

---

## Czynniki rozwoju organizacyjnego

Najogólniej rzecz ujmując – to, czy organizacja zmienia się, czy nie, zależy od wypadkowej działania przeciwnych sił: z jednej strony od postrzeganej konieczności zmiany, zewnętrznego impulsu do zmian oraz umiejętności zarządzania zmianą (Penrose 1959), z drugiej zaś od siły oporu przeciwko zmianom (Zahra i in. 2006)<sup>74</sup>. Analizując literaturę w poszukiwaniu bardziej szczegółowych koncepcji, odkrywamy prawdziwe bogactwo badań z zakresu czynników determinujących rozwój organizacji (Gibb, Davies 1990, za: Gabryś 2012), jednak pomimo ilościowej obfitości publikacji, wiedza dotycząca czynników rozwoju jest zaskakująco ograniczona (Wiklund i in. 2009). Czynniki rozwoju analizowane są na różnych poziomach: indywidualnym (np. postawy członków organizacji), grupowym (np. relacje wewnątrz grupy), organizacyjnym (np. zasoby organizacji, orientacja przedsiębiorcza) i otoczenia (np. sektor, otoczenie dalsze) (Wiklund i in. 2009). Istnieją między nimi elementy wspólne, brakuje jednak wyczerpującej interpretacji teoretycznej przyczyn rozwoju firm.

W tym rozdziale kontynuowana jest problematyka rozwoju przedsiębiorstwa. Zaprezentowano czynniki mogące wpływać na jego rozwój. Omówiono także przydatność następujących koncepcji zarządzania dla wyjaśnienia organizacyjnego rozwoju: ciągłe doskonalenie, odnowa przedsiębiorstwa, orientacja przedsiębiorcza, twórczość organizacyjna, organizacyjne uczenie się, orientacja pozytywna oraz organizacja wysokiej efektywności. W świetle przyjętych kryteriów uwzględnienia czynnika w modelu badawczym, zdecydowano się na wybór koncepcji organizacji uczącej się, orientacji pozytywnej oraz organizacji wysokiej efektywności. Zostaną one szerzej owózione wraz z przedstawieniem argumen-

---

<sup>74</sup> Podstawowe grupy teorii wyjaśniających, dlaczego i jak dokonują się zmiany w organizacjach, zostały przedstawione w podrozdziale 3.2.

tów przemawiających za ich wyborem. Na zakończenie rozdziału, omówiono również krótko koncepcję samoorganizacji, która może wyjaśniać efektywne funkcjonowanie przedsiębiorstwa w sytuacji braku organizacyjnego rozwoju.

#### 4.1. Czynniki wyjaśniające rozwój przedsiębiorstwa – przegląd literatury przedmiotu

W teorii zarządzania prowadzono dyskusję nad wieloma czynnikami wewnętrznymi i zewnętrznymi wpływającymi na rozwój organizacji. „Być może każda teoretycznie możliwa sensowna sugestia ma znaczenie dla rozwoju w jakimś określonym kontekście. Problemem jest uzyskanie wiedzy dotyczącej wpływu kombinacji różnych czynników, w różnych sytuacjach” (Davidsson i in. 2005, s. 2). Czynniki rozwoju oddziałują bowiem na rozwój oraz na siebie wzajemnie w różnych okolicznościach, na różne sposoby. Jak zauważyli D. Smallbone i in. (1995), trudno więc sformułować spójny model rozwoju firmy, być może nawet nigdy taki nie powstanie. M. Dobbs i R.T. Hamilton (2007) uważają, że nie tylko w chwili obecnej jest to niemożliwe; według nich zawsze pozostanie to poza zasięgiem badacza. C. Leitch i in. (2010, s. 248 i 258) porównują próby stworzenia całościowego (*comprehensive*) modelu wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa na obecnym stanie rozwoju nauk o zarządzaniu do *walki z wiatrakami*. W publikacjach dotyczących rozwoju przedsiębiorstw czynniki rozwoju dzieli się najczęściej na dwie kategorie: wewnętrzne oraz zewnętrzne (Nogalski i in. 2004; Davidsson i in. 2005). B. Nogalski i in. (2004) wyróżniają wśród czynników wewnętrznych i zewnętrznych dwie grupy: konstruktywne i destruktywne. Dość często czynniki destruktywne określane są jako bariery rozwoju (Davidsson i in. 2005). Pomimo tego, iż po wielu latach dyskusji na temat czynników rozwoju przewagę zyskuje opinia, że decydujące znaczenie mają czynniki wewnętrzne, dotyczące głównie motywacji i kompetencji (Davidsson i in. 2005), nie można lekceważyć czynników związanych z otoczeniem. To, w jakim stopniu przyszłość firmy zależy od niej samej, wynika z wielu okoliczności. Dla przykładu J. Wiklund (1998) przekonuje, że ważnymi wymiarami otoczenia mającymi wpływ na rozwój są jego dynamizm i wrogość.

