijającej się gospodarki,
- mają charakter stabilny, przewidywalny,
- są zgodne z historycznie sprawdzonymi i potwierdzonymi przez teorię, trendami rozwojowymi,
- odwołują się do uznawanych za pozytywne wartości, idei i przekonań;
- uwzględniają wyzwania rozwojowe współczesnego świata i wychodzą im naprzeciw, a nie – przeciw,
- nie dopuszczają do bieżącej, ingerencji polityki i polityków w życie społeczno-gospodarcze, jednocześnie przyznając ważną i odpowiedzialną rolę polityki w kreowaniu reguł funkcjonowania gospodarki i staniu na straży ich (reguł) przestrzegania,
- potwierdzają potrzebę i zasadę symetrii wpływów na stosunki pracy trzech sił: reprezentującego interes ogólny państwa – pracodawców – pracobiorców, których reprezentację stanowią związki zawodowe. Do tej roli – reprezentacji pracobiorców, a nie samoistnej siły politycznej – sprowadzona zostaje formuła związków zawodowych,
- budują poszanowanie dla pracy, jako dobra osiągalnego, ale względnie rzadkiego, które należy szanować, ponieważ przede wszystkim ona umożliwia i daje szansę na wszechstronny rozwój i sukces osobisty pracownika i jego rodziny,
- budują i umacniają społeczną świadomość tego, że kreowanie i wykorzystywanie (wyzwalanie) kapitału intelektualnego i społecznego „drzemiącego” w ludziach jest strategicznym celem każdej organizacji, a inwestowanie w jego (celu) osiągnięcie jest wysoce rentownym przedsięwzięciem tak w skali makro (państwo), mezo (region), jak i mikro (przedsiębiorstwo),
- potwierdzają zasadę możliwie najpełniejszego upodmiotowienia ludzi,
- wyzwalają optymizm i nadzieję na to, że będzie lepiej i warto w tym celu ponosić wysiłki.

Niektóre uwarunkowania, zwłaszcza kulturowe, w stanie obecnie obserwowanym w Polsce, mogą utrudniać budowę PPO, dlatego ważnym zadaniem, a także inwestycją w lepszą przyszłość, państwa, samorządów, instytucji i różnych organizacji społecznych jest wspólny wysiłek dla niwelacji takich uwarunkowań. Można stwierdzić, że kreowanie uwarunkowań sprzyjających powstawaniu Pozytywnego Potencjału Organizacji powinno nie tylko

budzić zainteresowanie, ale powinno być istotnym obowiązkiem wszystkich sił społecznych i politycznych, niezależnie od ich ideowego zabarwienia. Jednocześnie zauważyć należy, że samoświadomość tego obowiązku jest także ważnym, o ile nie kluczowym, uwarunkowaniem, stymulującym Pozytywny Potencjał Organizacji, przekładający się na rozwój państwa, wszelkich organizacji (w tym rzecz jasna – przedsiębiorstw) i poszczególnych ludzi.

8.3. Uwarunkowania wewnętrzne

Przez uwarunkowania wewnętrzne należy rozumieć organizacyjno-zarządczy kontekst, w którym funkcjonuje dana organizacja (przedsiębiorstwo). Innymi słowy są to te cechy, stany i właściwości organizacji, które nie są składnikami Pozytywnego Potencjału *per se*, ale stanowią dla niego swoiste środowisko, będące integralnym „wymiarom” danej, konkretnej organizacji².

W projekcie badawczym, którego wyniki stanowią tworzywo do konstruowania przedstawianej tu koncepcji, enumerowano ogółem 43 elementy owego środowiska organizacyjno-zarządczego³. Można je ustrukturyzować w 6 grup, traktowanych jako podsystemy systemu uwarunkowań wewnętrznych PPO. Są nimi:

- architektura zewnętrzna,
- architektura wewnętrzna,
- rodzaj oferty rynkowej,
- pozycja i możliwości przedsiębiorstwa,
- standardy i systemy,
- parametry władzy.

W dalszej części rozdziału zaprezentowane będą elementy składowe poszczególnych podsystemów, wraz z określeniem ich szacunkowego wpływu na skłonność (dążenie) przedsiębiorstwa do budowania Pozytywnego Poten-

² Por. m.in.: *Positive Organizational Scholarship: Foundation of a New Discipline*, red. K.S. Cameron, J.E. Dutton & R.E. Quinn, Berrett-Koehler, San Francisco 2003; *Introducing Organizational Behaviour and Management*, red. D. Knights & H. Willmott, Thomson Learning, London 2007; K.E. Weick, *Sensemaking in Organizations. Making Sense of the Organization*, Blackwell, Oxford 2001.

³ Terminu „organizacyjno-zarządczy” kontekst funkcjonowania, lub – zamiennie – „organizacyjno-zarządcze” środowisko organizacji używam tu dla podkreślenia dwóch ważnych aspektów przedmiotu rozważań, którymi są: układy strukturalne, instrumentalne i relacyjne (aspekt organizacyjny) oraz układy władzy organizacyjnej (aspekt zarządczy) – przyp. autora.

cjału Organizacji. Szacunki dotyczyły trzech spraw: siły wpływu (ocenianej w skali od 0 do 3, gdzie: 0 – oznaczało brak wpływu, 1 – wpływ znikomy, 2 – wpływ znaczący, 3 – wpływ decydujący), charakterystyki stanu pożądanego oraz charakterystyki stanu niepożądanego, rozumianego, jako destymulator skłonności do budowania PPO. Ocen dokonywali tym razem eksperci, w skład których zaliczono i teoretyków zarządzania „miękkiego”, i prezesów firm, w których prowadzono wywiady.

8.3.1. Architektura zewnętrzna

Na architekturę zewnętrzną składa się jedenaście elementów:

- 1) relacje z ostatecznym klientem (użytkownikiem bądź konsumentem oferty przedsiębiorstwa),
- 2) poziom lojalności klientów,
- 3) charakter powiązań z innymi podmiotami, np.: dawca/biorca (licencji, franszyzy, *know-how*), spółka matka/córka, spółka zależna itp.,
- 4) lokalizacja względem „infrastruktury” wiedzy (firm doradczych, uczelni itp.),
- 5) lokalizacja względem wielkich aglomeracji,
- 6) dostęp do rynków pracy,
- 7) uczestnictwo w klastrze,
- 8) posiadanie trwałych związków partnerskich (*alians*, *joint-venture* itp.),
- 9) stopień internacjonalizacji firmy (liczony jako % udziału działalności zagranicznych w ogólnej działalności przedsiębiorstwa),
- 10) forma internacjonalizacji firmy;
- 11) cechy współpracy międzynarodowej (zakres, przedmiot, partnerzy).

Opinie i oceny przydatności ww. składników architektury zewnętrznej, jako czynników skłonności przedsiębiorstw do budowania PPO, zawiera tabela 8.2.

Tabela 8.2. Ocena wpływu elementów architektury zewnętrznej na skłonność do budowania PPO

Numer elementu	Siła wpływu	Stan pożądany	Stan niepożądany
1	2,3	Dobre rozeznanie wzajemnych celów, problemów, preferencji i możliwości. Relacje (kontakty) możliwie bliskie, bezpośrednie. W przypadku klientów <i>instytucjonalnych wskazana znajomość</i> osobista przedstawicieli firm.	Sieć pośredników rozrywających relacje, robiących z klientami interesy kosztem naszej firmy (np. agresywne sieci hipermarketów, które chcą wyrwać w świadomości klienta swój <i>image</i> , a nie naszej firmy).

Numer elementu	Sila wpływu	Stan pożądany	Stan niepożądany
2	2,1	Klient lojalny jest wart dużych wysiłków. Cenny jest klient pozostający z naszą firmą w długookresowych relacjach, co pozwala wyzwolić relacje wzajemnej sympatii i zrozumienia. Trwałość relacji powoduje, że przestają być one anonimowe.	Klient pozbawiony wykrystalizowanych preferencji. Klient przypadkowy. Klient, który podąża przede wszystkim za najtańszymi ofertami. Klient mało wymagający.
3	1,5	Forma musi zapewniać odpowiedni poziom integracji podmiotów, wówczas wspólne doświadczenie i rozwiązywanie problemów wyzwala synergię. Konieczna jednak klarowność relacji, z jasno określonymi wzajemnymi zadaniami i kompetencjami. Umowy przejrzyste, zawierane w szczerych intencjach, wzajemnie korzystne.	Formy niewyzwalające synerгии. Niejasna „pajęczyna” zależności. Brak płaszczyzny wspólnych celów. Brak ośrodka wiodącego – w efekcie brak koordynacji. Partnerzy realizują swoje egoistyczne cele.
4	1,05	Wiedza organizacyjna powstaje w przedsiębiorstwie, ale procesy jej kreowania i gromadzenia mogą być skutecznie stymulowane w drodze/w efekcie kontaktów z instytucjami wiedzy (uczelnie, firmy doradcze). Im te „fizycznie” są bliżej, tym łatwiejsze, częstsze i bardziej twórcze (zresztą wzajemnie) kontakty z nimi. Bliskość ośrodków naukowych ułatwia też kształcenie i szkolenia pracowników.	Głęboka prowincja, oderwana od instytucji kreujących naukę/wiedzę. Brak inspiracji intelektualnych i bodźców do bardziej ambitnych przedsięwzięć. Standaryzowana „mierność”.
5	1,25	Wysokie aspiracje pracowników będących mieszkańcami aglomeracji. Większy rynek wykwalifikowanych specjalistów. Substytutem – doskonała komunikacja.	Płytki i mały rynek pracy. Brak wykwalifikowanych kadr specjalistów. „W zasięgu wzroku” brak wyrafinowanych rynków zbytu. Zła komunikacja.
6	1,7	Dobry dostęp do głębokiego i obfitego w specjalistów rynku nie tylko ułatwia, ale nawet stymuluje chęć ich pozyskania do przedsiębiorstwa. Możliwość doboru dobrej kadry.	Płytki, ubogi w specjalistyczne kadry rynek. Ograniczone manewry kadrowe.
7	0,7	Gdy w ramach klastra następuje wymiana wiedzy i myśli. Gdy wspólne przedsięwzięcia przynoszą wszystkim wymierne i uznawane za sprawiedliwe efekty. Aktywna pozycja w klastrze.	Brak wspólnej idei funkcjonowania w klastrze. Zagrożenie popadnięciem z zależności od innych. Utrata autonomii.
8	0,75	Gdy występuje symetryczna wymiana kompetencji (wiedzy, doświadczeń, możliwości). Gdy wszyscy partnerzy odczuwają korzyści z danego związku partnerskiego.	Gdy intencje partnerów są nieszczerze. Jedni chcą coś zyskać kosztem innych.
9	1,4	Zdobywanie nowych doświadczeń. Możliwość sprawdzania się w nowych, trudniejszych niż krajowe, warunkach. Szansa rozwoju jakościowego – byle czego rynki zagraniczne raczej nie zaakceptują, stąd „parcie” na jakość. Szansa na efekt skali.	Zależność od kursu walut. Obawa przed sprawdzaniem się i swoich ofert na bardziej wymagających rynkach. Zasklepienie się w „kokonie” prowincjonalności.

Numer elementu	Sila wpływu	Stan pożądany	Stan niepożądany
10	1,6	Udział w sieci z dobrymi partnerami i w jasno zdefiniowanej roli. Dobrze być „dyrygentem” sieci. W pewnych warunkach wskazane BIZ-e (prolifera-cja własnej myśli i kompetencji bez ryzyka utraty kontroli nad nimi). W pewnych warunkach wskazane wykupy, przejęcia, lub fuzje (szybki efekt, łatwiejsze pokonanie barier wejścia, przejęcie rynku). W pewnych warunkach nawet wskazane „sprzedanie się” inwestorowi zagranicznemu, jeżeli wzmocni to nasze szanse rozwojowe poprzez „zastrzyk” kompetencji i potencji inwestora.	Doraźne podwykonawstwo, bez długookresowych umów. Pełne uzależnienie się od strategicznych decyzji partnerów. Utrata wpływów na losy firmy – niezabezpieczenie ich we właściwy sposób w kompetentnie przygotowanych umowach.
11	1,6	Współpraca z tymi, od których można się czegoś nauczyć (czyli lepszymi, a nie gorszymi). Najlepiej z instytucjami wiedzy, bo to stymuluje kreowanie innowacji w przedsiębiorstwie. Aktywna współpraca, autonomicznie zdefiniowana nie narzucona, pomyślana strategicznie – długi horyzont przewidywanych efektów. Najlepiej z podmiotami z krajów wyżej rozwiniętych i na partnerskich zasadach.	Złe jest zamknięcie się na świat i kontakty z nim. Nie jest najlepsza, bo mało pewna, współpraca ograniczona tylko do podwykonawstwa. Nie rokuje powodzenia współpraca przypadkowa, nieprzygotowana, niewynikająca z wizji funkcjonowania przedsiębiorstwa. Nie warto również stawiać na współpracę ze słabymi partnerami – będą ciągnąć „w dół”.

Źródło: opracowanie własne.

Wymienione w tabeli składowe architektury zewnętrznej przedsiębiorstwa, w sposób znaczący, choć zróżnicowany, mogą tworzyć warunki sprzyjające lub utrudniające budowanie przez przedsiębiorstwo Pozytywnego Potencjału Organizacji. Różne są także możliwości oddziaływania przedsiębiorstwa na ukształtowanie poszczególnych uwarunkowań. I tak: na lokalizację względem infrastruktury wiedzy, wielkich aglomeracji, czy rynków zbytu, a także – w dużej mierze – uczestnictwo w klastrze, przedsiębiorstwo już istniejące⁴ wpływ ma znikomy. Relacje z ostatecznymi klientami są zróżnicowane w różnych sektorach. W sektorach dóbr konsumpcyjnych, zwłaszcza nietrwałych, między przedsiębiorstwo wytwarzające ofertę a klienta weszły potężne, globalne sieci detaliczne, znacznie ograniczając w ogóle relacje wytwórcy i konsumenta. Zatem możliwości kształtowania relacji z klientami mają przede wszystkim w tych sektorach hipermarkety, jako przedsiębiorstwa sieci detalicznej. Jednak w sektorach dóbr inwestycyjnych, a także niektórych sektorach trwałych dóbr konsumpcyjnych, nadal klient może, i często chce,

⁴ Inaczej jest w przypadku tworzenia nowych przedsiębiorstw, lub zorganizowanych ich części od podstaw, względnie w przypadku decyzji o nabyciu (przejęciu, fuzji) już istniejącego przedsiębiorstwa – przyp. autora.

znać oferenta, co dla przedsiębiorstw produkcyjnych podtrzymuje szansę na kreowanie właściwych relacji z klientami, w tym na budowanie podstaw do utrwalania tych relacji i przekuwania ich we wzajemną lojalność. Charakter powiązań z innymi podmiotami w pewnym zakresie także może być „obiektem” autonomicznego kształtowania przez przedsiębiorstwa, choć prawdą jest, że w dobie globalizacji, swobodnych przepływów kapitału i skłonności państw do pozyskiwania inwestycji zagranicznych, nie z własnej woli przedsiębiorstwo może stracić samodzielność i zostać „ubezwłasnowolnionym” w zakresie powiązania z innymi. Dopóki jednak nie popadnie w taką zależność, ma szansę na budowanie odpowiadających mu powiązań. W tym zakresie szczególnie atrakcyjne są różne formy powiązań międzynarodowych. Najtrudniejszą, ale też i najbardziej obiecującą i jednocześnie najwyżej wyrefinowaną, częścią architektury zewnętrznej są bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ-e). Są przejawem autentycznej, długofalowej wizji strategicznego rozwoju przedsiębiorstwa, i tym samym, wywołują optymistyczną aurę myślenia pracowników o swojej firmie. Aurę sprzyjającą krystalizowaniu się PPO. Dlatego, jak wykazują przykłady niektórych polskich firm, internacjonalizacja drogą BIZ-e dodatnio koreluje się z budową PPO.

8.3.2. Architektura wewnętrzna

Architekturę wewnętrzną uwarunkowań PPO tworzy dziesięć następujących elementów:

- 1) rodowód przedsiębiorstwa,
- 2) struktura właścicieli,
- 3) kraj pochodzenia właścicieli/współwłaścicieli strategicznych (jeżeli takowi by byli),
- 4) forma własności,
- 5) wielkość firmy,
- 6) struktura zatrudnionych,
- 7) rodzaj struktury organizacyjnej,
- 8) istnienie wyodrębnionych komórek/stanowisk „obsługi innowacji”,
- 9) stopień formalizacji,
- 10) sposoby komunikacji wewnętrznej.

Opinie i szacowane oceny przydatności wymienionych składników architektury wewnętrznej do pobudzania skłonności przedsiębiorstw do budowania PPO zawiera poniższa tabela.

Tabela 8.3. Ocena wpływu elementów architektury wewnętrznej na skłonność do budowania PPO

Numer elementu	Siła wpływu	Stan pożądany	Stan niepożądany
1	1,7	Powstałe od początku jako firma prywatna.	Firma z przeszłością tzw. „Standarowego zakładu pracy socjalistycznej”.
2	2	Wyraźny, jednoznacznie zdefiniowany, właściciel większościowy, skupiający decyzje strategiczne dla istnienia firmy.	Właściciel rozproszony, bez wpływu na losy przedsiębiorstwa, o niejasnej, często zmieniającej się strukturze.
3	0,8	Kraj o rozwiniętej gospodarce rynkowej i rozwiniętych instytucjach tej gospodarki, w którym dominuje kultura dużej autonomii jednostek terenowych (np.: RFN, USA).	Kraj postrzegany, jako „matecznik” agresywnych inwestorów, o niedojrzalej gospodarce rynkowej, w którym dominuje kultura centralnego i autorytarnego zarządzania.
4	1,4	Własność prywatna. Wiele przykładów przemawia za firmą rodzinną (cechuje ją długi horyzont strategii, budowanie tożsamości, przewidywalność sukcesji). Dopuszczalne spółki akcyjne – duża transparentność oraz spółki pracownicze (ale o wyraźnie wyodrębnionym trzonie udziałowców strategicznych), w których pracownicy-właściciele są osobiście powiązani swymi interesami z rozwojem firmy.	Spółka Skarbu Państwa – bez właściciela osobiście powiązanego swymi interesami z rozwojem przedsiębiorstwa. Spółki pracownicze analogiczne do spółdzielni, z wysoce rozproszonymi udziałami i brakiem silnego trzonu wiodących udziałowców, osobiście związanych swoimi losami z rozwojem firmy.
5	1,3	Duże przedsiębiorstwo może skuteczniej kreować markę, na której w znacznej mierze oparta jest satysfakcja pracowników z pracy w znanej firmie. Jest też skuteczniejsze w relacjach z kontrahentami. Może też szybciej i skuteczniej zdobywać renomowanych klientów międzynarodowych, z którymi relacje mogą być atrakcyjne dla własnych pracowników i mogą stanowić cenne źródło nowych, inspirujących doświadczeń. Z kolei w małym przedsiębiorstwie łatwiej wytworzyć chęci do wymiany/dzielenia się wiedzą między pracownikami i budować klimat wzajemnego zaufania – wszyscy się znają osobiście, co jest niemożliwe w dużej firmie.	Nie nazbyt duże – bo wówczas pogłębia się poczucie anonimowości relacji, ale też nie za małe, bo jego ranga – w odczuciu otoczenia jest niewielka, co nie sprzyja odczuwaniu satysfakcji z pracy w znanej i „ważnej” w sektorze firmie.
6	1,9	Struktura pracowników zdyswersyfikowana pod względem płci i wieku, z pewnym asymetrycznym wskazaniem na dominujący udział ludzi w wieku wysokiej aktywności fizycznej i intelektualnej (30–40 lat). Natomiast dość homogeniczna pod względem wykształcenia – potrzebni ludzie dobrze wykształceni, chłonni wiedzy, ciekawi świata.	Dominacja pracowników w podeszłym wieku, nisko wykształconych, nieposiadających „obycia” w świecie. Również nie najlepiej sprawdza się struktura zbyt jednorodna pod względem płci i wieku (choć wyjątkiem jest niekiedy specyfika sektora, np.: hutnictwo, przemysł stoczniowy, górnictwo – potrzebni są głównie mężczyźni).
7	1,6	Struktura dopasowana do charakteru działań i technologii. Przeważnie jednak za uniwersalne cechy pożądanej struktury uznać można: klarowność (jednoznaczny podział) zadań i odpowiedzialności, elastyczność, względną „płaskość” (małe zhierarchizowanie). W dużych firmach do pobudzenia PPO dobrze służą struktury macierzowe i projektowe.	Struktura zbyt zhierarchizowana (zanadto „wysmuktła”) o rozmytym określeniu zadań, uprawnień i odpowiedzialności.

Numer elementu	Siła wpływu	Stan pożądany	Stan niepożądany
8	1,8	Pożądane służby (komórka, stanowisko) obsługujące innowatorów, dysponujące bazą danych patentowych, służące doradztwem w zakresie prawnego zabezpieczenia własności intelektualnej pracowników zgłaszających twórcze pomysły, wreszcie zatawiających wszystkie „sprawy papierkowe” związane z formalnymi procedurami zgłaszania, wprowadzania, finansowania i rozliczania działalności wynalazczej pracowników.	Brak takich, jak opisano w kolumnie obok, służb i/lub – gdy istnieją – ograniczanie ich działań tylko do formalnej kontroli poprawności zgłaszanych pomysłów innowacyjnych (zamiast pomagać, stanowią barierę biurokratyczną dla inicjatyw oddolnych pracowników).
9	1,8	Formalizacja odpowiednia do specyfiki przedsiębiorstwa; możliwie najmniejsza, ale nie mniejsza niż jest to konieczne.	Złe zarówno przeregulowanie (rodzi się wówczas u pracowników poczucie, że w przedsiębiorstwie panuje biurokracja), jak i przesadny „leseferyzm” (powstaje chaos, rozmycie uprawnień i odpowiedzialności).
10	1,9	Wskazane wszystkie, komplementarne względem siebie formy komunikacji. Ale najskuteczniejszymi dla pobudzania PPO są: relacje bezpośrednie (<i>face to face</i>); systemy komunikacji szybkiej – intranet; systemy zapewniające zwrotność komunikatów; systemy wytwarzające poczucie pracowników o odrębności ich przedsiębiorstwa – zakładowe <i>newsletters</i> .	Komunikacja nazbyt sformalizowana, zbiurokratyzowana, do tego o niejasno zdefiniowanych uprawnieniach do otrzymywania określonych informacji, bez szans na zwrotność (na odpowiedzi) na nadawane przez pracowników komunikaty, rodząca u ludzi poczucie niesprawiedliwej nierówności w dostępie do informacji o sprawach ich firmy.

Źródło: opracowanie własne.

Opisane czynniki architektury wewnętrznej, podobnie jak w przypadku architektury zewnętrznej, w różnym stopniu są (mogą być) kontrolowane przez samo przedsiębiorstwo i różny jest ich wpływ na pobudzanie Pozytywnego Potencjału Organizacji. Pierwsze cztery czynniki (rodowód, struktura właścicieli, kraj pochodzenia współwłaścicieli strategicznych i forma własności) mogą być kontrolowane przez przedsiębiorstwa nowo powstające. Natomiast przedsiębiorstwa istniejące już przed rokiem 1990 przejęły to „z dobrodziejstwem inwentarza” (czasami jednak – niestety – „z przekleństwem inwentarza”) i nie do nich należy kształtowanie tych spraw. Już znacznie większy wpływ, niezależnie od daty utworzenia, mają przedsiębiorstwa na swoje rozmiary, a jedynym nadrzędnym wyznacznikiem w tym względzie jest specyfika sektora i – przynajmniej w perspektywie krótkookresowej – dostęp do źródeł finansowania. Natomiast pozostałe pięć czynników jest w bardzo znacznym stopniu kontrolowane przez przedsiębiorstwa, chociaż, rzecz jasna dynamika kontroli jest zróżnicowana: strukturę zatrudnionych skutecznie można kreować raczej tylko w długim okresie; strukturę organizacyjną, powoływanie różnych służb, oddziaływanie na stopień formalizacji,

czy systemy i sposoby komunikacji wewnętrznej, można kształtować i zmieniać relatywnie znacznie szybciej i w krótkim czasie.

Mechanizm wpływu omawianych tu czynników na skłonność do budowania PPO, a nawet bezpośrednio na krystalizowanie się PPO, sprowadza się w zasadzie do pobudzania trzech niezwykle istotnych dla powstania pozytywnego potencjału, zjawisk:

- wzrostu stopnia zintegrowania przedsiębiorstwa⁵ i zaangażowania ludzi w rozwój przedsiębiorstwa,
- poczucia ludzi, że są doceniani i mają wpływ na bieg spraw,
- poczucia ludzi, że przedsiębiorstwo w którym pracują, jest organizacją dla nich przyjazną.

Zatem architektura wewnętrzna przedsiębiorstwa stanowić może ważną podstawę skłonności do świadomego kształtowania PPO przez głównych interesariuszy⁶ przedsiębiorstwa (każdy na tym korzysta), jak i – w wielu konkretnych stanach poszczególnych swoich składników (tzn. składników tej architektury, np. określone struktury organizacyjne czy określone sposoby komunikacji) – jest sama przez się już elementem PPO.

8.3.3. Rodzaj oferty rynkowej

Kolejną, nieliczną, ale ważną grupę uwarunkowań Pozytywnego Potencjału Organizacji stanowią cechy oferty rynkowej przedsiębiorstwa. Na ofertę rynkową mogą się składać dwa elementy: wyroby i usługi. Adekwatnie do tego podziału w ramach uwarunkowań PPO wyróżnić należy:

- 1) charakter wyrobu,
- 2) charakter usługi.

Oceny tego, jakie wyroby lub usługi wytwarzane/oferowane przez przedsiębiorstwo, z jaką siłą mogą pobudzać przedsiębiorstwa do budowania Pozytywnego Potencjału Organizacji, zawiera tabela 8.4.

⁵ Rozumianego, jako powiązanie celów indywidualnych ludzi z celami organizacji, której są członkami. Por. np.: J. Kurnal, *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, wyd. 2, PWE, Warszawa 1970, s. 414–421; J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1969, s. 548–551 oraz T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, wyd. 6, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1975, s. 192–193.

⁶ Do głównych interesariuszy przedsiębiorstwa zaliczam tu właścicieli, pracowników i *top-management*. Por. R.E. Freeman, D.L. Reed, *Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance*, „California Management Review”, vol. 25, nr 3, wiosna 1983.

Tabela 8.4. Ocena wpływu oferty rynkowej na skłonność do budowania PPO

Numer elementu	Siła wpływu	Stan pożądany	Stan niepożądany
1	1,1	Ważne by wyroby były identyfikowane z przedsiębiorstwem. Wyroby o charakterze dóbr trwałych (zarówno inwestycyjnych jak i konsumpcyjnych) o wysokiej jakości typu i jakości wykonania. Mające duże znaczenie dla nabywców z uwagi na swą cenę oraz zawartą w nich wysoką wartość emocjonalną.	Wyroby nieidentyfikowane z wytwórcą. Sprzedawane pod markami sieci detalicznej. Nie charakteryzujące się wysoką jakością typu. O niskiej jakości wykonania.
2	0,8	Usługi z dużym wsadem wiedzy i pracy intelektualnej usługodawcy, np.: usługi doradcze.	Każda usługa wykonana „byle jak”, tworząca w świadomości usługobiorcy zły wizerunek usługodawcy.

Źródło: opracowanie własne.

Interpretacja zawartości tabeli wydaje się oczywista. Jeżeli oferta rynkowa przedsiębiorstwa nie kreuje satysfakcji odbiorców i/lub gdy wytwórca jest dla odbiorcy anonimowy, to nie ma w przedsiębiorstwie specjalnego poczucia, że oto uczestniczy się w jakichś społecznie szanowanych, najlepiej prestiżowych, procesach wytwarzania oferty. To z kolei nie sprzyja specjalnym wysiłkom, by budować PPO, bo uważa się, że będzie to inwestycja mało efektywna.

8.3.4. Pozycja i możliwości przedsiębiorstwa

W ramach tej grupy uwarunkowań PPO wyróżnić można dalszych dziewięć elementów. Są nimi:

- 1) sytuacja finansowa,
- 2) stopień samodzielności w kreowaniu budżetu,
- 3) pozycja konkurencyjna na rynku krajowym,
- 4) pozycja konkurencyjna na rynkach zagranicznych,
- 5) renoma firmy,
- 6) posiadanie markowych wyrobów,
- 7) rozpoznawalność logo firmy,
- 8) poziom stosowanych technologii,
- 9) pozycja na rynku pracy.

Charakterystyki tych uwarunkowań wraz z szacunkami siły ich oddziaływania na PPO zawiera tabela 8.5.

Tabela 8.5. Ocena wpływu wyznaczników pozycji i możliwości przedsiębiorstwa na budowanie PPO

Numer elementu	Sila wpływu	Stan pożądany	Stan niepożądany
1	2,5	Silna pozycja finansowa, łatwy dostęp do kapitału, wysoka wiarygodność firmy, wysoka akumulacja finansowa, brak zadłużeń, dobry <i>cash-flow</i> .	Słaba pozycja finansowa, trudny dostęp do kapitałów zewnętrznych, problemy z zachowaniem płynności, zadłużenie, niska wiarygodność firmy.
2	2,0	Pełna samodzielność w zakresie decyzji budżetowych. Budżet w pełni adekwatny do potrzeb.	Brak samodzielności w kształtowaniu wielkości i struktury budżetu.
3	2,1	Doskonała pozycja konkurencyjna, znaczący udział w rynku, silna pozycja przetargowa, wysoka rentowność.	Niepewna pozycja rynkowa, niewielki udział w rynku, słaba pozycja przetargowa, niska rentowność sprzedaży.
4	2,2	Dobra pozycja konkurencyjna na wymagających rynkach zagranicznych. Wysoka rentowność sprzedaży na rynkach zagranicznych.	Trudności z wejściem na wymagające rynki zagraniczne. W sytuacjach, gdy to się uda – niska rentowność sprzedaży na tych rynkach.
5	2,3	Firma znana i dobrze postrzegana na rynkach, w tym także zagranicznych.	Firma mało znana, a jeśli tak, to nie najlepiej postrzegana na rynku krajowym, w ogóle nieznaną za granicą.
6	2,5	Posiadanie w portfelu marek silnych i dobrze się kojarzących w świadomości klientów.	Brak silnych marek. Jeżeli jakieś marki są, to raczej źle się kojarzą.
7	2,3	Logo jednoznacznie rozpoznawalne, wywołujące dobre, pozytywne skojarzenia z przedsiębiorstwem.	Brak rozpoznawalnego logo, względnie posiadanie logo, które nie wywołuje dobrych, pozytywnych, skojarzeń z przedsiębiorstwem.
8	2,2	Zaawansowane, innowacyjne technologie, wymagające dużego poziomu wiedzy od pracowników. Poziom technologii porównywalny z liderami światowymi w sektorze. Wysoka dynamika rozwoju stosowanych technologii wymaga od pracowników ciągłego uczenia się.	Przestarzałe technologie, znacznie odstające od tych, które stosują liderzy w sektorze. Ich poziom nie wymaga od pracowników wysokich kwalifikacji, ani uczenia się rzeczy nowych.
9	1,8	Silna pozycja na rynku pracy. Przedsiębiorstwo jest postrzegane jako bardzo atrakcyjny pracodawca, dlatego może „przebierać” na rynku pracy i pozyskiwać, bez większego trudu, potrzebnych pracowników.	Słaba pozycja na rynku pracy. Przedsiębiorstwo nie jawi się jako atrakcyjny pracodawca, dlatego najlepsi szukają pracy gdzie indziej.

Źródło: opracowanie własne.

Przestawiona grupa uwarunkowań relatywnie bardzo silnie oddziałuje na powstawanie w przedsiębiorstwie Pozytywnego Potencjału Organizacji. Mechanizm oddziaływania polega na tym, że silna pozycja finansowa i mocna pozycja konkurencyjna pozwalają śmiało i optymistycznie patrzeć w przyszłość. Wysokie technologie i ich dynamiczny rozwój stanowią ambitne wyzwania dla kadry menedżerów i pracowników. Renoma, silne marki i logo firmy, które w dużej mierze są już „same w sobie” składnikami PPO, budują prestiż firmy w otoczeniu i wzbudzają w pracownikach poczucie swoistej

dumy z pracy w tak postrzeganym przedsiębiorstwie, co prowadzi do kryształizowania się silnej tożsamości firmy i poczucia wspólnoty wśród wszystkich, głównych jej interesariuszy. Atrakcyjność na rynku pracy, również daje satysfakcję tym, którzy są jej pracownikami, ale równocześnie stymuluje ich do ciągłego rozwoju – w przypadku braku takowego, przedsiębiorstwo łatwo znajdzie nowych, lepszych pracowników. To wszystko tworzy układ wzajemnych relacji zwrotnych, „napędzających” kierownictwo przedsiębiorstwa do tego, by w świadomości otoczenia było ono (przedsiębiorstwo) postrzegane jak najlepiej i jednocześnie „napędzających” pracowników do tego, by aktywnie partycypować w działaniach rozwojowych.

Oczywiście, w przypadku niepożądanych stanów omawianych uwarunkowań, wszystkie zasygnalizowane procesy będą miały odwrotny wektor; o budowaniu PPO raczej trudno będzie mówić⁷.

8.3.5. Standardy i systemy

Kolejną, piątą grupę uwarunkowań wewnętrznych budowania Pozytywnego Potencjału Organizacji, stanowią stosowane w przedsiębiorstwach standardy i systemy. W opisywanych tu badaniach zidentyfikowano pięć uwarunkowań tego typu, a są nimi:

- 1) poziom informatyzacji i stosowane systemy informatyczne,
- 2) sposoby badania satysfakcji pracowników,
- 3) podejście do problematyki społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa,
- 4) stosowane standardy zarządzania jakością,
- 5) stosowane standardy zarządzania środowiskiem.

Podobnie, jak w punktach poprzednich, charakterystyki tych uwarunkowań oraz próby szacunku siły ich wpływu na budowanie PPO, zaprezentowane zostały w tabeli 8.6.

Opisane w tabeli uwarunkowania mogą być w pełni kontrolowane przez kierownictwo przedsiębiorstwa, zatem ukształtowanie ich pożądaných stanów zależy od decyzji zapadających w samym przedsiębiorstwie. Natomiast oddziaływanie uwarunkowań na powstawanie PPO przebiega drogą pośrednią:

⁷ Chociaż (ale niestety główni interesariusze przedsiębiorstw nie są, jak wykazują badania, w większości do tego przekonani) właśnie wówczas inwestowanie w PPO (wprawdzie o wiele trudniejsze) mogłoby okazać się najbardziej racjonalnym rozwiązaniem.

gdy spełniają one (uwarunkowania) wzorce pożądane, stymulują powstawanie przyjaznego środowiska pracy i przyjaznych relacji z otoczeniem, z kolei te odczucia uświadomione przez pracowników, budzą u nich pewne dalsze oczekiwania, z których część – zapewne nawet podświadomie – nawiązuje do niektórych składników PPO (głównie występujących w grupach elementów PPO dotyczących zasobów materialnych, przywództwa i kontroli). Znajomość tych oczekiwań przez kierownictwo przedsiębiorstwa, ułatwia podejmowanie adekwatnych do nich (oczekiwań) decyzji i rozwiązań. Czyli, w efekcie, *sui generis*, holistycznego sprzężenia:

uwarunkowania → przyjazne środowisko pracy
i przyjazne relacje z otoczeniem → oczekiwania pracowników →
→ informacje dla decydentów → odpowiadające oczekiwaniom
pracowników elementy Pozytywnego Potencjału Organizacji,

mogą być kształtowane określone, skorelowane z oczekiwaniami pracowników, składowe PPO.

Tabela 8.6. Ocena wpływu standardów i systemów na budowanie PPO

Numer elementu	Siła wpływu	Stan pożądany	Stan niepożądany
1	1,9	Informatyzacja wysoce wskazana, powinna służyć „wyzwalaniu” pracownika z wszelkich prac, w których może być substytuowany przez IT oraz wspomagać prace koncepcyjne. W przedsiębiorstwach XXI wieku konieczne systemy informatyzacji procesów działań (ERP II), informatyzacji relacji z klientami (CRM), portale korporacyjne, które umożliwiają informatyzację transakcji (B2B, B2C) oraz informatyzację relacji wewnętrznych (B2E, B2X) i usprawniają szeroko rozumiane zarządzanie wiedzą (hurtownie danych, techniki <i>data mining</i>).	Niski poziom informatyzacji, który prowadzi do marnowania kapitału intelektualnego i nie przyciąga do przedsiębiorstwa ludzi młodych, dobrze wykształconych, kreatywnych.
2	1,5	Badania konieczne z dwóch powodów: żeby posiadać informacje o nastrojach i potrzebach pracowników i wykorzystywać je w praktyce zarządzania oraz po to, żeby poprzez sam fakt prowadzenia badań, demonstrować pracownikom poważny stosunek przedsiębiorstwa do ich opinii i oczekiwań. Natomiast same sposoby powinny być dostosowane do specyfiki przedsiębiorstwa, z tym, że nie należy ograniczać się do cyklicznie stosowanych, sformalizowanych technik, ale zawsze uzupełniać je ciągłym, nieformalnym monitoringiem opartym na bezpośrednich kontaktach kierowników z podwładnymi	Brak zainteresowania sprawą.

Numer elementu	Siła wpływu	Stan pożądany	Stan niepożądany
3	1,4	Firma poważnie traktuje zasady społecznej odpowiedzialności, jest transparentna, solidna, uczciwa wobec wszystkich interesariuszy i podmiotów w otoczeniu, popiera wolontariat pracowniczy, podejmuje lub uczestniczy w różnych ważnych społecznie przedsięwzięciach, wspomaga organizacje pozarządowe, bada satysfakcję klientów i wykorzystuje w praktyce wnioski z takich badań.	Firma egoistycznie wykorzystuje szeroko rozumiane otoczenie dla realizacji swych celów (np.: zalega z różnymi płatnościami, dewastuje środowisko naturalne, nie wywiązuje się z umów itp.).
4	1,8	Przedsiębiorstwo nadaje wysoką rangę problematyce jakości. Stosowane są, odpowiednie do sektora działalności standardy i systemy zapewniania oraz podnoszenia jakości. Są już wdrożone, lub zdecydowanie i konsekwentnie wdrażane, wszystkie zasady TQM.	Problematyka jakości jest traktowana formalnie. Jeżeli już jakieś systemy są stosowane, bo specyfika sektora tego wymaga, to nie wykorzystuje się ich w pełni do doskonalenia jakości. Kierownictwo nie poświęca należytej uwagi zagadnieniom jakości.
5	1,2	Przedsiębiorstwo poważnie traktuje idee zarządzania środowiskiem, nie tylko formalnie stosując stosowne systemy (np.: ISO 14 000), ale podkreśla je w misji, strategii oraz codziennych działaniach, kształtując w ten sposób pożądane postawy i wzorce zachowań.	Brak zainteresowania tą problematyką.

Źródło: opracowanie własne.

8.3.6. Parametry władzy

Do parametrów władzy, będących ostatnią, szóstą grupą uwarunkowań wewnętrznych Pozytywnego Potencjału Organizacji, zaliczono sześć następujących deskryptorów:

- 1) poziom samodzielności w kreowaniu strategii,
- 2) jakość *top-managementu*,
- 3) zasady awansu w hierarchii (zasady obsady stanowisk kierowniczych),
- 4) stosowane instrumenty motywacji,
- 5) zasady podejmowania decyzji,
- 6) wzorce kontaktów: przełożony–podwładny.

Oceny siły wpływu poszczególnych uwarunkowań tej grupy na budowanie PPO oraz ich interpretację zawiera tabela 8.7.