W ostatnich kilku dekadach dużą rolę w wyjaśnianiu zjawiska rozwoju odegrało podejście zasobowe. Przedstawiciele szkoły zasobowej wskazują, że wewnętrzny rozwój zasobów, ich natura oraz różne sposoby ich wykorzystania wpływają na efektywność całej organizacji. Tak rozumiana koncepcja zasobów łączy je również ze zdobywaniem przewagi konkurencyjnej. Jednak, jak wskazują M. Bratnicki i B. Gabryś (2010), sam fakt posiadania przez organizacje zasobów jest niewy-

starczający. Powinny one nieustannie rozwijać, na nowo łączyć i wykorzystywać wewnętrzne kompetencje. Podejście to, będące rozwinięciem koncepcji spojrzenia na organizację z perspektywy zasobowej, nosi nazwę zdolności dynamicznych. Dotyczą one procesów wykorzystania zasobów przez przedsiębiorstwo: integrowania, rekonfigurowania, nabywania i wyzbywania się zbędnych zasobów (Teece i in. 1997).

Badacze zaprezentowali wiele interesujących koncepcji wyjaśniających przyczyny tego, że jedne firmy się rozwijają, a inne nie. Wyjaśnienie tej kwestii jest niewątpliwie jednym z ważniejszych zadań nauk o zarządzaniu. Ma to nie tylko doniosłe znaczenie dla teorii zarządzania, ale też – a może przede wszystkim – trudne do przecenienia inklinacje praktyczne (Czakon 2012). Można jednak stwierdzić, że w badaniach mających na celu poszukiwanie czynników rozwoju ciągle panuje duża niespójność. Badania dotyczące rozwoju i zmian są bowiem relatywnie młode, interdyscyplinarne, a dodatkowo stoją przed wyzwaniem rozwijania wiedzy przy jednoczesnym przyczynianiu się do postępu w zakresie praktyki. Poniżej przedstawiono kilka opinii na temat czynników rozwoju, obrazujących tę różnorodność oraz bogactwo podejść.

G.N. Chandler (1992) uważa, że źródłem rozwoju przedsiębiorstwa są przede wszystkim zasoby organizacyjne, do których zalicza zasoby materialne i umiejętności ludzkie. Podkreśla konieczność ich starannego skoordynowania i zintegrowania. D. Storey (1994), poza charakterystykami dotyczącymi przedsiębiorstwa i przedsiębiorcy, wskazuje na rolę strategii jako czynnika rozwoju. Rozważa ją w odniesieniu do: produktów i rynków, procesów produkcyjnych, zatrudniania i wykorzystania siły roboczej, zmian właścicielskich oraz zmian w organizacji i zarządzaniu. Smallbone i in. (1995) wskazują na uniwersalny czynnik rozwoju przedsiębiorstw: umiejętność zmian struktur organizacyjnych w sposób pozwalający na uwolnienie najwyższego kierownictwa od spraw operacyjnych oraz skoncentrowanie się na sprawach strategicznych. S.M. Yusof i E. Aspinwall (2000) piszą o możliwościach związanych z wdrażaniem koncepcji TQM. Zaznaczają, że jej wdrażanie w firmach małych i średnich nie powinno odbywać się kosztem charakterystycznej dla nich elastyczności. Wskazują szkolenia pracowników, systemy pomiarów, pracę w grupie i dobrą komunikację jako najważniejsze czynniki rozwoju. M. Hudson i in. (2001) podkreślają potrzebę rozwoju zarządzania zasobami ludzkimi. Ma ona decydujący wpływ na przyrost pozostałych zasobów w firmie (Birley, Westhead 1990; Chandler, Hanks 1994, s. 77). T.F.L. Yu (2001) rozważa znaczenie powiązań pomiędzy zasobami a zdolnościami małych firm, akcentując przedsiębiorczość oraz prostą strukturę własności jako źródła ich dynamiki. T. Man i in. (2002)