Tabela 8.7. Oceny wpływu parametrów władzy na PPO

Numer elementu	Siła wpływu	Stan pożądany	Stan niepożądany
1	2,3	Samodzielność w budowaniu strategii, a w przypadku, gdy przedsiębiorstwo jest jednostką korporacji (SJB), powinno mieć dużą autonomię w adaptowaniu strategii korporacji do swoich (na poziomie krajowym) warunków działania.	Brak samodzielności i autonomii w zakresie decyzji strategicznych.
2	2,9	<i>Top-management</i> polski (ogólnie – z kraju, w którym działa), ale obyty w świecie, który przeszedł po ścieżce kariery i ma rozeznanie w zakresie problemów występujących na poszczególnych szczeblach zarządzania. Ważna nie tylko, i nie tyle, wiedza specjalistyczna – chociaż bardzo wskazana znajomość branży/sektora – ile umiejętność uczenia się, otwartość na nowe, decyzyjność, umiejętność podejmowania ryzyka, ale też i poczucie odpowiedzialności za losy firmy i zdolności przywódcze.	Brak obycia w świecie, wąsko myślący specjalista, który po ścieżce awansu przeszedł „przeskakując” wiele szczebli (stąd brak rozumienia problemów wykonawczych), swoją wysoką pozycję zawdzięczający głównie lojalności wobec osób/organów, które go na to stanowisko powołały (przypadki niestety częste w Spółkach Skarbu Państwa).
3	1,9	Jasne, zrozumiałe, konsekwentnie stosowane procedury i kryteria awansowania. Przy jednakowych wynikach kandydatów do awansu – preferowanie awansów wewnętrznych. Wymagalność przechodzenia po wszystkich szczeblach hierarchii (najzdolniejsi mogą krócej się na nich zatrzymywać, ale nawet oni nie powinni „przeskakiwać” przez wiele szczebli). Wśród kryteriów awansowych, nie tylko kompetencje merytoryczne, ale także kwalifikacje społeczne, empatia, umiejętność systemowego myślenia, zdolność do wyrabiania sobie autorytetu.	Brak tego co jest pożądane. Uczynienie z lojalności i posłuszeństwa głównego kryterium awansowania. Zabija to ambicje i zdolność do kreatywnego myślenia.
4	2,4	Jasne i stabilne kryteria ocen i regulaminy dotyczące zasad stosowania instrumentów motywacji. Kryteria ocen powinny dopuszczać prawo do błędu (bez tego nie ma postaw innowacyjnych). Gama stosowanych instrumentów – szeroka. W ramach instrumentów motywacji materialnej – znaczący udział, w uzyskiwanej wartości, części ruchomej, zależnej od wyników pracownika. W ramach instrumentów motywacji pozamaterialnej – znaczący udział wzrostu uprawnień do decyzji i samokontroli.	Niejasne, uznaniowe kryteria ocen i brak stabilnych zasad stosowania instrumentów motywacji. Wąska gama stosowanych instrumentów. W zakresie instrumentów motywacji materialnej – zbyt duży udział części stałej. Brak lub mało instrumentów motywacji pozamaterialnej, a te, co są, nie wiążą się ze wzrostem uprawnień decyzyjnych pracowników.
5	2,2	Decyzje podejmowane po zaciągnięciu i uwzględnieniu opinii pracowników. Wciąganie (zapraszanie) pracowników do procesu decyzyjnego w fazie przygotowywania wariantów rozwiązania problemu decyzyjnego. Szeroka argumentacja podjętych decyzji. Konsultacje i dyskusje w odniesieniu do pojawiających się problemów decyzyjnych.	Decyzje autokratycznie podejmowane, bez wysłuchania opinii pracowników. Zaskakujące i „dziwne” z punktu widzenia kryteriów podjęcia. Brak argumentacji i uzasadniania podjętych decyzji („tak ma być”).
6	1,9	Jasne zasady kontaktów i relacji. Relacje nie tylko sformalizowane, raczej, głównie niesformalizowane i bezpośrednie, ale bez niedopasowanej kulturowo, nadmiernej poufałości. Kontakty merytoryczne, ale niepozabawione aspektów empatii. Najlepiej – relacje i kontakty oparte na rzeczywistym autorytecie przełożonego.	Relacje niejasne. Nierówne traktowanie podwładnych. Tworzenie zbyt dużego dystansu władzy, ale – równie źle – przesadne spoufalanie się, zwłaszcza gdy dotyczy to w różnym stopniu różnych osób.

Źródło: opracowanie własne.

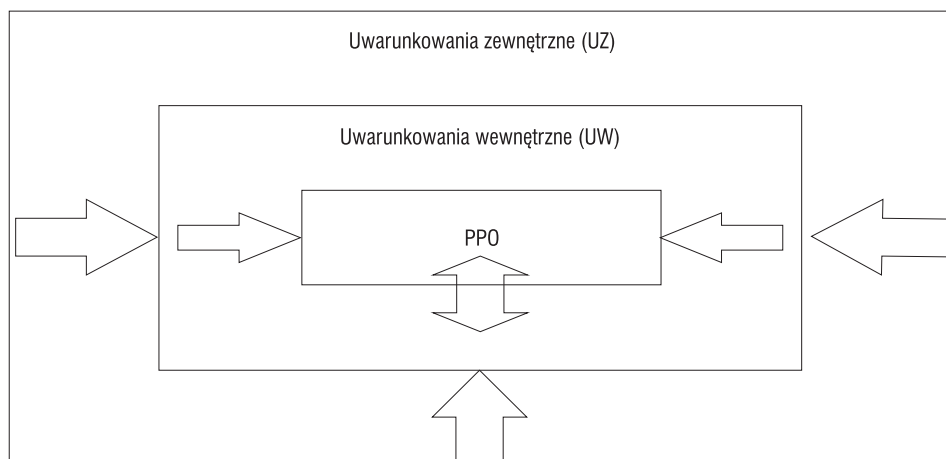
Parametry władzy oddziałują na pobudzanie PPO poprzez atrakcyjność władzy jako samoistnej wartości, pożądaną przez ludzi, zwłaszcza cechujących się dojrzałością osobowości, a przecież udział takich właśnie osób w strukturze aktywnych zawodowo, zdecydowanie rośnie. Ludzie oczekują uznania, dowartościowania, szans na samorealizację. Nic więc dziwnego, że pragną również posiadać władzę, przynajmniej nad sobą. Z tej przyczyny rozwiązania dotyczące dopuszczenia, lub przynajmniej „zbliżenia” ich do władzy, są szczególnie wysoko oceniane, stają się komponentami pozytywnie odbieranych bodźców i pozytywnych odczuć. Świadome swej roli kierownictwa przedsiębiorstw (organizacji w ogóle) nie mogą tego nie zauważać, nie mogą nie uwzględniać w swej szeroko rozumianej polityce personalnej. Kreując zasady, kryteria, procedury i systemy uprawnień, ocen, awansów, decyzji i inne rozwiązania, uruchamiają znany z psychologii mechanizm rozwoju potrzeb: ludzie widząc szanse na zaspokojenie potrzeby, podejmują wysiłki, by osiągnąć ten cel, ale potrzeby już zaspokojone stanowią źródło dla nowych potrzeb, lub dla chęci zaspokojenia potrzeb zaspokojonych, lecz tym razem na większą skalę (więcej uznania, więcej władzy itp.). Zaspokojenie rosnących potrzeb wymaga coraz to nowych wysiłków, których podejmowanie i zakończenie sukcesem, wymusza szeroko rozumiany rozwój kompetencji ludzi, a poprzez to, przyczynia się do rozwoju organizacji, w których ci ludzie działają. W ten sposób opisane w tabeli 8.7 parametry władzy determinują, i to relatywnie bardzo silnie, Pozytywny Potencjał Organizacji.

* * *

Uwarunkowania zaliczane do parametrów władzy, ale również wszystkie zaliczane do grup poprzednich, które w znaczącej mierze kontrolowane są/mogą być przez kierownictwo przedsiębiorstwa, bardzo często są łądząco podobne do samych składników Pozytywnego Potencjału Organizacji. Różnice tkwią bowiem nie tyle w merytorycznej substancji poszczególnych uwarunkowań czy/lub składników PPO, ile w kolejności, w jakiej pojawiają się w praktyce najlepszych, wzorcowych organizacji, w której to też kolejności, świadomie zarządzając PPO, należałoby wprowadzać je w życie. Zatem: najpierw należy spełnić określone warunki, które – gdy powstaną – stworzą środowisko sprzyjające powstaniu, odpowiednich dla niego (środowiska) składników Pozytywnego Potencjału Organizacji.

Mechanizm wpływu uwarunkowań PPO na skłonność/pobudzenie do kreowania PPO w przedsiębiorstwach można przedstawić graficznie, tak, jak na schemacie 8.1.

Schemat 8.1. Procesy pobudzania Pozytywnego Potencjału Organizacji



Źródło: opracowanie własne.

Pozytywny Potencjał Organizacji jest stymulowany zaistnieniem pewnych warunków (UW), ale dla zaistnienia tych warunków, szczególnie wówczas gdy są to warunki podlegające w jakiejś mierze kontroli kierownictwa przedsiębiorstwa, niezbędne są też pewne bodźce zewnętrzne, będące dla pobudzania pozytywnego potencjału warunkami zewnętrznymi (UZ), pośrednimi, niekontrolowanymi już przez kierownictwo przedsiębiorstwa. Zatem można powiedzieć, że uwarunkowania zewnętrzne (UZ) tworzą środowisko sprzyjające powstawaniu PPO, ale jeszcze bezpośrednio go nie generują, jedynie uświadamiają kierownictwom organizacji (przedsiębiorstw) potrzebę swoistego zainwestowania w takie ukształtowanie zasobów, które będzie adekwatne do układu (systemu) mającego cechy Pozytywnego Potencjału Organizacji. Gdy poziom tego uświadomienia (zjawiska, niekoniecznie tak werbalizowanego, jak tu opisane, ale merytorycznie odpowiadającego zjawisku nazwanym PPO) przekroczy pewien punkt krytyczny, same przedsiębiorstwa podejmują działania sprzyjające powstaniu PPO lub nawet bezpośrednio prowadzące do powstania/ukształtowania się określonych elementarnych składników PPO, czyli kreują uwarunkowania wewnętrzne (UW) i/lub od razu stany

określonych zasobów odpowiednie do tych, jakie są konieczne dla wyzwole-
nia Pozytywnego Potencjału Organizacji.

Holistyczny proces trwa często latami, ale można uznać – integrując
różne fragmenty dotychczasowego dorobku nauk o zarządzaniu – że jest pro-
cesem noszącym znamiona prawidłowości rozwojowej organizacji (tu: przed-
siębiorstwa). Proces ten można jednak świadomie przyspieszać, nie czekać
na „naturalne” dojrzewanie świadomości do uznania i odczucia potrzeby
budowania PPO, ale antycypacyjnie sterować jego przebiegiem. Temu słu-
żą właśnie rozważania i propozycje przedstawione w niniejszej monografii.

Pozostaje pytanie: kto w organizacji (przedsiębiorstwie) powinien odpo-
wiadać za budowanie Pozytywnego Potencjału Organizacji – a rzecz ujmu-
jąc chronologicznie, wcześniej – za tworzenie warunków sprzyjających jego
budowaniu (UW)? Odpowiedź, jest dyskretnie sugerowana w rozważaniach
prowadzonych we wszystkich rozdziałach tej książki, daje się jednak, jak
można sądzić, „wyciągnąć przed nawias” i ująć w sposób nad wyraz synte-
tyczny – odpowiadać powinni (i *de facto* odpowiadają, choć często w formie
niejednoznacznej, ukrytej w innych przejawach odpowiedzialność za występo-
wanie lub brak konkretnych efektów rozwojowych organizacji) **interesariusze**.
Oni bowiem, na podstawie wykazanych w poprzednich rozdziałach **zależ-
ności** (PPO pobudza Pozytywną Kulturę Organizacyjną i Pozytywny Klimat
Organizacyjny, te zaś są warunkami Pozytywnych, Prorozwojowych Zachowań
Pracowniczych, od których z kolei zależą najważniejsze deskryptory rozwoju
organizacji (przedsiębiorstwa), czyli: finansowa efektywność, pozycja rynko-
wa, renoma, satysfakcja klientów i pracowników, jakość realizowanych proce-
sów i wytwarzanych produktów, a – przede wszystkim – dwa efekty decydu-
jące o powstawaniu w przedsiębiorstwie wartości dodanej: wydajność pracy
i innowacyjność), **bezpośrednio** (właściciele, pracownicy, *top-management*), **lub**
pośrednio (państwo, klienci, kontrahenci, środowiska lokalne, różne instytu-
cje itd.) **korzystają z efektów PPO. W ich najgłębszym interesie jest więc**
**podejmowanie przedsięwzięć owocujących wykrystalizowaniem się Pozytyw-
nego Potencjału Organizacji.**

Rozdział IX

**ROLA INTERESARIUSZY PRZEDSIĘBIORSTWA
W POBUDZANIU
POZYTYWNEGO POTENCJAŁU ORGANIZACJI***Ryszard Lorenczewski***9.1. Interesariusze przedsiębiorstwa – istota i struktura**

Współczesna gospodarka globalna radykalnie zmieniła wzajemne relacje przedsiębiorstwa z elementami otoczenia, powodując w coraz większym stopniu wzrost zależności długookresowych efektów, od umiejętności zarządzania relacjami z otoczeniem. W.B. Werther, D. Chandler wyróżniają w procesie globalizacji dwie fazy¹.

Globalizacja w pierwszej fazie stworzyła warunki do wielkiej ekspansji korporacji i wzrostu ich wpływów w światowej gospodarce. Przedsiębiorstwa globalne śmiało przekraczały granice krajów swojego pochodzenia przy jednoczesnym wzroście efektywności swojego działania dzięki outsourcingowi wielu operacji i zasobów, doskonaleniu łańcucha dostaw i przekształcaniu swoich marek w globalne ikony np. Coca Cola, Nike, Mc Donald's².

¹ W.B. Werther, D. Chandler, *Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in Global Environment*, Sage Publications Inc., California 2006, s. 27.

² Ibidem, s. 27.

Od początku XXI wieku rozpoczęła się druga faza globalizacji – zmian rynku, gospodarki, zachowań kulturowych oraz politycznych. Nastąpiło niespotykane w historii upowszechnienie nowoczesnych technologii, Internetu, technik komputerowych, telekomunikacyjnych, technologii medialnych. Powstało wiele nowych instrumentów regulujących funkcjonowanie organizacji pozarządowych, zwiększających prawa konsumentów, regulujących zasady funkcjonowania rynków finansowych.

Globalizacja dostarczyła narzędzi władzy, które interesariusze mogą wykorzystywać do reprezentowania ich interesów, jeżeli potrafią skorzystać z okazji. Dzięki tym procesom zyskali oni nowe uprawnienia, dające im pozycję partnera w relacjach z przedsiębiorstwami³. Menedżerowie chcąc odnieść sukces w kierowaniu firmą zdecydowanie większą uwagę muszą przywiązywać do budowania właściwych relacji z interesariuszami przedsiębiorstwa.

S. Sudoł interesariuszami nazywa wszystkie osoby i instytucje, które są zainteresowane w realizacji celów przedsiębiorstwa: właściciele, menedżerowie i pracownicy, ale także szereg instytucji i osób z jego bliskiego otoczenia: klientów, dostawców, kooperantów, wierzycieli, banki, społeczności lokalne i innych⁴.

Z kolei R.E. Freeman, J.S. Harrison i A.C. Wicks definiują interesariuszy jako dowolne grupy lub jednostki, które mogą wpływać na osiągnięcie celu lub są zainteresowane realizacją celów przedsiębiorstwa⁵. Zaproponowana przez nich klasyfikacja, w otoczeniu przedsiębiorstwa, wyróżnia dwie grupy interesariuszy:

- podstawowych (*primary stakeholders*) – pracowników, klientów, dostawców, finansistów, społeczności;
- pozostałych (*secondary stakeholder*) – rząd, konkurenci, media, specjalne grupy interesów, organizacje praw konsumentów⁶.

W.B. Werther i D. Chandler analizując podstawy koncepcji zarządzania relacji z interesariuszami dzielą ich na⁷:

³ Ibidem, s. 28.

⁴ S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka zarządzania*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2002, s. 84.

⁵ R.E. Freeman, J.S. Harrison, A.C. Wicks, *Managing for Stakeholders. Survival, Reputation, and Success*, Yale University Press, New Haven&London 2007, s. 6–7.

⁶ Ibidem.

⁷ W.B. Werther, D. Chandler, op.cit., s. 28.

- organizacyjnych (*organizational stakeholder*) – wewnętrzni w stosunku do organizacji: pracownicy, menedżerowie, akcjonariusze, związki zawodowe,
- ekonomicznych (*economic stakeholder*) – zewnętrzni wobec przedsiębiorstwa: klienci, kredytodawcy, dystrybutorzy, dostawcy,
- społecznych (*societal stakeholder*) – zewnętrzni wobec przedsiębiorstwa: społeczności lokalne, rząd i regulatorzy, organizacje niedochodowe i pozarządowe, środowisko.

W literaturze wyróżnia się ponadto trzy grupy interesariuszy⁸:

- interesariusze substanowicy (*consubstantial stakeholders*) – grupy dzięki którym funkcjonuje i rozwija się, angażujący swoją pracę, wiedzę i umiejętności, a także kapitały dla potrzeb przedsiębiorstwa – pracownicy, akcjonariusze i właściciele, a także kadra kierownicza,
- interesariusze kontraktowi (*contractual stakeholders*) – grupy bezpośrednio związane z działalnością przedsiębiorstwa – klienci, dostawcy, kooperatorzy, a także konkurenci,
- interesariusze kontekstowi (*contextual stakeholders*) – grupy i instytucje pośrednio związane działalnością przedsiębiorstwa, mogący mieć istotne znaczenie dla osiągania celów przedsiębiorstwa – społeczności lokalne, samorządy, administracja państwowa.

W teorii interesariuszy A. Paliwoda-Matiolańska wyróżnia trzy poziomy jej interpretacji⁹:

- strategiczny wymiar koncepcji – cele ekonomiczne, którymi kierują się menedżerowie w zarządzaniu przedsiębiorstwem uzasadniają konieczność uwzględniania oczekiwań interesariuszy,
- podejście oparte na zaufaniu i powierniczym charakterze odpowiedzialności wobec oczekiwań interesariuszy niezależnie od ich charakteru właścicielskiego w stosunku do przedsiębiorstwa,
- podejście integrujące, które różnicuje odpowiedzialność o charakterze powierniczym wobec właścicieli od ograniczonej niepowniczej odpowiedzialności wobec pozostałych interesariuszy. Różnicuje podejście menedżerów przedsiębiorstwa do oczekiwań interesariuszy w zależności od ich relacji właścicielskich.

⁸ A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 59.

⁹ Ibidem, s. 75.

Interesariusze stanowią zróżnicowane grupy i instytucje. Mają różne cele i oczekiwania wobec przedsiębiorstwa. Dla akcjonariuszy najważniejszy jest wzrost wartości akcji i zwrot z kapitału. Z kolei dla pracowników będzie to jakość życia i satysfakcjonujące wynagrodzenie. Społeczności lokalne będą zainteresowane stopniem, w jakim przedsiębiorstwo przyczynia się do rozwoju lokalnego i ochroną środowiska. Ważna jest więc dla budowy i skutecznego zarządzania relacjami przedsiębiorstwa z otoczeniem identyfikacja interesariuszy oraz poznanie celów i ich oczekiwań. W tabeli 9.1 przedstawiono próbę zaprezentowania celów i oczekiwań interesariuszy.

Tabela 9.1. Cele i oczekiwania interesariuszy

Interesariusze	Cel główny	Oczekiwania
Akcjonariusze i właściciele	Wzrost wartości przedsiębiorstwa.	Wzrost wartości firmy. Maksymalizacja wartości akcji. Pełna i rzetelna informacja. Przestrzeganie zasad ładu korporacyjnego. Publiczne przestrzeganie zachowań firmy. Kompetentne organy zarządzające. Wzmocnienie wizerunku firmy.
Pracownicy	Jakość życia i spełnienie zawodowe.	Satysfakcjonujące wynagrodzenie. Wywiązywanie się ze zobowiązań wobec pracowników. Pełna i rzetelna informacja. Zadowolenie z pracy. Możliwość rozwoju. Warunki pracy. Sprawne zarządzanie firmą.
Kooperanci i dostawcy	Przetrawianie i rozwój.	Wiarygodność finansowa partnera. Wywiązywanie się ze zobowiązań. Opłacalność ekonomiczna. Etyka działania. Kultura i profesjonalizm w działaniach. Współdziałanie. Jakość procesu komunikacyjnego.
Klienci	Zaspokojenie potrzeb.	Ekonomiczne cechy produktu/usługi. Jakość typu i wykonania produktu/usługi. Jasna, czytelna i dostępna informacja. Projekt produktu i usługi. Satysfakcjonujący proces zakupu i obsługi klienta. Personifikacja relacji z klientem. Wizerunek firmy. Bezpieczeństwo życia i zdrowia produktu. Poczucie odpowiedzialności wobec klienta. Etyczne zachowania.
Konkurencja	Przestrzeganie zasad rynkowych.	Uczciwa konkurencja. Przejrzystość i czytelność działań konkurencji. Kultura działań biznesowych. Etyczne zachowania wobec konkurencji.

Interesariusze	Cel główny	Oczekiwania
Institucje finansowe	Minimalizacja ryzyka.	Zysk z tytułu wypożyczenia kapitału. Wiarygodne wyniki finansowe. Wywiązywanie się ze zobowiązań. Jawność, rzetelność i kompleksowość informacji. Kompetentne organy zarządzające. Przestrzeganie zasad nadzoru korporacyjnego.
Institucje rządowe	Wzrost gospodarczy, dobrobyt.	Przestrzeganie norm prawnych. Przestrzeganie zobowiązań publiczno-prawnych wobec państwa. Współpraca w zakresie stymulacji rozwoju krajowego. Wpłaty na rzecz funduszy celowych.
Institucje społeczne i pozarządowe	Sprawiedliwość społeczna, dobrobyt.	Współpraca w zakresie stymulacji rozwoju lokalnego. Przestrzeganie zobowiązań publiczno-prawnych wobec społeczności lokalnych. Wspieranie instytucji zajmujących się dobroczynnością i działalnością społeczną.
Społeczności krajowe i regionalne	Sprawiedliwość, rozwój lokalny.	Bezpieczna i nie zagrażająca społeczeństwu działalność. Ochrona środowiska naturalnego. Mecenat i sponsoring wydarzeń kulturalnych, sportowych i naukowych. Odpowiedzialny stosunek przedsiębiorstwa wobec środowiska. Podjęcie działań wspierających przemianę strukturalną. Współfinansowanie działań na rzecz rozwoju lokalnego.

Źródło: J. Adamczyk, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa 2009, s. 87–88.

9.2. Instytucjonalne formy artykulacji roli interesariuszy w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Interesariusze mają zróżnicowane oczekiwania wobec przedsiębiorstwa. W różnym stopniu są zainteresowani uwarunkowaniami funkcjonowania przedsiębiorstwa, skutecznością i efektywnością jego działania. Funkcjonują w różnych środowiskach, najczęściej mają różne misje i cele strategiczne. Ich wzajemne powiązania z danym przedsiębiorstwem mają różny poziom oddziaływania. Uwarunkowany on jest stopniem wzajemnej zależności, struktury i rozkładu władzy pomiędzy przedsiębiorstwem a interesariuszem, dostępem do niezbędnych zasobów. Poziom zainteresowania współuczestnictwem w budowaniu relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem i w korzystaniu z instytucjonalnych form artykulacji swojej roli w zarządzaniu przedsiębiorstwem potencjalnych partnerów jest różny. Zrozumienie charakteru poszczególnych interesariuszy, umiejętność oceny priorytetów zaspokojenia ich oczekiwań, stopnia istotności ich zainteresowań budowaniem pozytywnych relacji oraz stopnia wpływu na przedsiębiorstwo może pomóc menedżerom na podjęcie decyzji wyboru partnerów szczególnie ważnych dla budowania strategii

opartej na partnerskiej współpracy¹⁰. Tabela 9.2 przedstawia ideę identyfikacji kluczowych interesariuszy na podstawie wpływów przedsiębiorstwa i zainteresowania interesariuszy.

Tabela 9.2. Identyfikacja kluczowych interesariuszy na podstawie wpływów i zainteresowania

Stopień zainteresowania interesariusza	Wpływ przedsiębiorstwa		
	Niski		Wysoki
	Nieznaczny	Niski priorytet zaangażowania	Średni priorytet zaangażowania
Znaczący	Średni priorytet zaangażowania	Wysoki priorytet zaangażowania	

Źródło: M. Blowfield, A. Murray, *Corporate Responsibility. A Critical Introduction*, Oxford University Press, New York 2008, s. 164.

W procesie budowy nowych relacji z interesariuszami w celu lepszego nimi zarządzania R.E. Freeman, J.S. Harrison i A.C. Wicks, na podstawie wieloletnich doświadczeń z korporacjami na świecie, proponują siedem technik kreowania nowych wartości:

- ocena interesariuszy,
- analiza zachowań interesariuszy,
- zrozumienie oczekiwań interesariuszy,
- ocena strategii interesariuszy,
- opracowanie konkretnych strategii dla interesariuszy,
- tworzenie nowych form współpracy z interesariuszami,
- rozwijanie strategii integrujących wartości¹¹.

Proces budowania pozytywnych relacji z interesariuszami przynosi wiele korzyści dla partnerów. Dla interesariuszy stanowi podstawę długookresowej perspektywy realizacji ich oczekiwań. Dla przedsiębiorstwa może stanowić ważny instrument angażowania interesariuszy w budowanie Pozytywnego Potencjału Organizacji.

Ponadto M. Blowfield i J.S. Harrison wskazują dodatkowe korzyści partnerstwa i budowania zaangażowania interesariuszy dla obu stron¹²:

- współpraca jest bardziej efektywnym sposobem prowadzenia działalności gospodarczej,

¹⁰ M. Blowfield, A. Murray, *Corporate Responsibility. A Critical Introduction*, Oxford University Press, New York, s. 164.

¹¹ R.E. Freeman, J.S. Harrison, A.C. Wicks, op.cit., s. 104.

¹² M. Blowfield, A. Murray, op.cit., s. 267.

- partnerstwo jest nowym sposobem regulującym działalność przedsiębiorstwa i interesariuszy,
- jest alternatywnym sposobem wykorzystania energii i zasobów przedsiębiorstwa oraz redystrybucji korzyści dla obu stron, efekt synergii,
- jest bardziej skutecznym sposobem funkcjonowania w globalnej gospodarce,
- jest zupełnie nowym sposobem myślenia o działalności przedsiębiorstwa.

M. Blowfield i J.S. Harrison proponują różne zinstytucjonalizowane formy jakie przedsiębiorstwa mogą wykorzystywać w procesie budowania partnerstwa i pozytywnych relacji z interesariuszami¹³:

- dzielenie się wiedzą w formie dobrowolnych umów między interesariuszami a przedsiębiorstwem do udostępniania informacji dotyczących działalności przedsiębiorstwa (studia wykonalności, składania wniosków i oceny),
- forma dialogu średnioterminowego, dobrowolne porozumienia, na podstawie których główni interesariusze konsultują ze sobą wykonywanie określonych czynności, takich jak: przygotowywanie regionalnych planów, opracowanie norm środowiskowych i podejmowanie decyzji w sprawie wymogów w zakresie sprawozdawczości,
- zgoda o poinformowaniu – dobrowolne umowy przez każdą ze stron o niepodejmowaniu działań bez uprzedniej zgody pozostałych,
- kontraktowe średnioterminowe dobrowolne porozumienia między interesariuszami do świadczenia określonych usług innym osobom w partnerstwie,
- wspólne prace w formie średnioterminowych planów, dobrowolnego porozumienia między interesariuszami do działania niezależnego – ale definiowanie zadań w dążeniu do realizacji wspólnych celów,
- współodpowiedzialności – długoterminowego porozumienia między interesariuszami do określania odpowiedzialności za wykonanie zadań i odpowiedzialności za siebie nawzajem za ich realizację.

W tabeli 9.3 przedstawiono enumerację instytucjonalnych form współpracy interesariuszy i charakter oddziaływań między przedsiębiorstwem budującym Pozytywny Potencjał Organizacji a jego interesariuszami.

¹³ Ibidem, s. 262.

Tabela 9.3. Instytucjonalne formy współpracy interesariuszy i charakter oddziaływań między przedsiębiorstwem budującym Pozytywny Potencjał Organizacji a jego interesariuszami

Interesariusze	Instytucjonalne formy współpracy interesariuszy	Charakter oddziaływań pomiędzy przedsiębiorstwem a interesariuszami procesie budowania PPO
Pracownicy	Partycypacja w zarządzaniu. Demokratyzacja zarządzania. Budowanie kultury organizacyjnej sprzyjającej PPO. Budowanie klimatu organizacyjnej sprzyjającej PPO.	Pełna i rzetelna informacja. Zadowolenie z pracy, możliwość rozwoju. Wywiązywanie się ze zobowiązań wobec pracowników. Sprawne zarządzanie firmą. Budowanie poczucia odpowiedzialności.
Kooperanci i dostawcy	Budowanie partnerstwa. Instytucjonalne formy współpracy.	Etyka działania. Kultura i profesjonalizm w działaniach. Współdziałanie. Jakość procesu komunikacyjnego.
Klienci	Budowanie zinstytucjonalizowanych relacji konsumenckich. Budowanie nowych form komunikowania (Internet). Organizacje konsumenckie.	Etyka działania. Kultura i profesjonalizm w działaniach. Współdziałanie. Jakość procesu komunikacyjnego.
Konkurencja	Budowanie partnerstwa. Instytucjonalne formy współpracy.	Przejrzystość i czytelność działań konkurencji. Kultura działań biznesowych. Etyka działań.
Instytucje finansowe	Budowanie ładu korporacyjnego. Transparentność działania. Nadzór korporacyjny.	Jawność, rzetelność i kompleksowość informacji. Kompetentne organy zarządzające. Sprawne zarządzanie. Publiczne przestrzeganie zachowań firmy. Kompetentne organy zarządzające. Wzmocnienie wizerunku firmy.
Instytucje rządowe i społeczne	Kształtowanie regulacji prawnych zapewniających. Przejrzystość prawa. Budowanie partnerstwa.	Przestrzeganie norm prawnych w zakresie zobowiązań publiczno-prawnych wobec samorządu i państwa. Współpraca w zakresie stymulacji rozwoju krajowego. Wspieranie instytucji zajmujących się dobroczynnością i działalnością społeczną.
Społeczności krajowe i regionalne	Budowanie partnerstwa. Instytucjonalne formy współpracy.	Przestrzeganie norm prawnych w zakresie zobowiązań publiczno-prawnych wobec samorządu. Wpłaty na rzecz funduszy celowych. Współpraca w zakresie stymulacji rozwoju krajowego i lokalnego. Wspieranie instytucji zajmujących się dobroczynnością i działalnością społeczną. Bezpieczna i nie zagrażająca społeczeństwu działalność. Ochrona środowiska naturalnego. Mecenat i sponsoring wydarzeń kulturalnych, sportowych i naukowych. Odpowiedzialny stosunek firmy wobec środowiska społecznego. Podejmowanie działań wspierających przemiany strukturalne. Współfinansowanie działań na rzecz rozwoju lokalnego.

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Adamczyk, op.cit., s. 87–88.

9.3. Nadzór właścicielski i jego możliwości oraz powinności w zakresie stymulowania działań kreujących PPO

Nadzór korporacyjny wiąże się z istnieniem sieci relacji między menedżerami zarządzającymi spółkami, ich organami zarządczo-nadzorczymi, współnikami i innymi interesariuszami. Nadzór korporacyjny tworzy strukturę, dzięki której ustalane są cele spółek, środki ich realizacji oraz instrumenty umożliwiające ocenę wyników. Dobry nadzór powinien stymulować menedżerów przedsiębiorstw do osiągania tych celów, których realizacja leży w interesie spółki, jej akcjonariuszy/wspólników a także pozostałych interesariuszy¹⁴. OECD definiuje *corporate governance* jako system, za pomocą którego organizacje gospodarcze są zarządzane i kontrolowane. System ten określa podział praw i odpowiedzialności pomiędzy różne grupy interesariuszy zaangażowanych w działalność firmy oraz określa reguły ustalające jej cele, środki ich realizacji oraz monitorowanie wyników działania firmy¹⁵.

Nadzór korporacyjny może być też rozumiany jako zestaw zasad dotyczący nadzoru nad spółką i sposobu przestrzegania tych zasad przez spółkę. Systemy nadzoru są strukturami komunikowania pomiędzy spółką a jej akcjonariuszami/wspólnikami oraz pozostałymi interesariuszami. Takie ujęcie koncepcji zdaniem A. Ignys-Lipowieckiej zwraca uwagę na dwa podstawowe aspekty:

- nadzór jako zbiór zasad regulacji prawnych, organizacyjnych, ekonomicznych,
- nadzór jako budowanie komunikowania pomiędzy spółką a akcjonariuszami i pozostałymi interesariuszami¹⁶.

A. Paliwoda-Matolińska zwracając uwagę na niejednoznaczność pojęcia wskazuje różne interpretacje nadzoru korporacyjnego jako¹⁷:

¹⁴ *Zasady nadzoru korporacyjnego OECD*, OECD 2004, www.oecd.org, s. 11.

¹⁵ *Ibidem*, s. 11.

¹⁶ A. Ignys-Lipowiecka, *Wybrane problemy współczesnego nadzoru korporacyjnego*, [w:] *Koncepcje i metody zarządzania strategicznego oraz nadzoru korporacyjnego. Doświadczenia i wyzwania*, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 216.

¹⁷ A. Paliwoda-Matolińska, *op.cit.*, s. 168–170.

- nadzór właścicielski eksponujący rolę właścicieli,
- kontrola kooperacyjna rozumiana jako zapewnienie interesów dostarczycieli kapitału powierzonego menedżerom – właścicieli i instytucji finansowych,
- formalny system odpowiedzialności menedżerów przed właścicielami,
- w teorii interesariuszy, maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy, która nie jest możliwa bez uwzględnienia korzyści dla pozostałych interesariuszy,
- struktura, za pomocą której określa się cele przedsiębiorstw, środki ich realizacji i metody monitorowania przedsiębiorstw.

Jednym z kluczowych aspektów nadzoru korporacyjnego jest zapewnienie zasobów niezbędnych dla funkcjonowania przedsiębiorstw, w tym dopływu kapitału. Zadaniem nadzoru korporacyjnego powinno być wykorzystanie wszystkich instrumentów i sposobów osiągnięcia przez spółkę jak najwyższej efektywności wykorzystywania zasobów, by zachęcić interesariuszy do współpracy i utrzymywania długookresowych relacji.

Współczesna globalna gospodarka powoduje, że następuje przenikanie, dyfuzja i ujednocianie regulacji i koncepcji zarządzania. Dotyczy to także zasad i standardów nadzoru korporacyjnego. Skuteczny nadzór korporacyjny powinien sprostać wyzwaniom konieczności decentralizacji szeroko prowadzonej działalności globalnej. Decentralizacja dotyczy również procesów zachodzących wewnątrz przedsiębiorstw, oczekiwań większej partycypacji w zarządzaniu, stosowania nowoczesnych metod zwiększających wykorzystywanie pozytywnego potencjału organizacji. Kolejnym wyzwaniem jest rosnące znaczenie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw powodujące konieczność uwzględniania oczekiwań szerokiego grona interesariuszy i zarządzania relacjami z nimi¹⁸.

Systemy nadzoru korporacyjnego wychodzą poza tradycyjne rozumienie nadzoru właścicielskiego. Współcześnie są rozumiane jako system różnorodnych norm i zasad dotyczących sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstw i zachęcania ich do coraz bardziej skutecznego i efektywnego wykorzystywania zasobów.

Konkurencyjność i długofalowy rozwój jest efektem pracy zespołowej wszystkich zaangażowanych w proces tworzenia wartości przedsiębiorstwa

¹⁸ A. Ingyś-Lipowiecka, op.cit., s. 216–224.

grup pracowników, menedżerów, ale także osób tworzących struktury nadzoru korporacyjnego. Powinny one, by przedsiębiorstwa mogły skutecznie konkurować w przyszłości, już dziś być aktywnymi interesariuszami budującymi podstawy Pozytywnego Potencjału Organizacji.

Kierunkowymi wytycznymi dla budowania struktur nadzoru korporacyjnego, a więc różnych władz nadzorczych, regulacyjnych oraz wykonawczych, jako aktywnych interesariuszy w procesie kształtowania Pozytywnego Potencjału Organizacji mogą być ogólne zalecenia wskazane w zasadach nadzoru korporacyjnego OECD. Zgodnie z nimi ramy nadzoru korporacyjnego powinny być opracowywane z uwzględnieniem kontekstu ekonomicznego funkcjonowania przedsiębiorstw, otoczenia prawnego, regulacyjnego i instytucjonalnego. Powinny stworzyć warunki, by na reputację i długookresowe powodzenie przedsiębiorstwa również miały wpływ takie czynniki, jak jego etyka biznesu oraz świadomość uwarunkowań ekologicznych i interesów społeczności w otoczeniu, w którym działa przedsiębiorstwo¹⁹.

Wybranymi, szczególnie istotnymi dla tworzenia możliwości oraz powinności w zakresie stymulowania działań kreujących Pozytywny Potencjał Organizacji przez struktury nadzoru korporacyjnego, są następujące zasady²⁰:

1. Organ spółki powinien realizować kluczowe funkcje, obejmujące: modyfikowanie i ukierunkowywanie strategii spółki, głównych planów działań, polityki zarządzania ryzykiem, rocznych planów finansowych i biznesplanów; ustalanie celów wynikowych; monitorowanie działań wdrożeniowych i wyników spółki oraz nadzór nad najważniejszymi wydatkami, przejmowaniem innych przedsiębiorstw i operacjami wyzbywania się dużych pakietów aktywów.
2. Zasada przestrzegania zapewnienia stosownych uprawnień dla władz nadzorczych, regulacyjnych i wykonawczych oraz zapewnienia odpowiednich zasobów, aby mogły wykonywać swoje obowiązki w sposób profesjonalny i obiektywny.
3. Zasada przejrzystego podziału obowiązków różnych władz spółek; należy także zagwarantować, że podejmowane działania będą służyły interesowi publicznemu.

¹⁹ *Zasady nadzoru korporacyjnego...*, s. 12.

²⁰ *Ibidem*, s. 15–26.

4. Zasada przejrzystych procedur mianowania i wyboru członków organu spółki oraz przestrzegania kryteriów kwalifikacji, kompetencji i umiejętności odpowiednich do pełnionych funkcji.
5. Zasada partycypacji pracowników – rozwijanie mechanizmów zwiększających wyniki spółki poprzez umożliwianie pracownikom uczestniczenia w procesach nadzoru korporacyjnego.
6. Zasada równoprawnego traktowania wszystkich – wspólnicy/akcjonariusze należący do tej samej kategorii powinni korzystać z takich samych praw.
7. Zasada przestrzegania praw interesariuszy, ustanowionych przez prawo i nabytych w drodze obopólnych porozumień. Powinna ona sprzyjać aktywnej współpracy pomiędzy spółkami i interesariuszami, zmierzającej do tworzenia wartości ekonomicznej, miejsc pracy oraz trwałej rentowności przedsiębiorstw, funkcjonujących w oparciu o zdrowe podstawy finansowe, do działania na rynku.
8. Zasada ochrony praw mniejszości.
9. Zasada, że wspólnicy/akcjonariusze mają prawo być wyczerpująco informowani o decyzjach i uczestniczyć w procesach podejmowania decyzji dotyczących zasadniczych zmian w funkcjonowaniu spółki.
10. Zasada przejrzystości i dostępu do informacji – powinna gwarantować terminowe publikowanie przez spółki precyzyjnych informacji, odnoszących się do wszystkich istotnych spraw dotyczących tych spółek, w tym informacji na temat sytuacji finansowej, wyników, struktury właścicielskiej kapitału i nadzoru sprawowanego nad spółką.
11. Zasada dostępu do informacji interesariuszy. W przypadku uczestniczenia w procesach nadzoru korporacyjnego, interesariusze powinni mieć regularny i terminowy dostęp do istotnych i wiarygodnych oraz udostępnianych im w wystarczającym zakresie informacji.
12. Zasada monitorowania efektywności praktyk nadzoru stosowanych w spółce. Aby móc wywiązać się ze swych obowiązków, członkowie organów spółek powinni mieć dostęp do precyzyjnych, istotnych i wartościowych oraz terminowo przekazywanych informacji.
13. Organ spółki powinien zapewniać przestrzeganie rygorystycznych norm etycznych oraz uwzględniać dobro interesariuszy.

Rozdział X

**ROLA PRZYWÓDZTWA
W KREOWANIU
POZYTYWNEGO POTENCJAŁU ORGANIZACJI***Robert Karaszewski***10.1. Istota przywództwa w organizacji**

Pojęcie przywództwa, które pozornie wydaje się dość jednoznaczne i mało złożone przy zagłębieniu się w problem urasta do wyjątkowo złożonego i multiperspektywicznego zagadnienia. Wielowątkowość tego pojęcia najlepiej obrazują wskazania R.M. Stogdill, który odnosząc się do wieloletnich badań stwierdził, iż liczba definicji tego pojęcia jest zbliżona do liczby badaczy, naukowców i praktyków, którzy podejmowali się wyjaśnienia tego, co kryje się pod słowem przywództwo¹. Podobnie jak w przypadku określeń demokracja, miłość czy piękno, również i przywództwo jest intuicyjnie rozumiane przez większość z nas, jednak przybiera ono dla każdego różnorodne znaczenie. Każdorazowa próba zdefiniowania tego pojęcia obrazuje poziom jego skomplikowania i niejednoznaczność².

¹ R.M. Stogdill, *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, New York 1974, s. 7.

² Rozdział został opracowany na podstawie publikacji autora – R. Karaszewski, *Przywództwo w środowiska globalnego biznesu*, Toruń 2008.

W ciągu ostatnich sześciu dekad powstało co najmniej sześćdziesiąt pięć systemów klasyfikacji wymiarów przywództwa³. Jedną z najciekawszych jest propozycja B.M. Bassa, który zauważył, iż w niektórych z definicji przywództwo postrzegane jest jako zogniskowanie procesów zachodzących w grupie. Odnosząc się do prezentowanego zagadnienia w tym ujęciu lider staje się centralnym elementem działań i zmian zachodzących w grupie, jednocześnie ucieleśniając wolę zespołu. Spostrzeżenia Bassa idealnie ukazują kluczową rolę przywództwa w kształtowaniu pozytywnego potencjału organizacji

W innych definicjach Bass dostrzegł tendencję do konceptualizacji przywództwa na podbudowie perspektywy osobowościowej, która sugeruje, iż przywództwo stanowi kombinację specyficznych cech charakteru i uzdolnień pozwalającą liderowi skłaniać innych do wykonywania określonych działań. Analizowane pojęcie może być również definiowane jako działania lub zachowania przywódcy zmierzające do wprowadzenia zmian w danej grupie⁴. Spojrzenie na problem z innej perspektywy pozwala dostrzec, iż pod omawianym określeniem kryje się również specyficzna siła relacji, więzi międzyludzkich występujących na linii lider–naśladowcy⁵. W tym ujęciu na pierwszy plan wysuwa się siła oddziaływania i sposób sprawowania władzy, które skutkują zmianą postępowania podwładnych. Przywództwo może być również utożsamiane z działaniami na rzecz wspierania poszczególnych członków grupy w dążeniu do realizacji wskazanych celów i oczekiwań.

Kolejny nurt definiowania przywództwa podnosi istotę zachowań oraz działania lidera. W tym przypadku Bass przytacza wskazania F.E. Fiedlera, którego zdaniem zachowania przywódcze w ujęciu ogólnym oznaczają wszelkie działania angażujące lidera w kierowanie i koordynowanie pracy własnej grupy. Wśród nich wyróżnia między innymi ustrukturyzowanie relacji, doce-

³ E.A. Fleishman, M.D. Mumford, S.J. Zaccaro, K.Y. Levin, A.L. Korotkin, M.B. Hein, *Taxonomic Efforts in the Description of Leader Behavior: A Synthesis and Functional Interpretation*, „Leadership Quarterly”, 1991, nr 2, s. 245–287.

⁴ B.M. Bass, *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, New York 1990, s. 11–20.

⁵ W angielskojęzycznej literaturze przedmiotu stosowane jest określenie *follower*, które w oficjalnym przekładzie na język polski tłumaczone jest jako: zwolennik, stronnik, naśladowca. Niestety polskie określenia nie oddają w pełni wydźwięku tego pojęcia. Opisuje ono bowiem osoby podążające za wolą lidera, podlegające jego oddziaływaniu. Ponadto polskie określenia mają nieco szersze znaczenie. Mimo to w niniejszym opracowaniu będą stosowane jako tłumaczenie ang. *follower*.

nianie lub krytykowanie członków zespołu oraz okazywanie zainteresowania ich dobrem oraz uczuciami⁶.

Przywództwo można również rozpatrywać jako formę perswazji. Zdaniem chociażby prezydenta Eisenhowera przywództwo stanowiło zdolność decydowania o tym, co powinno zostać zrobione, a następnie wpojenie innym, że chcą to zadanie faktycznie wykonać. Inaczej rzecz ujmując jest to udana perswazja pozbawiona przymusu. Podwładni podejmują działania na podstawie wartości argumentów, a nie z powodu wywieranych nacisków. Warto tu przytoczyć prostą aczkolwiek trafną uwagę R.K. Mertona, którego zdaniem przywództwo to interpersonalne relacje z innymi, bazujące na chęci, a nie na formach nacisku⁷.

Kolejną perspektywą, w której przedstawić można niniejsze pojęcie jest siła relacji. W ujęciu tym przywództwo rozpatruje się jako zróżnicowane pod względem władzy relacje pomiędzy członkami grupy. Bass zwraca również uwagę, iż przywództwo stanowi instrument osiągania celów i często w tym kontekście jest definiowane. Przytacza tu pogląd R.M. Bellowsa, według którego jest to proces kształtowania sytuacji w taki sposób, aby poszczególni członkowie zespołu, w tym również lider, mogli osiągnąć wspólnych cel maksymalizując oszczędności oraz minimalizując czas i nakład pracy⁸. Ponadto Bass wskazuje, iż przywództwo można definiować w kontekście podziału ról oraz inicjowania struktur.

Inny nurt percepcji przywództwa przedstawia to pojęcie w świetle powstających efektów oddziaływania. Poglądy te są o tyle istotne, iż pozwalają dostrzec wpływ procesu zachodzących interakcji na kształtowanie się przywództwa. W myśl tego założenia lider może zostać wyłoniony w wyniku wzajemnego oddziaływania zachodzącego w grupie, o ile wzbudza wiarę w to, iż w większym stopniu niż pozostali członkowie będzie w stanie pomóc zespołowi osiągać cele, do których dąży.

Bardzo interesujące w odniesieniu do fundamentalnych założeń idei budowania pozytywnego potencjału organizacji wydają się wskazania E.H. Schein, który sugeruje, iż pojęcie to należy postrzegać jako zdolność wykracza-

⁶ F.E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York 1967 [za:] B.M. Bass, op.cit., s. 14.

⁷ R.K. Merton, *The Social Nature of Leadership*, „American Journal of Nursing”, 1969, nr 69.

⁸ R.M. Bellows, *Creative Leadership*, Englewood Cliffs 1959 [za:] B.M. Bass, op.cit., s. 15.

nia poza specyficzną kulturę organizacyjną, a następnie inicjowania procesu ewolucyjnych zmian generującego wzrost możliwości dostosowawczych⁹. Perspektywa ta jest pomocna także w zrozumieniu istoty przywództwa transformacyjnego, które zostanie przedstawione w dalszej części opracowania.

W.H. Drath i C.J. Palus zwracają uwagę na to, że przywództwo jest procesem tworzenia sensu współpracy niezbędnego dla zrozumienia istoty działania¹⁰. Podejście takie jest szczególnie istotne w przypadku korporacji europejskich i amerykańskich, których pracownicy, w przeciwieństwie do Japończyków czy też Koreańczyków, nie mają genetycznie zakodowanej skłonności do pracy zarówno w zespole, jak i na jego rzecz.

Ciekawy sposób definiowania istoty przywództwa proponuje również R. Rutka, który uważa, że niezależnie od motywów działania podwładnych oraz form sprawowania władzy przywództwo polega przede wszystkim na wywoływaniu wśród członków zespołu takich stanów emocjonalnych, które skłonią ich do zaangażowania oraz współdziałania przy tworzeniu i realizowaniu wspólnych misji, celów i zadań¹¹.

Z kolei J. Adair zwraca uwagę na powszechne, choć niepoprawne, utożsamianie i analizowanie przywództwa jedynie w kontekście cech lidera, takich jak chociażby inteligencja, energia, zapał, entuzjazm. Zdaniem wielu ekspertów liderzy stanowią lub powinni stanowić odzwierciedlenie cech oczekiwanych, lub wręcz wymaganych przez współpracowników. Jednakże zdaniem Adaira przywództwo oznacza znacznie więcej niż osobiste zalety, rozumiane jako cechy charakteru wpisujące się w zbiór „cech przywódczych”. Zagadnienie to należy rozpatrywać również w ujęciu specyficznej roli determinowanej oczekiwaniami grup bądź też organizacji. Analizując problematykę oczekiwań można dostrzec wpisane w nią dwa silne pola magnetyczne. Oczekiwania układają się jak opilki żelaza reagujące wzajemnie na siebie. Pola magnetyczne to z jednej strony działania lidera na rzecz umożliwienia pracownikom lub organizacji zrealizowania swej misji, z drugiej strony to starania i wysiłki zmierzające do utrzymania wszystkich razem tak, aby stanowili jedną wspól-

⁹ E.H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco 1992, s. 2.

¹⁰ W.H. Drath, C.J. Palus, *Making Common Sense: Leadership as Meaning-Making in a Community of Practice*, Greensboro 1994, s. 4.

¹¹ R. Rutka, *Kierowanie*, [w:] *Zarządzanie organizacjami*, A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz (red.), Toruń 2001, s. 114.

notę skupioną wokół zadania. Inaczej mówiąc przywódca towarzyszy swym podwładnym w podróży wskazując kierunki, które muszą obrać, aby dotrzeć do wyznaczonego celu. Adair zgadza się jednak, że lider – aby być skutecznym – musi posiadać specyficzne cechy charakteru oraz właściwy poziom wiedzy i umiejętności¹².

Pomijając fakt dużej liczebności i różnorodności sposobów, w jakich dokonywana jest konceptualizacja analizowanego pojęcia, można zidentyfikować kilka jego kluczowych elementów¹³:

- przywództwo jest procesem,
- warunkiem zaistnienia przywództwa jest zaistnienie oddziaływania,
- przywództwo występuje jedynie w kontekście grupowym,
- przywództwo warunkowane jest osiągnięciem celów.

Biorąc pod uwagę powyższe elementy, przywództwo można zdefiniować jako proces, podczas którego jednostka wpływa na grupę w celu osiągnięcia wspólnego celu. Ujęcie procesowe przywództwa wskazuje, iż nie odnosi się ono do cech charakteru czy też umiejętności lidera, a dotyczy przedmiotu transakcji, która zachodzi pomiędzy przywódcą a naśladowcami. Odniesienie procesowe implikuje również fakt obustronnego oddziaływania pomiędzy liderem a podwładnymi. Ten sposób postrzegania podejmowanego zagadnienia oznacza, iż przywództwo nie jest liniowym, jednostronnym wpływem, a zderzeniem charakteryzującym się pełną interaktywnością. Co więcej, nie jest ono zastrzeżone wyłącznie dla formalnie wskazanego lidera, ale pozostaje w zasięgu wszystkich członków grupy.

Drugim kluczowym elementem jest oddziaływanie rozumiane jako sposób wpływania lidera na swych naśladowców. Oddziaływanie stanowi swoisty fundament przywództwa, bez którego nie ma ono racji bytu.

Kolejną istotną, szczególnie w odniesieniu do założeń teorii PPO, perspektywą przywództwa jest kontekst grupowy. Grupa stanowi bowiem przestrzeń, środowisko, w którym zachodzą procesy przywódcze obejmujące wpływ jednostki na potencjalnych naśladowców zjednoczonych w realizacji wspól-

¹² J. Adair, *Developing Leaders: The Ten Key Principles*, Maidenhead 1988, s. 5. Ciekawe rozważania na temat istoty przywództwa J. Adair prezentuje również na łamach innych opracowań, w tym między innymi: J. Adair, *Effective Strategic Leadership*, London 2003, s. 61–86; J. Adair, *Action – Centred Leadership*, Hants 1973, s. 1–16.

¹³ P.G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice*, Thousand Oaks 2003, s. 2–3; K. Grint, *Leadership: Limits and Possibilities*, New York 2005, s. 5–32.

nego celu. Liczebność grupy jest tu praktycznie bez znaczenia, ponieważ procesy przywódcze mogą zachodzić zarówno w małym zespole, jak i większej społeczności czy też całej organizacji. C.E. Roach i O. Behling wskazują, iż przywództwo stanowi proces oddziaływania na zorganizowaną grupę poprzez realizację wspólnego celu. Z kolei R.C. Ginnett podkreśla, że zadaniem lidera jest kreowanie warunków stymulujących efektywność zespołu¹⁴. R.T. Hogan, G.J. Curphy i J. Hogan uważają, że celem przywództwa jest uzyskiwanie wyników poprzez działanie innych osób, dlatego też podstawowym zadaniem jest tu tworzenie spójnych, zorientowanych na cel zespołów. Tak więc dobrzy liderzy to te osoby, które budują zespoły pozwalające na uzyskiwanie efektów poprzez wykorzystanie wszelkich dostępnych sytuacji¹⁵.

Ostatni z wymienionych elementów wiąże się z osiągnięciem celów. Wskazuje on, iż przywództwo to również kierowanie grupą w celu realizacji wyznaczonego zadania. Lider koncentruje swoje wysiłki na umożliwieniu podwładnym wspólnego osiągnięcia określonych celów. Dlatego też przywództwo występuje i przynosi efekty jedynie wtedy, gdy jednostki podążają w jednym, precyzyjnie określonym kierunku. Zarówno liderzy jak i naśladowcy są uczestnikami procesu przywództwa. Naśladowcy potrzebują przywódców, a liderzy nie mogą egzystować bez zwolenników. Pomimo iż liderzy i naśladowcy są ze sobą ściśle powiązani, to na przywódcach spoczywa obowiązek inicjowania relacji, budowania kanałów komunikacji oraz ponoszenia trudu podtrzymywania więzi. J.M. Burns zwraca uwagę, iż nawet same dyskusje na temat przywództwa traktowane są często jako elitarne, ponieważ podnoszą problemy władzy i statusu społecznego przypisywanego liderom, a występujących na linii przywódca–zwolennicy¹⁶. Dlatego też należy wyraźnie podkreślić, że liderzy nie mogą być traktowani jako ważniejsi czy lepsi od naśladowców, stanowią oni bowiem dwie strony tej samej monety¹⁷.

Pomimo obfitości rozlicznych klasyfikacji można doszukać się w nich wspólnych elementów. Liderzy pomagają wyznaczać cele, wyjaśniać misje

¹⁴ R.L. Hughes, R.C. Ginnett, G.J. Curphy, *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*, New York 2006, s. 7.

¹⁵ R.T. Hogan, G.J. Curphy, J. Hogan, *What Do We Know about Personality: Leadership and Effectiveness?* „American Psychologist”, 1994, nr 49.

¹⁶ J.M. Burns, *Leadership*, New York 1979, s. 12–18.

¹⁷ J.C. Rost, *Leadership for the Twenty-First Century*, New York 1991.

oraz zadanie poszczególnych podwładnych, zachęcają oraz stymulują działania na rzecz ich realizacji. Ponadto pomagają dostarczając metody, techniki oraz instrumentarium umożliwiające skuteczniejsze osiągnięcie celu. Dokonują zarówno samooceny, jak i ewaluacji postaw poszczególnych pracowników oraz całych struktur w zakresie wkładu i zaangażowania. W wielu taksonomiach pojawiają się podobne style i typy zachowań liderów. Najczęściej jest to styl autorytatywny, dominujący, dyrektywny, autokratyczny oraz przekonujący. Często także powtarza się styl demokratyczny, partycypacyjny, wspierający, a także rozwojowy.

Corocznie organizowane są tysiące szkoleń i seminariów na ten temat, a poświęcone mu książki kupowane są równie chętnie, jak dzieła pióra znanych autorów powieści sensacyjnych. W tej sytuacji swoistym paradoksem jest to, że nadal niezmiernie trudno sprecyzować czym jest przywództwo i jakimi cechami powinien charakteryzować się przywódca¹⁸. Popularne teorie łączące przywództwo jedynie ze zbiorem charakterystycznych cech wydają się nie do końca trafne. Psychologia dostarcza licznych dowodów, że odpowiedni wygląd i wyraźnie silna osobowość mogą dać jednostce dobry start, ale jeśli nie uda się jej szybko doprowadzić grupy do sukcesu, oparty na charyzmie błyskotliwy początek okaże się jedynie preludium do spektakularnej porażki. Teoria „równowagi idiosynkrazji” wskazuje, iż ocena lidera zazwyczaj dokonywana jest dopiero po upływie pewnego okresu, gdy można ocenić efekty podejmowanych przez niego działań. Każdy odnoszony sukces poprawia bilans wiarygodności, natomiast każda porażka wpływa na niego ujemnie. Można więc przyjąć hipotezę, że unikanie ryzyka pozwala przez dłuższy czas utrzymywać pozycję lidera – okazuje się jednak, że skutkiem utrzymywania takiej postawy przez pewien czas jest utrata zwolenników. Ostatecznie więc o tym czy dana osoba jest faktycznym przywódcą, czy też podejmuje jedynie nieudolne próby wykreowania wizerunku lidera świadczy odniesiony sukces.

Jak twierdzi P. Drucker, z pewnością istnieją „urodzeni liderzy”, ale w stosunku do potrzeb jest to grupa niezbyt liczna. Przywództwa jednak można się nauczyć. Jeżeli więc rozważa się podjęcie funkcji kierowniczej lub

¹⁸ Bardzo interesujące rozważania na temat cech przywódcy analizowanych w kontekście zachowań narcystycznych prezentuje M. Maccoby: *Narcystyczni przywódcy*, „Harvard Business Review” Polska, sierpień 2004.

funkcję tę się sprawuje, nauka przywództwa staje się wymogiem obowiązkowym. Powstaje zatem pytanie: jak postępować, aby stać się dobrym przywódcą? Opisuując swoje pięćdziesięcioletnie doświadczenia zawodowe P. Drucker stwierdza, iż przywódcy, których spotykał i z którymi współpracował kierowali się czterema prostymi zasadami:

- należy gromadzić wokół siebie zwolenników (bez względu na to, czy są prorokami, czy myślicielami, liderzy muszą mieć zwolenników),
- celem działania nie jest osiągnięcie popularności, a zamierzonego wyniku,
- liderzy przez podejmowane działania dają przykład innym,
- przywództwo nie oznacza pozycji, przywilejów ani pieniędzy, przywództwo to odpowiedzialność.

Po przebadaniu dziewięćdziesięciu najsukuteczniejszych i osiągających największe sukcesy przywódców w Stanach Zjednoczonych W.G. Bennis ustalił, że mieli oni cztery wspólne cechy:

- wizję lub świadomość celu,
- umiejętność przekazywania tej wizji w zrozumiały sposób, umożliwiający zwolennikom identyfikowanie się z nią,
- umiejętność koncentracji i konsekwencję w dążeniu do urzeczywistnienia swojej wizji,
- świadomość swoich silnych stron i umiejętność ich wykorzystania we właściwy sposób.

Liderzy, odwołując się do czynników motywujących ich naśladowców, jak i innych przywódców na różnych szczeblach organizacji, są w stanie wyzwolić zmasowaną energię społeczną wszystkich osób zaangażowanych w realizację wspólnego celu. Burns podkreśla, iż nie ma nic potężniejszego i bardziej stymulującego efektywność niż właśnie wspólny cel¹⁹. Tak więc w przeciwieństwie do różnorodnych form oddziaływania, odwołujących się do przymusu i wywierania nacisku, przywództwo opiera się na mobilizowaniu. Dlatego też liderzy muszą budować własne cele i kierunki działania z uwzględnieniem czynników motywujących istotnych dla ich współpracowników. Pomimo to

¹⁹ Interesujący punkt widzenia na temat określania celów w warunkach dynamicznie zmieniającego się otoczenia, podnoszącego poziom ryzyka w różnorodnych obszarach działania przedsiębiorstwa, prezentuje między innymi A.J. Berry: *Leadership in a New Millennium: The Challenge of the „Risk Society”*, „Leadership & Organization Development Journal”, 2000, nr 1.

pozostaje im zawsze szerokie pole do podejmowania innowacji i wykorzystywania szeroko rozumianej kreatywności²⁰.

10.2. Rola przywództwa transformacyjnego w kreowaniu warunków sprzyjających powstawaniu PPO

Analizując założenia teorii pozytywnego potencjału organizacji bezwzględnie należy bliżej przyjrzeć się założeniom koncepcji przywództwa transformacyjnego. Jedną z ciekawszych koncepcji w tym zakresie przedstawił J. Kouzes i B. Posner. Na podstawie badań ankietowych, którymi objęli kilka tysięcy przedstawicieli świata polityki oraz kadr kierowniczych najwyższego szczebla, a także analizy licznych przykładów organizacji odnoszących spektakularne sukcesy, zidentyfikowali pięć praktyk przywódczych, które najczęściej pozwalały liderom „wywoływać w ludziach chęci podejmowania działań zmierzających do urzeczywistnienia wspólnych dążeń i aspiracji”. Zaliczyli do nich następujące obszary działań: podejmowanie wyzwań, inspirowanie wspólną wizją, umożliwianie innym podejmowanie działań, wyznaczanie sposobów postępowania, pobudzanie zapału do pracy.

Pierwszy obszar działań obejmuje podejmowanie wyzwań. Przywódcy to pionierzy, którzy nie obawiają się wkraczać w nieznanne obszary. Powstaje jednak pytanie: jak odkrywać możliwości twórczego działania, by nie powiedzieć – dokonywania rzeczy nadzwyczajnych? Pozytywnie zweryfikowane praktyki przywódcze wskazują, że droga do tego celu wiedzie przez wyzwalanie wrodzonej motywacji, unikanie rutyny oraz wrażliwe wsłuchiwanie się w sygnały nadchodzące zarówno z wnętrza, jak i otoczenia organizacji. Przywódcy powinni dokonywać zmian, biorąc na siebie jednocześnie odpowiedzialność za ich przebieg i skutki. Stąd w ich działaniu musi być uwzględniany poziom akceptowanej dyspersji pomiędzy oczekiwaniem a możliwością jego realizacji, a więc ryzyko. Realizując podejmowane wyzwania powinni promować jedność, zaufanie, dumę z wykonywanej pracy, konieczność pełnego poświęcenia się misji oraz szacunek dla wysiłków wszystkich zatrudnionych. Osiągnięcie wysokiej jakości pracy powinno opierać się na zaangażowaniu wszystkich pracowników w budowanie klimatu otwartości i sprawiedliwości, w którym

²⁰ J.M. Burns, op.cit., s. 439.

wszyscy traktowani są z godnością. Przywódca powinien również stymulować kształtowanie efektywnej komunikacji między pracownikami przez kreowanie atmosfery sprzyjającej wolności wypowiedzenia opinii i dzielenia się doświadczeniami.

Ponieważ rola przywódcy polega na przeprowadzaniu zmian, jego podstawowym zadaniem jest wytyczenie nowego kierunku rozwoju. Proces ten nigdy nie jest tożsamy z planowaniem, w tym także planowaniem długoterminowym, mimo że oba te zadania często są, zdaniem J.P. Kottera, mylnie traktowane jako jedno. Planowanie jest procesem zarządczym, opartym na rozumowaniu dedukcyjnym, którego celem jest uzyskanie uporządkowanych rezultatów. Natomiast wyznaczanie kierunku odbywa się w sposób indukcyjny i z góry zakłada wywołanie określonej zmiany. Co więcej, wynikiem wyznaczania kierunku nie jest plan działania, tylko wizja, która winna być rozumiana jako przyszłościowe spojrzenie na działalność biznesową, technologię i kulturę korporacyjną oraz strategię, czyli możliwy sposób realizacji wizji. Niestety, dyskusje na temat wizji przypominają często wprowadzenie do arkanów wiedzy tajemnej. Przebija z nich przeświadczenie, że wizja jest czymś nadzwyczajnym, czego zwykły śmiertelnik, nawet obdarzony wyjątkowymi uzdolnieniami, nie jest w stanie stworzyć. Tymczasem trafne określenie dobrego kierunku rozwoju nie kryje w sobie żadnych elementów mistycyzmu, jest jedynie pracochłonnym i zazwyczaj żmudnym procesem pozyskiwania i analizowania informacji. Zarówno wizje, jak i strategię wcale nie muszą być błyskotliwie innowacyjne. W rzeczywistości nawet najlepsze strategię często nie noszą w sobie znamion przełomu. Skuteczne wizje rozwoju biznesu są na ogół całkiem przyziemne, a stworzono je według powszechnie znanych koncepcji²¹.

Proces inspirowania wspólną wizją obejmuje dwa aspekty: przewidywanie i planowanie przyszłości oraz pozyskiwanie pracowników na rzecz realizacji stworzonej wizji przez apelowanie do wartości, interesów, nadziei i marzeń. Kluczowymi właściwościami wizji są jej walory inspiracyjne, skupione na wartościach możliwych do realizacji i cechujących się wysokiej jakości symboliką i wyrazem. Wizja, która nie przedstawia w sposób wyrazisty realnego obrazu lepszej przyszłości, zarówno dla organizacji, jak i jej członków, z pewnością

²¹ J.P. Kotter, *Co właściwie robią przywódcy?*, „Harvard Business Review” Polska, czerwiec 2005.

nie jest w stanie inspirować do podejmowania odpowiednich działań. Pożądane wizje muszą więc być dostosowane do czasów, warunków i specyfiki organizacji. Zwrócić należy uwagę, iż pracownicy są w stanie uwierzyć jedynie w wizje, które przywódca rzeczywiście stworzył i szczerze w nie wierzy. Przebieg budowania wizji obejmuje: przeprowadzenie analizy działań dokonanych już w przeszłości, określenie celów, które mają zostać osiągnięte, zidentyfikowanie i przeanalizowanie zmian już dokonanych, opracowanie ogólnej wizji przyszłości, działanie oparte na intuicji, sprecyzowanie i przedyskutowanie założeń, analizę potencjalnych zmian, które mogą zajść w przyszłości, podjęcie prób przeprowadzenia we własnej psychice wizualizacji i afirmacji przyszłych działań. Badając problem pozyskiwania pracowników na rzecz realizacji stworzonej wizji J. Kouzes i B. Posner stwierdzili, iż najskuteczniejsze działania odwołują się do wartości, interesów, nadziei i marzeń.

Jednym z najdoskonalszych przykładów, stanowiącym wzór dla przyszłych liderów, jest tu przemówienie wygłoszone przez Martina Luthera Kinga Jr. – 28 sierpnia 1963 r. King, przemawiając do dwustu pięćdziesięciu tysięcy uczestników manifestacji ze schodów Lincoln Memorial w Waszyngtonie, przekazał swoją wizję przyszłości, która zainspirowała do działań na rzecz zniesienia podziałów rasowych setki tysięcy, a może miliony ludzi na całym świecie. To wystąpienie Luthera Kinga często jest omawiane podczas szkoleń z zakresu przywództwa, prowadzonych dla kadr kierowniczych organizacji. W wyniku licznych analiz dokonano identyfikacji tych cech i elementów przemówienia, które wywarły szczególny wpływ na słuchaczy.

Opierając się na wynikach analiz przemówień przywódców, którzy dzięki nim osiągnęli oczekiwany skutek w postaci przekonania słuchaczy o słuszności głoszonych idei, poglądów i ocen, a nawet więcej – wzniecenia ich zapału do wspólnych działań, J. Kouzes i B. Posner doszli do wniosku, iż starając się pozyskać pracowników dla realizacji stworzonej wizji należy apelować do wartości, interesów, nadziei i marzeń. Działania te winny obejmować następujące czynności:

- zidentyfikowanie grupy docelowej,
- znalezienie wspólnej przestrzeni,
- zaangażowanie znacznego ładunku emocjonalnego w prezentację wizji,
- rozwijanie zdolności interpersonalnych,
- wykorzystanie metafor pozwalających w sposób zmaterializowany przedstawić kwestie nienamacalne,

- budowanie przekazu na elementach pozytywnych,
- uważne wsłuchiwanie się w napływające sygnały.

Kolejny etap obejmuje działania na rzecz umożliwienia innym podejmowania działań. Pierwszym elementem zachowań mających na celu umożliwienie pracownikom podejmowania działań ukierunkowanych na realizację sformułowanej i przekazanej wizji jest kreowanie i rozwijanie wspólnych celów, obejmujące wzajemne wspieranie się, podtrzymywanie ciągłej interakcji, uświadamianie, iż w długim okresie zyski z wzajemnej współpracy są większe niż doraźne korzyści wynikające z konkurowania.

Ponadto szczególną uwagę zwraca się tu na konieczność eliminacji współzawodnictwa jako czynnika ograniczającego współpracę w grupie. Kouzes i Posner wskazują, że konkurowanie praktycznie nigdy nie prowadzi do uzyskiwania najlepszych wyników, dążenie do doskonałości jest bowiem grą zespołową. Również A. Kohn argumentując, dlaczego konkurowanie zazwyczaj nie promuje doskonalenia stwierdza, że koncentrowanie się na zrobieniu czegoś dobrze i próbowanie pokonania innych to dwa całkowicie odmienne działania.

Kolejnym istotnym elementem wspierającym pracowników w realizacji postawionych zadań jest poszukiwanie rozwiązań pozwalających na zintegrowanie prac zarówno w danej grupie, jak i pomiędzy zespołami. Na tym etapie zwraca się uwagę na konieczność koncentracji na korzyściach, a nie stratach, potrzebę dzielenia się informacjami i zasobami oraz uzyskiwanie wsparcia przez zachęcanie do uczestnictwa w alternatywnych projektach.

Nowoczesne organizacje charakteryzują się przede wszystkim współzależnością, polegającą na tym, że nikt nie ma w nich kompletnej autonomii, a większość pracowników jest powiązania wzajemnymi relacjami wynikającymi z działań, procesów, technologii, systemów zarządzania i hierarchii. Współzależność ta staje się wyzwaniem z chwilą, kiedy firma podejmuje próbę zmiany. Jeżeli większość pracowników nie zdecyduje się podążyć zgodnie w nowym kierunku, to wówczas sytuacja ta doprowadzi do chaosu. Kadry kierowniczej, która posiada zbyt rozbudowaną wiedzę na temat zarządzania, a jednocześnie brakuje jej wiadomości na temat przywództwa, realizacja idei zgodnego poprowadzenia ludzi w wytyczonym kierunku przysparza poważne problemy organizacyjne. Tymczasem nie chodzi tu o zorganizowanie, lecz o zjednoczenie ludzi wokół nowego celu. Proces jednoczenia ludzi stawia przed liderem głównie wyzwania komunikacyjne. W trakcie jego realizacji należy dotrzeć i przemówić do znacznie większego grona osób niż w pro-

cesie organizacji pracy. Docelową grupą odbiorców są nie tylko podwładni, lecz również kadra kierownicza, koledzy, pracownicy innych działów, przedstawiciele administracji państwowej, a nawet klienci. Liczy się tu każdy, kto może przyspieszyć lub zahamować realizację wykreowanej wizji²².

Drugim składnikiem działań w tym obszarze jest budowanie stosunków opartych na obustronnym zaufaniu, uznanym za jeden z atrybutów przywództwa. Zdaniem D.E. Zanda częścią zadań przywódcy była i jest współpraca z ludźmi przy wyszukiwaniu i rozwiązywaniu problemów. Jednakże to, czy przywódca uzyskuje dostęp do wiedzy i twórczego myślenia zależy od stopnia, w jakim ludzie mu ufają. Zaufanie i wiarygodność stanowią podstawowy warunek dostępu przywódcy do wiedzy i zasobów informacji posiadanych przez współpracowników²³. Zaufanie nierozzerwalnie wiąże się z uczciwością. Pracownicy nie darzą szacunkiem, a tym bardziej nie wykazują chęci podążania za kimś, kogo uznają za osobę nieuczciwą. Wyniki prowadzonych w tym zakresie badań wskazują, iż uczciwość uważana jest za najważniejszą z cech przywódcy.

Budowanie stosunków opartych na obustronnym zaufaniu obejmuje następujące działania: odbudowywanie, ciągłe przywracanie zaufania, odpowiadanie zaufaniem na pokładane zaufanie, odwaga podjęcia ryzyka obdarzeniem innych kredytem zaufania oraz wsłuchiwanie się we wszelkie napływające sygnały.

Kolejnym istotnym obszarem działań determinujących skuteczność przywództwa jest wyznaczanie sposobów postępowania. Obejmuje on działania na rzecz sprecyzowania wartości, do których zaliczyć można jednocześnie pracowników wokół wspólnych wartości i wspólne budowanie wartości wykluczające ich odgórne narzucanie oraz budowanie przykładów na działaniach, a nie na słownych zapewnieniach lub wizualnych atrybutach władzy. W skład drugiego elementu wchodzi między innymi właściwe formułowanie pytań, stosowanie adekwatnych instrumentów pomiarowych, posługiwanie się wnioskami wynikającymi z ważnych dla organizacji zdarzeń, stosowanie odpowiedniego języka komunikacji, posługiwanie się symbolami, zwrócenie uwagi na właściwą architekturę miejsca pracy. Istotne jest tutaj także doko-

²² Ibidem.

²³ D.E. Zand, *The Leadership Triad: Knowledge, Trust and Power*, New York 1997, s. 89.

nywanie ciągłej ewaluacji zarówno własnego podejścia, jak i stosunku podwładnych do wyznaczonych wartości.

Promowanie ciągłego postępu oraz budowanie zaangażowania oparte na osiąganiu małych sukcesów nakłada na przywódcę obowiązek podejmowania następujących działań:

- wykazywania osobistego zaangażowania,
- tworzenia planu,
- opracowania modelu działań,
- podzielenia zadania na krótkie etapy,
- ciągłego przypominania o długookresowych założeniach,
- umożliwiania dokonywania wyborów przez pracowników, pozwalającego im poczuć się „właścicielami” procesu,
- przekazywania do publicznej wiadomości podejmowanych decyzji, w tym decyzji pracowników,
- uświadomienia wszystkim zainteresowanym efektów, jakie przyniesie wdrożenie zmian jeszcze przed rozpoczęciem procesu ich wprowadzania,
- tworzenia silnych relacji międzyludzkich przez budowanie kontaktów towarzyskich.

Ostatnia faza działań przywódczych zidentyfikowanych przez Kouzesa i Posnera obejmuje wzniesienie zapału do pracy. Ograniczanie się do inspirowania oraz wyznaczania przykładów postępowania może okazać się niewystarczająco skuteczne, szczególnie w przypadku wizji, których realizacja wymaga długiego czasu. Dlatego też piąta praktyka przywódcza wskazuje na konieczność podejmowania działań wzbudzających zapał pracowników do wykonywania powierzonych im obowiązków. Zwrócić tu należy uwagę na dwa aspekty. Pierwszym jest docenianie indywidualnego zaangażowania pracowników w sukces każdego projektu, obejmujące:

- umiejętność wykazywania się kreatywnością w nagradzaniu, osobiste wręczanie wyróżnień,
- upublicznianie wszelkich nagród i wyróżnień,
- zaangażowanie potencjalnych beneficjentów w tworzenie systemu nagród i wyróżnień,
- ciągle dostrzeganie osiąganych postępów prac, połączone z werbalnym zachęcaniem do dalszych wysiłków,
- wykazywanie przyjaznego i pozytywnego stosunku do pracowników,
- informowanie o przyczynach i powodach wyróżnienia danej osoby,
- ciągła praca z zespołem.

Szczególnie podczas wprowadzania zmian dużego znaczenia nabiera umiejętność wyzwalania w ludziach energii, niezbędnej do radzenia sobie z nieuniknionymi przeszkodami. Właściwa motywacja daje gwarancję, że pracownicy znajdą w sobie wystarczająco dużo sił, aby przezwyciężyć trudności, które napotkają. Realizacja wielkich wizji wymaga bowiem zaangażowania potężnych pokładów energii.

Tajemnica stymulującego wpływu na ludzi, motywacji i inspiracji, nie kryje się w tym, że są oni popychani we właściwym kierunku, jak to robią mechanizmy kontrolne wykorzystywane w ramach zarządzania. Tajemnica kryje się w tym, że zaspakajane są wówczas podstawowe ludzkie potrzeby związane z realizacją własnych ambicji, poczuciem przynależności do większej grupy, otrzymaniem pochwały, wzmacnianiem poczucia własnej wartości, świadomością posiadania kontroli nad własnym losem oraz z możliwością życia zgodnie z własnymi ideałami i przekonaniami. Tego typu uczucia poruszają w nas głęboko ukryte struny i wywołują silne reakcje. Cytowany już wielokrotnie J.P. Kotter, wybitny znawca zachowań organizacyjnych, podkreśla, iż dobrzy przywódcy potrafią zmotywować pracowników na wiele sposobów. Jednym z nich jest chociażby formułowanie wizji organizacji w sposób, który kładzie nacisk na wartości wyznawane przez odbiorców, do których się zwraca. Dzięki temu praca nabiera w oczach tych osób większego znaczenia. Ponadto przywódcy starają się zaangażować pracowników w proces decydowania o tym, jak zrealizować wizję organizacji (lub tę jej część, która dotyczy danej osoby). Dzięki temu ludzie zyskują poczucie kontroli. Inną niezmiernie skuteczną techniką motywacji jest wspieranie załogi w realizacji wizji poprzez coaching, mentoring, informację zwrotną i modelowanie ról, co sprzyja rozwojowi zawodowemu pracowników i podnosi ich pewność siebie. Co więcej, dobrzy przywódcy potrafią dostrzec i nagrodzić sukces, co nie tylko utwierdza pracowników w przekonaniu, że coś osiągnęli, lecz również sprawia, że czują przynależność do organizacji, która o nich dba. Na skutek tych wszystkich czynników praca staje się samoistnie motywująca²⁴.

Drugim istotnym obszarem działań przywódcy powinno być uwzględnianie konieczności regularnego „świętowania” osiągnięć uzyskiwanych przez zespół. Lider w tym przypadku powinien zwracać uwagę na precyzyjne usta-

²⁴ J.P. Kotter, *Co właściwie...*

lenie kalendarza uroczystości, osobiste kierowanie i prowadzenie uroczystości (lider powinien zachowywać się naturalnie), czynne włączanie się w świętowanie, pozwalające pracownikom poznać „ludzkie oblicze” przywódcy oraz konieczność identyfikowania więzi towarzyskich w celu przeanalizowania, które z nich powinny być wzmocnione, a które odnowione.

Po dokonaniu analizy sugestii Kouzesa i Posnera warto przyjrzeć się również drugiej stronie medalu, czyli niejako przeanalizować działania lidera „od kuchni”. Zdaniem T. Petersa, podejmując wszelakiego rodzaju decyzje przedstawiciele najwyższych szczebli organizacji muszą uważać na kilka istotnych zagrożeń występujących w procesie decyzyjnym, pamiętając o tym, że przy zachowaniu ostrożności mogą wynieść korzyści z pozornie negatywnych sytuacji. Pierwszym zagrożeniem jest zbyt mała liczba wariantów wyboru. Menedżerowie wyższego szczebla dostają zazwyczaj tylko jeden wariant propozycji odzwierciedlający ich deklarowane wcześniej preferencje. Przeważnie dostarczany pakiet jednowariantowych propozycji pozwala jednak na skompletowanie spójnego zestawu. Drugi negatywny czynnik to za mało czasu. Czas pracy jest poszatkowany, a sprawy i zagadnienia niezbędne do podjęcia decyzji napływają zbyt późno. Mimo to lider może wykorzystać każdy, nawet najkrótszy, odcinek swojego czasu i każdy przerywnik do wskazania swoich preferencji i określenia kierunku działania. Drobne, wprowadzane w ostatniej chwili, korekty aktualnych propozycji wyraźnie wskazują, jak należy formułować opcje w przyszłości. Trzeci negatywny czynnik to za gęste sito informacyjne filtrujące złe wiadomości. Kierownictwo może wykorzystać jednak swoje reakcje na dobre wiadomości do umocnienia pożądanego systemu wartości i hierarchii organizacyjnych priorytetów. Ostatni negatywny czynnik, który można przynosić mimo wszystko pozytywne efekty, to za silna inercja skutkująca podejmowaniem ważnych decyzji z wielomiesięcznym, a nawet wieloletnim opóźnieniem. T. Peters zwraca uwagę, że długotrwały proces wyboru propozycji stwarza możliwość osiągnięcia konsensusu. Ten zaś prowadzi do konsekwentnych działań, wymagających od czasu do czasu jedynie minimalnej korekty. Poza tym pojawianie się dużej liczby cząstkowych wyborów zmusza przywódców do podejmowania częstych decyzji – na tyle częstych, by wskazywały one właściwy kierunek działań dla organizacji²⁵.

²⁵ T. Peters, *Trudy przywództwa, czyli nie ma tego złego, co by na dobre nie wyszło*, „Harvard Business Review” Polska, marzec 2007.

J.P. Kotter, sugerując optymalny schemat transformacji organizacji, zwraca uwagę na najczęściej występujące błędy, które mogą całkowicie zniweczyć podejmowane przez lidera wysiłki. Przed przystąpieniem do prezentacji poszczególnych sugestii dotyczących nagminnie występujących pomyłek i uchybień warto na wstępie przyjrzeć się schematowi procesu transformacji. Obejmuje on następujące fazy²⁶:

- wskazanie sensu podjęcia koniecznych zmian – ocena rynku oraz konkurencyjności, zidentyfikowanie i przedyskutowanie ewentualnych i istniejących kryzysów lub też możliwości,
- zbudowanie silnej koalicji, która pokieruje zmianami – zgromadzenie osób posiadających odpowiednią siłę niezbędną do poprowadzenia zmian, skłonienie poszczególnych członków grupy do wspólnej pracy w ramach jednego zespołu,
- wykreowanie wizji – zbudowanie wizji niezbędnej do pokierowania procesem zmian, rozwijanie i doskonalenie strategii pozwalających na zrealizowanie wizji,
- komunikowanie wizji – wykorzystanie wszelkich dostępnych rozwiązań pozwalających na przekazanie nowej wizji oraz strategii docelowym odbiorcom, kształcenie w zakresie nowych zachowań, których wzorcem są sposoby postępowania przedstawicieli koalicji,
- delegacja uprawnień niezbędnych do realizacji wizji – usuwanie ewentualnych przeszkód mogących ograniczać transformację, podejmowanie niezbędnych zmian struktur i systemów istotnie determinujących przebieg zmian, zachęcanie do podejmowania ryzyka oraz kreowania niestandardowych pomysłów i idei,
- przyjęcie założeń pod budowę programów krótkoterminowych zwycięstw – planowanie jasnych wytycznych pod działania mające doprowadzić do usprawnień, kreowanie wytycznych, rozpoznawanie i wynagradzanie osób zaangażowanych w proces zmian,
- konsolidacja usprawnień oraz tworzenie kolejnych kierunków transformacji – wykorzystanie wzrastającej wiarygodności na rzecz zmian systemów, struktur, polityki, która nie wpisuje się w wizję, zatrudnia-

²⁶ J.P. Kotter, *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, „Harvard Business” Review, styczeń 2007.

nie, promowanie, stymulowanie rozwoju pracowników będących w stanie wprowadzać założenia wizji, ciągle pobudzanie procesu transformacji poprzez wprowadzanie nowych projektów, tematów oraz agentów zmian,

- instytucjonalizacja nowego podejścia – wskazanie łączy pomiędzy nowym stylem zachowań oraz sukcesem korporacyjnym, rozwijanie środków zapewniających rozwój i sukces przywództwa.

Po wnikliwej analizie przyczyn powstawania problemów w trakcie podejmowania działań transformacyjnych organizacji, Kotter zidentyfikował osiem najpoważniejszych, często popełnianych błędów, do których zaliczył²⁷:

- niewystarczające zaintonowanie powagi oraz istotności transformacji – w wielu organizacjach kadra kierownicza średniego szczebla składa się ze zbyt wielu menedżerów, a zbyt małej liczby liderów; w wyniku tego zaczyna dominować tendencja ograniczania ryzyka, która wprowadza paraliż decyzyjny; często również nowi liderzy, stając się promotorami zmian, natrafiają na opór ze strony osób, chcących utrzymać *status quo*;
- porażkę w kreowaniu wystarczająco silnej koalicji zmian – wiele programów zmian inicjowanych jest przez jedną lub dwie osoby, które nie angażując w swoje idee naczelnego kierownictwa organizacji oraz innych silnych sojuszników, spisują je na pewne niepowodzenia,
- brak wizji – każdy sukces wysiłków transformacyjnych opiera się na jasnej wizji; jej brak lub niski poziom klarowności zazwyczaj skutkuje rozmyciem się idei zmian w mało istotne projekty, które poza stratą czasu nie przynoszą żadnych innych efektów,
- złe komunikowanie wizji – z prowadzonych badań wynika, iż przekaz wizji obejmuje zaledwie 0,0005% ogółu rocznej komunikacji; wartość ta wyraźnie wskazuje, jak mało miejsca w natłoku różnego rodzaju informacji zajmuje faktycznie najistotniejszy przekaz; dlatego też wizja musi być komunikowana przy zastosowaniu wszelkich dostępnych kanałów, tak często, jak to tylko możliwe;
- brak wystarczających działań pozwalających na likwidację przeszkód – ze względu na olbrzymią liczbę oraz różnorodność problemów trudno nawet przedstawić ich kilka charakterystycznych przykładów, dlate-

²⁷ Ibidem.

go też zadaniem uczestników koalicji jest monitorowanie pojawiających się utrudnień oraz podejmowanie bezzwłocznych działań zmierzających do ich usunięcia,

- brak systematyczności w kreowaniu krótkoterminowych zwycięstw – transformacja zajmuje zazwyczaj długi okres, a krótkoterminowe założenia, których realizacja kończy się sukcesem, pozwalają utrzymywać zapał i zaangażowanie,
- zbyt szybkie deklarowanie zwycięstwa – w wielu przypadkach poczucie pełnego sukcesu wywołuje efekt wahadła; pracownicy, uważając, że już świetnie dają sobie radę z nowymi wyzwaniami, zapominają o konieczności podtrzymywania zaangażowania, co nagminnie prowadzi do upadku programu zmian (sytuacja ta jest bardzo podobna chociażby do efektu jojo w odchudzaniu),
- brak zakotwiczenia zmian w kulturze organizacyjnej – proces zmian nie może być postrzegany jako jednorazowy wysiłek, zarówno kadra menedżerska, jak i poszczególni pracownicy muszą zrozumieć, że zmiany są permanentnym elementem ich codzienności; jedynie taka postawa, stając się budulcem kultury organizacyjnej, pozwala utrzymać w strukturach najbardziej kreatywne jednostki oraz gwarantuje, że nowe generacje pracowników nie zahamują procesu transformacji.

Konkludując należy zwrócić uwagę, iż słuszność zaprezentowanych tez i wskazań może pozornie podważyć rezultaty działań przywódców, osiągnęte w wyniku wzbudzania postaw ksenofobicznych, potęgowania negatywnych emocji, oddziaływania na prymitywne instynkty. Przykłady takich sposobów postępowania niektórych liderów znaleźć można zarówno na stronach podręczników historii, jak i oglądając na co dzień serwisy informacyjne. Wynikiem zachowań po wzbudzeniu negatywnych emocji były i są postawy antagonistyczne i konfliktogenne oraz izolowanie się od otoczenia. W długim czasie nie prowadzą jednak one do sukcesu. Należy zgodzić się z twierdzeniem R. Kanter, iż „liderzy przeszłości często budowali mury obronne, obecnie muszą je zniszczyć i zastąpić mostami”²⁸. Te jakże trafne sformułowanie ukazuje jak wielką rolę odgrywać będzie w przyszłości zdolność budowania pozytywnego potencjału organizacji.

²⁸ F. Hesselbeina, M. Goldsmitha, R. Beckharda (red.), *Lider przyszłości*, Warszawa 1997, s. 108.

10.3. Przywództwo na tle teorii Pozytywnego Potencjału Organizacji – próba spojrzenia w przyszłość

Świat, w którym przychodzi działać liderom XXI wieku podlega przemianom niespotykanym dotychczas w historii ludzkiej cywilizacji. Stary truizm mówiący o tym, że zmiana jest jedyną stałą, wydaje się aktualny jak nigdy dotąd. Wśród najważniejszych zmian wpływających na sposób prowadzenia organizacją na pierwszy plan wysuwają się: zmiany strukturalne, demograficzne, globalizacja, nowa etyka pracy, edukacja i rola wiedzy, technologia i dostęp do informacji, nacisk na elastyczność, wewnętrzna i zewnętrzna niepewność wynikająca z ciągłych zmian oraz łączenie indywidualnej inicjatywy z celami organizacji. Zarówno formy, jak i struktury organizacji, podlegają permanen-nej transformacji. W związku z restrukturyzacją i częstą presją finansową, przedsiębiorstwa i instytucje ograniczają liczbę szczebli w ramach struktury oraz coraz częściej pokładają zaufanie w formach bazujących na zespołach. Coraz częściej przełamywane są wewnętrzne bariery pozwalające na kreowanie pozbawionej granic organizacji lub opieranie działalności na outsourcingu, konsultantach, zewnętrznych kontraktorach, którzy przejmują zadania wykonywane dotychczas w ramach tradycyjnych struktur. Wiele osób na co dzień pracując w domu jest w ciągłym kontakcie ze współpracownikami rozlokowanymi praktycznie na całym świecie. Obowiązki służbowe realizowane są z dala od przełożonych, a pracownicy coraz powszechniej zaczynają w większym stopniu polegać na samych sobie oraz posiadanych zasobach wiedzy i jednocześnie w mniejszym stopniu bazować na formalnych strukturach. Postępujące zmiany demograficzne oraz globalizacja wywołują konieczność wypracowania płaszczyzny współpracy osób nie tylko reprezentujących inne generacje, ale również całkowicie odmienne kultury. Współcześni przywódcy muszą wykształcać w sobie umiejętność docierania do osób posiadających zupełnie odmienne hierarchie wartości, a przede wszystkim jednoczenia ich wokół wspólnych celów.

Ponadto stopniowa erozja zachodniej dominacji w świecie biznesu dodatkowo podnosi poziom istotności *cross* kulturalnych aspektów przywództwa oraz konieczność rozwijania umiejętności poruszania się w nieznanym środowisku. W przeszłości zachodnia kadra kierownicza pracowała z pod-

władnymi reprezentującymi różne kultury i światopogląd. Obecnie coraz częściej zaobserwować można przypadki, gdzie korporacjom przewodzą nie tylko Japończycy, ale i Hindusi, Chińczycy, czy też przedstawiciele świata Islamu. Inny aspekt, na który bardzo trafnie zwraca uwagę A. Nahavandi, to problem wiedzy oraz rola wysoce wyspecjalizowanych pracowników, która wpływa na zmianę podstaw funkcjonowania organizacji. Bardzo często osoby posiadające znaczne zasoby wiedzy i unikalne kompetencje pracują na rzecz przedsiębiorstw jako niezależni wykonawcy. W sytuacjach takich ich lojalność przesuwa się z organizacji, wizji i liderów na siebie oraz własną profesję. Zazwyczaj trudno im się również wpisać w dotychczasowe struktury organizacyjne, mimo to korporacje działające w warunkach transformacji mogą czerpać z ich doświadczeń, powiązanych ze znaczną elastycznością²⁹.

Obecna specyfika siły roboczej, technologii oraz procesy globalizacyjne wpływają na kształt informacji w przedsiębiorstwie. Podczas gdy jeszcze tak niedawno dostęp do informacji był pilnie strzeżoną domeną liderów, obecnie staje się ona powszechnie dostępna. Przedsiębiorstwa, które przed kilku laty starannie zarządzały, planowały i regulowały dostęp do informacji, obecnie już nie mogą sobie na to pozwolić, bowiem dostęp do danych na wszelkich szczeblach stanowi podstawę podejmowania działań usprawniających z zakresu jakości, podnoszenia efektywności, stymulowania rozwoju. Niestety pomimo coraz łatwiejszego dostępu do informacji, ich nieprzewidywalność w znacznej mierze utrudnia działania z obszaru prognozowania.

Dywersyfikacja kulturowa, trendy globalizacyjne, potrzeba kreatywności, rosnący odsetek niezależnych pracowników wiedzy wymusza na liderze konieczność podjęcia działań na rzecz pogodzenia potrzeby indywidualnego zachęcania i stymulowania pracowników z jednoczesnym budowaniem organizacyjnej spójności, która pozwoli skoncentrować uwagę wszystkich na celach grupy i przedsiębiorstwa.

Konkludując warto raz jeszcze przytoczyć spostrzeżenia Nahavandi, dotyczące wpływu obecnych zmian na przyszłe postępowanie liderów. W obszarze zmian strukturalnych przywódcy będą musieli wcielić się w nowe role, pozwalające im jeszcze w większym stopniu skupić uwagę na pracownikach i pracy zespołowej. Zmiany demograficzne będą wzmagaly potrzebę pogłę-

²⁹ A. Nahavandi, *The Art and Science of Leadership*, New Jersey 2006, s. 299–301.

biania wiedzy na temat różnorodności i czynników kulturowych. Globalizacja stymulować będzie konieczność studiowania zagadnień kulturowych, międzynarodowych oraz ogólnoswiatowych. Nowa etyka pracy prowadzić będzie do zaakceptowania odmiennych stylów pracy oraz różnic generacji. Wzrost roli wiedzy podniesie wagę szkoleń i samodzielnego doskonalenia własnych umiejętności. Przywódcy będą musieli również uwzględniać w swych działaniach zastosowanie nowych technologii oraz dostosowywać się do transformacji źródeł władzy. Postępujący nacisk na wzrost elastyczności wywoła konieczność pogłębiania wiedzy również w zakresie zarządzania zmianą. Aby sprostać wszystkim wyzwaniom liderzy przyszłości będą musieli poznać samych siebie, własne wnętrze, możliwości, konstrukcje osobowości oraz meandry psychiki. Bez poznania samego siebie trudno wyzwolić bowiem zdolność poprawnego reagowania na wyzwania współczesnego świata³⁰.

Podobne spostrzeżenia ukazujące rolę przywódcy przyszłości w kształtowaniu pozytywnego potencjału organizacji formułują M. Goldsmith, C.L. Greenberg, A. Robertson i M. Hu-Chan. Ich zdaniem lider przyszłości będzie znacznie różnił się profilem od obecnych przywódców. Wiele cech i umiejętności skutecznych liderów, takich jak chociażby przekazywanie wspólnej wizji, wykazywanie się uczciwością, skupianie na wynikach i dążenie do zaspokojenia potrzeb klientów – nigdy się nie zdezaktualizuje. Jednak zdaniem tych ekspertów w przyszłości zdecydują o wzroście znaczenia globalnego myślenia, doceniania zróżnicowania kulturowego, rozwijania zmysłu technologicznego, budowy relacji partnerskich i sojuszy oraz dzielenia się przywództwem.

Wraz ze wzrostem tendencji zacieśniania globalnych powiązań między rynkami, liderzy będą musieli rozumieć konsekwencje gospodarcze, kulturowe, prawne i polityczne tego typu działań. Ponadto będą zobligowani postrzegać samych siebie jako obywateli świata, bezustannie poszerzających pole swych wizji i wartości. Myślenie globalne, zdaniem Goldsmitha, Greenberga, Robertsona i Hu-Chan, jest kluczową zmienną przyszłości ze względu na prognozowany spektakularny rozwój handlu światowego oraz zintegrowaną technologię globalną³¹. Przywódcy przyszłości będą się musieli nauczyć rów-

³⁰ Ibidem, s. 300–303.

³¹ M. Goldsmith, L. Greenberg, A. Robertson, M. Hu-Chan, *Globalni liderzy – kolejna generacja*, Warszawa 2007, s. 27–28.

niez, jak zarządzać globalnymi zespołami, prowadząc je do uzyskania przewagi konkurencyjnej. Specyfika takiego działania spowoduje odrzucenie wielu tradycyjnych sposobów myślenia i postępowania, chociażby traktowania w sposób priorytetowy interesów własnego państwa.

Kolejnym czynnikiem, za którego sprawą myślenie globalne okaże się niezbędne, są nowe technologie. Liderzy, którzy zdołają wykorzystać olbrzymie możliwości wynikające z dostępnych rozwiązań technologicznych szczególnie w obszarze wykorzystania rozlokowanych w różnych częściach Ziemi zasobów wiedzy, będą w stanie poprowadzić organizacje do osiągnięcia olbrzymiej przewagi konkurencyjnej. Kolejnym wymogiem będzie również konieczność docenienia wartości dywersyfikacji kulturowej, rozumianej jako różnorodność stylów przywództwa, stylów prowadzenia działalności, zachowań i wartości jednostek, ras oraz płci. Liderzy znajdują się pod presją konieczności poznania nie tylko różnic gospodarczych i prawnych, ale także społecznych i motywacyjnych wchodzących w zakres pracy w różnych regionach naszego globu. Zrozumienie różnorodności kulturowej musi uwzględniać zarówno fundamentalne, jak i drobne elementy kształtujące swoistą kulturę. Umiejętność poruszania się w niuansach poszczególnych kultur stanie się jedną z podstawowych kompetencji przywódcy. W związku z faktem, że na zmianę organizacji nakłada się innowacja techniczna w zakresie produktów, planowania, zarządzania, komunikacji, produkcji i dostaw, globalna korporacja staje się wirtualną siecią funkcjonującą na bazie technologii. Większość liderów przyszłości wzrastało w środowisku technologii, dlatego też postrzega ją jako integralną część własnego życia, podczas gdy obecni przywódcy uważają wciąż zmysł technologiczny za coś, co jest ważne dla podwładnych i działalności, ale nie bezpośrednio dla nich samych.

Inne zagadnienie to kwestia sojuszy zawieranych przez coraz większą liczbę organizacji. W przyszłości tendencja ta stanie się jeszcze bardziej wyrazista. Restrukturyzacja i zmniejszanie zatrudnienia prowadzą do powstania globalnego środowiska gospodarczego, w którym zlecenie na zewnątrz wszystkich zadań z wyjątkiem kompetencji kluczowych może stać się normą. Umiejętność negocjowania złożonych sojuszy i zarządzania wysoce skomplikowanymi sieciami relacji stawać się będzie coraz ważniejsza. Zmiana ról klientów, dostawców i partnerów ma swoje konsekwencje również dla liderów. Obecnie, jak i w przeszłości łatwe do określenia jest i było odróżnienie przyjaciół (klienci, współpracownicy) od wrogów (konkurencja). W przyszłości jednak

granice między nimi w pewnym stopniu będą się zacierały. Tak więc zasadniczego znaczenia nabierze budowa relacji pozytywnych, długoterminowych i obustronnie korzystnych.

Ostatni z podjętych przez Goldsmitha, Greenberga, Robertsona i Hu-Chan wątków dotyczy konieczności dzielenia się przywództwem. W strukturze sojuszu nie da się po prostu mówić partnerom, co i jak mają robić. Szefowie korporacji nie będą już wyłącznymi decydentami. Ich zadaniem będzie stworzenie środowiska, w którym inni liderzy – opowiadający się za wspólną wizją i celami – będą współpracować przy podejmowaniu owocnych decyzji. Inaczej niż dzisiejsi indywidualiści, dobrzy liderzy przyszłości nie będą dążyli do kontroli lecz do integracji. Co więcej przywódcy muszą się również nauczyć, jak tworzyć architekturę społeczną zachęcającą błyskotliwych, pewnych siebie ludzi do udanej współpracy i wykorzystywania własnej kreatywności. Przewodzenie pracownikom wiedzy – ludziom, którzy pod względem posiadanych zasobów wiedzy przewyższają swych liderów – dezaktualizuje stare modele. Podobnie jak Nahavandi, również i Goldsmith, Greenberg, Robertson i Hu-Chan uważają, że pracownicy wiedzy będą trudni do utrzymania. Ich lojalność wobec organizacji będzie raczej niewielka, gdyż będą się oni uważali za ludzi wolnych zawodów, gotowych do pracy dla lidera, który zapewni im wyzwania i możliwości najbardziej sprzyjające rozwojowi. Kompetencje w zakresie zatrudniania i utrzymania najważniejszych pracowników staną się kolejną istotną kompetencją liderów³².

Ponieważ nie można spodziewać się, że jakaś jednostka posiada wszystkie przedstawione powyżej fundamentalne umiejętności, a także ze względu na wymagania płynące z samej natury organizacji gospodarczej – opartej na fuzjach, sojuszach, kooperacji i rzeczywistości wirtualnej – dzielenie się przywództwem znacznie zapewne wybijać się na pierwszy plan jako model operacyjny przyszłości.

Konkludując, Goldsmith, Greenberg, Robertson i Hu-Chan bardzo trafnie zwracają uwagę, że jeśli liderzy przyszłości są dość mądrzy, by uczyć się z doświadczeń dzisiejszych liderów, i jeśli dzisiejsi przywódcy są na tyle mądrzy, by rozwijać nowe kompetencje od liderów przyszłości, to obie te grupy mogą się dzielić przywództwem z pożytkiem dla organizacji³³. Jedyne

³² Ibidem, s. 27–29.

³³ Ibidem, s. 31.

taka postawa pozwoli na ewolucyjną transformację przywództwa na poziom pozwalający sprostać wyzwaniom przyszłości.

Zastanawiając się na tym, jakie obawy wzbudza przyszłość, która z całą pewnością będzie obfitowała jeszcze większymi zmianami niż obecnie, można zrozumieć, jak olbrzymią rolę odegrają przywódcy, którzy nie tylko będą musieli błyskawicznie dostrzegać i reagować na pojawiające się szanse i zagrożenia, ale również budując zaufanie, będą prowadzić swych naśladowców przez wzburzone morze turbulentnego otoczenia. Przyglądając się uważnie doświadczeniom płynącym z kart historii wyraźnie zauważyć można, iż wyłącznie pozytywna podbudowa procesu transformacji może prowadzić do długofalowego sukcesu. Pozostaje mieć nadzieję, iż organizacje przyszłości będą w stanie coraz skuteczniej wykształcać precyzyjne instrumenty stymulujące zarówno ciągły wzrost pozytywnego potencjału organizacji jak i cross organizacyjną dyfuzję rozwiązań akcelerujących tenże proces.

WYKAZ LITERATURY

- Adair J., *Action-Centred Leadership*, Hants 1973.
- Adair J., *Developing Leaders: The Ten Key Principles*, Maidenhead 1988.
- Adair J., *Effective Strategic Leadership*, London 2003.
- Adamczyk J., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa 2009.
- Advances in Personal Relationships*, W.H. Jones, D. Perlman (red.), Jessica Kingsley, London 1991, vol. 2.
- Aktywność innowacyjna małych i średnich przedsiębiorstw Pomorza i Kujaw*, M. Haffer, R. Haffer (red.), Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń 2008.
- Andersen B., Pettersen P., *The Benchmarking Handbook. Step-by-Step Instructions*, Chapman & Hall, London 1996.
- Anderson N., West M.A., *Measuring Climate for Work Group Innovation: Development and Validation of the Team Climate Inventory*, „Journal of Organizational Behavior”, 1998, nr 19, s. 235–258.
- Argyris C., *Some Problems in Conceptualizing Organizational Climate: A Case Study of a Bank*, „Administrative Science Quarterly”, 1958, vol. 2, s. 501–520.
- Ashkanasy N.M., Wilderom C.P.M., Peterson M.F., *Handbook of Organizational Culture and Climate*, Sage, London 2000.
- Barnes J.A., *Przywództwo według Johna F. Kennedy’ego*, Gliwice 2006.
- Barney J.B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, vol. 12, s. 99–120.
- Barney J.B., Clark D.N., *Resource-Based Theory. Creating and Sustaining Competitive Advantage*, Oxford University Press, Oxford 2007.
- Bass B.M., *Bass and Stogdill’s Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, New York 1990.
- Bellows R.M., *Creative Leadership*, Englewood Cliffs 1959.
- Berry A.J., *Leadership in a New Millennium: The Challenge of the „Risk Society”*, „Leadership & Organization Development Journal”, 2000, nr 1.
- Bieniok H., *Metody sprawnego zarządzania*, Placet, Warszawa 2004.

- Blowfield M., Murray A., *Corporate Responsibility. A Critical Introduction*, Oxford University Press, New York 2008.
- Brown A., *Organisational Culture*, Pitman Publishing, London 1998.
- Brown R., *Procesy grupowe. Dynamika wewnątrzgrupowa i międzygrupowa*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006.
- Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, M.J. Stankiewicz (red.), Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 1999.
- Burns J.M., *Leadership*, New York 1979.
- Campbell J.R., Dunnette M.D., Lawler III E.E., Weick K.E. Jr., *Managerial Behaviour, Performance and Effectiveness*, McGraw-Hill, New York 1970.
- Castle J., *An Integrated Model in Quality Management Positioning TQM, BPR and ISO 9000*, „The TQM Magazine”, 1996, vol. 8, nr 5.
- Caza A., Barker B.A., Cameron K., *Virtues and Ethics: Values in Organizations*, <http://www.bus.umich.edu/Positive/Center-for-POS/Publications-Working-Papers.htm>
- Chapman J., *Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms*, „Administrative Science Quarterly”, 1991, nr 36, s. 459–485.
- Cialdini R., *Wywieranie wpływu na ludzi*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1995.
- Competence-Based Strategic Management*, A. Heene, R. Sanchez (red.), John Wiley & Sons, New York 1997.
- Competitive Strategic Management*, ed. R.B. Lamb, Prentice Hall, New Jersey 1984.
- Creating Value with Knowledge*, E. Lesser, L. Prusak (red.), Oxford University Press 2000.
- Csikszentmihalyi M., *Przeptyw*, Wydawnictwo UNUS, Wrocław 2007.
- Darsø L., *Innovation in the Making*, Samfundslitteratur, Frederiksberg 2001.
- Davenport T.H., Prusak L., *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston 1998.
- De Wit B., Mayer R., *Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej poprzez analizowanie paradoksów*, PWE, Warszawa 2007.
- Dierickx J., Cool K., *Assets Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage*, „Management Science”, 1989, vol. 35, s. 1504–1513.
- Drath W.H., Palus C.J., *Making Common Sense: Leadership as Meaning-Making in a Community of Practice*, Greensboro 1994.
- Drucker P., *Jak zarządzać samym sobą*, HBRP nr 1, marzec 2003.
- Dutton J.E., Glynn M.A., *Positive Organizational Scholarship*, <http://www.bus.umich.edu/Positive/POS-Research>
- Encyclopedia of Career Development*, J. Greenhaus, G. Callanan (red.), CA: Sage, Thousand Oaks 2006.
- Eurostat, European Commission, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>
- Exploring Positive Relationships At Work: Building a Theoretical and Research Foundation*, J.E. Dutton, B.R. Ragins (red.), Laurence Erlbaum Associates, Mahwah 2007.
- Fiedler F.E., *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York 1967.
- Fleishman E.A., *Leadership Climate, Human Relations Training, and Supervisory Behaviour*, „Personnel Psychology”, 1953, vol. 6, s. 205–222.

- Fleishman E.A., Mumford M.D., Zaccaro S.J., Levin K.Y., Korotkin A.L., Hein M.B., *Taxonomic Efforts in the Description of Leader Behavior: A Synthesis and Functional Interpretation*, „Leadership Quarterly”, 1991, nr 2.
- Ford D., *Trust and Knowledge Management: The Seeds of Success*, Queen's KBE Centre for Knowledge-Based Enterprises, Kingston 2001.
- Forehand G., Von Gilmer B., *Environmental Variations in Studies of Organisational Behaviour*, „Psychological Bulletin”, 1964, nr 62, s. 362–381.
- Freeman R.E., Harrison J.S., Wicks A.C., *Managing for Stakeholders. Survival, Reputation, and Success*, Yale University Press, New Haven&London 2007.
- Freeman R.E., Reed D.L., *Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance*, „California Management Review”, vol. 25, nr 3, wiosna 1983.
- From Knowledge Management to Strategic Competence. Measuring Technological, Market and Organisational Innovation*, J. Tidd (ed.), Imperial College Press, London 2000.
- Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Wrocław 1997.
- Galata S., *Zachowanie się ludzi w pracach zespołowych. Uwarunkowania, problemy, dylematy*, Difin, Warszawa 2008.
- Glińska-Neweś A., *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2007.
- Glińska-Neweś A., *Tendencje w ewolucji kultur organizacyjnych polskich przedsiębiorstw na tle wyzwań globalizującego się otoczenia*, „Przegląd Organizacji”, 2001, nr 7–8.
- Glińska-Neweś A., *Twórcze rozwiązywanie problemów jako norma organizacyjna*, „Przegląd Organizacji”, 2000, nr 9.
- Goldsmith M., Greenberg L., Robertson A., Hu-Chan M., *Globalni liderzy – kolejna generacja*, Warszawa 2007
- Gordon J., *Organizational Behavior: A Diagnostic Approach*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 2002.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004.
- Grint K., *Leadership: Limits and Possibilities*, New York 2005.
- Grudzewski W.M., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Trust Management In Virtual Organisations of Small and Medium-Sized Enterprises*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 2006, nr 1.
- Guion R., *A Note on Organisational Climate*, „Organisational Behaviour and Human Performance”, 1973, nr 9, s. 120–125.
- Haffer R., Kristensen K., *Developing Versus Developed Companies in Business Excellence Initiatives*, „Total Quality Management & Business Excellence”, 2008, vol. 19, nr 7–8.
- Haffer R., Kristensen K., *People Management as Indicator of Business Excellence. The Polish and Danish Perspectives*, „The TQM Journal”, 2010, vol. 22:4.
- Handbook of Organizational Culture and Climate*, N. Ashkanasy, C. Wilderon, M. Peterson (red.), Sage, Thousand Oaks, CA, 2000.
- Hamel G., Prahalad C.K., *Competing for the Future*, Harvard Business School, Press, Boston 1994.
- Hofer Ch.W, Schendel D., *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, St. Paul, West 1978.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000.
- Hogan R.T., Curphy G.J., Hogan J., *What Do We Know about Personality: Leadership and Effectiveness?* „American Psychologist”, 1994, nr 49.

- Hughes R.L., Ginnett R.C., Curphy G.J., *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*, New York 2006.
- Hunt S.D., Morgan R.M., *The Comparative Advantage Theory of Competition*, „Journal of Marketing” 1995, vol. 59.
- International Review of Industrial and Organizational Psychology*, C.L. Cooper, I.T. Robertson (red.), vol. 3, Wiley, New York 1988.
- Introducing Organizational Behaviour and Management*, D. Knights & H. Willmott (red.), Thomson Learning, London 2007.
- Jago A.G., *Leadership: Perspectives in Theory and Research*, „Management Science”, 1982, nr 3.
- Jahoda M., *Employment and Unemployment: A Social Psychological Analysis*, Cambridge University Press, Cambridge 1982.
- James L.R., Jones A.P., *Organizational Climate: A Review of Theory and Research*, „Psychological Bulletin”, 1974, vol. 81, nr 12, s. 1096–1112.
- James L.A., James L.R., *Integrating Work Environment Perceptions: Explorations into the Measurement of Meaning*, „Journal of Applied Psychology”, 1989, nr 74, s. 739–751.
- Jones A.P., James L.R., *Psychological Climate: Dimensions and Relationships of Individual and Aggregated Work Environment Perceptions*, „Organizational Behaviour and Human Performance”, 1979, vol. 23, s. 201–250.
- Joyce W.F., Slocum J., *Climate Discrepancy: Refining the Concepts of Psychological and Organizational Climate*, „Human Relations”, 1982, nr 35, s. 951–972.
- Kaplan R., Norton D.N., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Kaplan R., Norton D.N., *Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa 2010.
- Karaszewski R., *Nowoczesne koncepcje zarządzania jakością*, Toruń 2009.
- Karaszewski R., *Przywództwo w środowiska globalnego biznesu*, Toruń 2008.
- Koncepcje i metody zarządzania strategicznego oraz nadzoru korporacyjnego. Doświadczenia i wyzwania*, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Kostera M., *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996.
- Kotarbiński T., *Opiekun spolegliwy*, [w:] *Pisma etyczne*, Ossolineum, Wrocław 1987.
- Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, wyd. 6, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1975.
- Kotter J.P., *Co właściwie robią przywódcy?*, „Harvard Business Review” Polska, czerwiec 2005.
- Kotter J.P., *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, „Harvard Business Review”, styczeń 2007.
- Kożusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2007.
- Kurnal J., *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, wyd. 2, PWE, Warszawa 1970.
- Lewin K., *Field Theory in Social Sciences*, Harper & Row, New York 1951.
- Lewin K., Lippitt R., White R.K., *Patterns of Aggressive Behaviour in Experimentally Created ‘Social Climate’*, „Journal of Social Psychology”, 1939, vol. 10, s. 271–290.
- Lider przyszłości*, F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), Warszawa 1997.
- Lindell M.K., Brandt C.J., *Climate Quality and Climate Consensus as Mediators of the Relationship Between Organizational Antecedents and Outcomes*, „Journal of Applied Psychology”, 2000, nr 85(3), s. 331–348.

- Litwin G.H., Stringer R., *Organizational Climate Questionnaire*, 1966.
- Litwin G.H., Stringer R., *The Influence of Organizational Climate on Human Motivation*, Paper presented at a conference on organizational climate, Foundation for Research on Human Behavior, Ann Arbor, Michigan, March 1966.
- Litwin G.H., Stringer R.A., *Motivation and Organizational Climate*, MA: Harvard Business School, Division of Research, Cambridge 1968.
- Maccoby M., *Narcystyczni przywódcy*, „Harvard Business Review” Polska, sierpień 2004.
- Mahoney J.T., Pandian R., *The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management*, „Strategic Management Journal”, 1993, vol. 13.
- Marketingowe testowanie produktów*, S. Sudoł, J. Szymczak, M. Haffer (red.), PWE, Warszawa 2000.
- Martalla J.A., James J.C., *Importance-Performance Analysis*, „Journal of Marketing”, 1977, nr 41(1).
- McGregor D.M., *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York 1960.
- McShane S.L., Von Glinow M.A., *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, New York 2009.
- Merton R.K., *The Social Nature of Leadership*, „American Journal of Nursing”, 1969, nr 69.
- Mikosz J., *Człowiek jako podstawowe ogniwo w dążeniu do jakości – www.outsourcing.edu.pl/article/details/type/scientific/id/194* (15.06.2010).
- Nahavandi A., *The Art and Science of Leadership*, New Jersey 2006.
- Northouse P.G., *Leadership: Theory and Practice*, Thousand Oaks 2003.
- O'Reilly C., Chatman J., Caldwell D., *People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person – Environment Fit*, „Academy of Management Journal”, 1991, nr 34, s. 487–516.
- Oliver Ch., *Sustainable competitive advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views*, „Strategic Management Journal”, 1997, vol. 18.
- Organisational Climate and Culture*, B. Schneider (red.), Jossey-Bass, San Francisco 1990.
- Oyster C., *Grupy*, Zysk i S-ka, Poznań 2002.
- Pacanowsky M.E., O'Donnell-Trujillo N., *Communication and Organizational Culture*, „The Western Journal of Speech Communication”, 1982, nr 46.
- Paliwoda-Matiolańska A., *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Parmeter D., *Key Performance Indicators. Developing, Implementing and Using Winning KPIs*, John Wiley & Sons, New York 2007.
- Penrose E., *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley & Sons, New York 1959.
- Peters T., *Trudy przywództwa, czyli nie ma tego złego, co by na dobre nie wyszło*, „Harvard Business Review” Polska, marzec 2007.
- Pierścionek Z., *Strategie rozwoju i konkurencji przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Porter M.E., *Competitive Advantage of Nations*, The Macmillan Press, London 1990.
- Positive organizational scholarship: Foundation of a New Discipline*, K.S. Cameron, J.E. Dutton & R.E. Quinn (red.), Berrett-Koehler, San Francisco 2003.
- Prahalad C.K., Hamel G., *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, maj–czerwiec 1991.

- Proctor T., *Zarządzanie twórcze*, Gebethner i Ska, Prentice Hall, Warszawa 1998.
- Psychologia pozytywna w praktyce*, P.A. Linley, S. Joseph (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Putnam R., *Demokracja w działaniu. Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Kraków 1995.
- Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, PWE Warszawa 2004.
- Roberts L.M., Spreitzer G., Dutton J., Quinn R., Heaphy E., Barker B., *How to Play to Your Strengths*, „Harvard Business Review”, 2005, nr 1.
- Rost J.C., *Leadership for the Twenty-First Century*, New York 1991.
- Schein E., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1992.
- Schneider B., Bartlett J., *Individual Differences and Organizational Climate I: The Research Plan and Questionnaire Development*, „Personnel Psychology”, 1968, vol. 21, s. 323–333.
- Schneider B., Gunnarson S.K., Niles-Jolly K., *Creating the Climate and Culture of Success*, „Organizational Dynamics”, 1994, nr 23, s. 17–29.
- Schneider B., Hall D.T., *Toward Specifying the Concept of Work Climate: A Study of Roman Catholic Diocesan Priests*, „Journal of Applied Psychology”, 1972, vol. 56, s. 447–455.
- Schneider B., Reichers A., *On the Etiology of Climates*, „Personnel Psychology”, 1983, nr 36, s. 19–39.
- Schneider B., *The Perception of Organizational Climate: The Customer's View*, „Journal of Applied Psychology”, 1973, nr 57, s. 248.
- Seligman M., Csikszentmihalyi M., *Positive Psychology. An Introduction*, „American Psychologist”, styczeń 2000.
- Steczkowski J., Zeliś A., *Metody statystyczne w badaniach zjawisk jakościowych*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1997.
- Stogdill R.M., *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, New York 1974.
- Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2006.
- Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka zarządzania*, Wydawnictwo TNOiK – „Dom Organizatora”, Toruń 2002.
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A., *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, „Strategic Management Journal” 1997, vol. 18.
- The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, Chun Wei Choo, N. Bontis (red.), Oxford University Press, Oxford 2002.
- Weick K.E., *Sensemaking in Organizations. Making Sense of the Organization*, Blackwell, Oxford 2001.
- Werter W.B., Chandler D., *Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in Global Environment*, Sage Publications Inc., California 2006.
- Yukl G., *Leadership in Organizations*, New Jersey 2006.
- Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*, A. Potocki (red.), Difin, Warszawa 2005.
- Zand D.E., *The Leadership Triad: Knowledge, Trust and Power*, New York 1997.
- Zarządzanie organizacjami*, A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz (red.), Toruń 2000.
- Zarządzanie talentami w polskich firmach*, www.egospodarka.pl/18551,Zarządzanie-talentami-w-polskich-firmach,1,39,1.html (26.06.2010).

Zasady nadzoru korporacyjnego OECD, OECD 2004, www.oecd.org

Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1969.

Zohar D., Luria G., *Climate as a Social-Cognitive Construction of Supervisory Safety Practices: Scripts as Proxy of Behavior Patterns*, „*Journal of Applied Psychology*”, 2004, nr 89, s. 322–333.

TOWARZYSTWO NAUKOWE ORGANIZACJI I KIEROWNICTWA

STOWARZYSZENIE WYŻSZEJ UŻYTECZNOŚCI PUBLICZNEJ

DOM ORGANIZATORA

87-100 TORUŃ

ul. Czerwona Droga 8

Tel. (0-56) 62-238-07, 62-228-98

FAX (0-56) 62-231-23

<http://www.tnoik.torun.pl>

e-mail: tnoik@tnoik.torun.pl



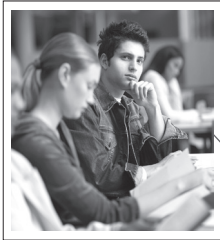
DZIAŁ WYDAWNICTW

Wydajemy drukiem
poradniki, podręczniki akademickie i komentarze
z zakresu prawa, ekonomii, organizacji i zarządzania

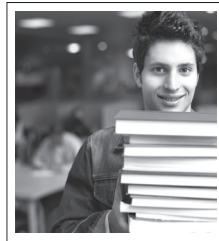
DZIAŁ EDUKACJI

Organizujemy szkolenia, seminaria,
konferencje naukowe krajowe i międzynarodowe

Chcesz wiedzieć więcej?



odwiedź naszą księgarnię internetową



Internetowa Księgarnia wydawnictwa TNOiK w Toruniu - Windows Internet Explorer

http://tnoik.torun.pl/ksiegarnia

Księgarnia Internetowa wydawnictwa TNOiK w Toruniu

DOM ORGANIZATORA
TOWARZYSTWO NAUKOWE ORGANIZACJI I KIEROWNICTWA

Firma | Wydawnictwo | Szkolenia | Kontakt Moje Konto | Zawartość koszyka | Zamówienie

Kategorie

- P Dydaktyka (51)
- P Biologia (32)
- P Końcówki
- P Końcówki
- P Końcówki (78)
- P Książki
- P Pamflety (3)
- P Literatura
- P Popularna (6)
- P Znaczenia
- P Polska - Unia Europejska (9)
- P Prawo (72)







Witamy w Internetowej Księgarni wydawnictwa TNOiK,

Nieznamy! Czy chcesz się **zalogować**? A może jeszcze nie masz u nas konta i **chciałbyś założyć**?
Jeżeli potrzebujesz pomocy przy obsłudze księgarni zaprzyj do **Instytucji Obsługi**.

Tylko u nas kupisz z rabatem 15% !!!

Wypredaż końcówek nakładu (sprzedaż poniżej kosztów produkcji)

Nowości Wydawnicze

 SPIS HIPOKRYTÓW 25.95zł 00 DOSTA	 PRZESŁUCHANIE SZKOLENIJĘCEGO ŚWIADKA W POLSKIM PROCESIE KARNYM 24.90zł 00 DOSTA	 FORMY STADIALNE I POSTACIE ZAWISKOWE KORZENIENIA PRZESTĘPSTWA 28.90zł 00 DOSTA
 MAKROEKONOMICZNE materiały do ćwiczeń 22.90zł 00 DOSTA	 PRAWO MIĘDZYNARODOWE PUBLICZNE sądy wykładu 33.10zł 00 DOSTA	 ODPOWIEDZIALNOŚĆ CYWILNA ZA SZKODY WYRZĄDZONE PRZY LICZNIU 25.90zł 00 DOSTA

Koszyk

...jest pusty

Zaloguj się

Adres E-mail:

Hasło:

Nie pamiętasz hasła?

Zaloguj

Bezpieczna logowanie
NOWE KONTO

Promocje

FORMY STADIALNE I POSTACIE ZAWISKOWE KORZENIENIA PRZESTĘPSTWA
34.90zł
28.90zł

piątek, 25 maj 2007 284965 wywołań od poniedziałku, 16 października 2006

www.tnoik.torun.pl/ksiegarnia

Internet 100%