oraz D. Maranto-Vargas i R.G.T. Rangel (2007) uważają, że na konkurencyjność i wyniki przedsiębiorstw pozytywnie wpływają ciągle doskonalenie, innowacja i zmiana. D. Maranto-Vargas i R.G.T. Rangel wskazują także na znaczenie zdolności menadżerów do zmian w paradygmacie biznesu (*business paradigm*). Lagace i Bourgault (2003) podkreślają rolę ciągłego doskonalenia procesów produkcyjnych i biznesowych w uzyskiwaniu długotrwałej konkurencyjności. N. Fuller-Love (2006) zaleca wdrażanie programów menadżerskich podnoszących kompetencje i zdolności, w tym dotyczących: przywództwa, pracy w grupie, rozwijania systemów i technik zarządzania, planowania, delegowania i zarządzania finansami. C. Cassell i in. (2001), L. Carpinetti i A.M. De Melo (2002) oraz R.K. Singh i in. (2008) wskazują na rolę benchmarkingu i adaptowania najlepszych procesów i praktyk w sektorze. W. Danielak (2010) podkreśla następujące czynniki rozwoju: kapitał ludzki (umiejętności kadry kierowniczej, wiedza i kompetencje personelu oraz jego satysfakcja i lojalność) oraz system motywacyjny sprzyjający wdrażaniu innowacji. B. Hansen i R.T. Hamilton (2011) uznają ambicje właścicieli, innowacyjność i elastyczność za najważniejsze czynniki sprzyjające rozwojowi.

Warto zwrócić uwagę, że często w ramach jednej koncepcji wymieniane są czynniki rozwoju z różnych poziomów analizy (indywidualnego, grupowego, organizacyjnego, otoczenia). Dotyczą one niekiedy jednocześnie całych koncepcji, ale też praktyk i narzędzi zarządzania. Niektórzy wskazują na takie cechy, jak wiek organizacji, wiek oraz płeć właścicieli przedsiębiorstw. Wymienia się też szerokie konstrukty, takie jak innowacyjność, organizacyjne uczenie się czy przedsiębiorczość. Rodzaj czynników branych pod uwagę zależy w dużym stopniu od kontekstu, osobistych poglądów oraz interesów poszczególnych badaczy (de Waal 2012).

Jak wynika z tego przeglądu, przed nauką o zarządzaniu jest jeszcze zapewne długa droga do zbudowania spójnej wiedzy na temat czynników rozwoju. Jedną z przyczyn tego stanu rzeczy jest fakt, że w badaniach przyjmuje się wiele perspektyw teoretycznych. Zdaniem J. Wiklunda i in. (2009), o ile pluralizm ten jest zjawiskiem pozytywnym, o tyle zjawiskiem negatywnym jest niewielka liczba prób dyskusji i integracji pomiędzy różnymi podejściami.

P. Davidsson i in. (2005) wskazują, że zbudowanie całościowego modelu rozwoju firmy może być poza zasięgiem możliwości jakiegokolwiek badacza, a nawet narzędzi statystycznych. Sugerują poprzestanie na jednym poziomie analiz i ograniczenie innych wpływów przez relatywnie jednorodny kontekst empiryczny. Dobrą strategią może być zwiększenie poziomu abstrakcji i potraktowanie wpływu wielu szczegółowych czynników jako aspektów konstruktów

nadrzędnych<sup>75</sup> (Davidsson 1991). B. Godziszewski (2010) sugeruje przeprowadzanie badań zależności między zasobami a rozwojem przedsiębiorstw na wysokim poziomie ogólności. Argumentem przemawiającym za poszukiwaniem nadrzędnych konstruktów jako zmiennych objaśniających rozwój jest podejście konfiguracyjne w wyjaśnianiu tak szerokich i ukrytych zjawisk, jak przewaga konkurencyjna czy właśnie rozwój przedsiębiorstwa. Chodzi nie tylko o to, że w zjawiskach tych wiele czynników może mieć moc wyjaśniającą, lecz także o to, że czynniki te wpływają na siebie wzajemnie, tworząc zestaw, konfigurację zasobów, możliwości i kompetencji współdziałających ze sobą (Meyer i in. 1993). Poszczególne z nich wcale nie muszą wywierać niezależnego lub liniowego wpływu na objaśniane zmienne (Plowman i in. 2007). Mogą być one komplementarne względem siebie i oddziaływać jako pewna całość, dlatego lepsze wyniki uzyskuje się przez koncentrację na zestawie czynników (de Waal 2012).

## 4.2. Czynniki rozwoju organizacyjnego w ujęciu wybranych koncepcji zarządzania

W poszukiwaniu zmiennych mogących objaśniać rozwój organizacyjny dokonano przeglądu literatury przedmiotu w zakresie różnych koncepcji zarządzania, poszukując konstruktów, które spełniałyby następujące kryteria: 1) zgodnie z sugestiami A.D. Meyera i in. (1993), P. Davidssona (1991), P. Davidssona i in. (2005), B. Godziszewskiego (2010), B.A. George'a i L. Marino (2011) oraz A. de Waala (2012), są konstruktami nadrzędnymi, na wysokim poziomie abstrakcji; 2) analiza przeprowadzonych dotąd badań rozwoju przedsiębiorstwa i/lub analiza treści tych konstruktów doprowadzają do wniosku, że można je odnieść do rozwoju organizacyjnego; 3) zostały poddane operacjonalizacji, której wynikiem było otrzymanie wiarygodnych ze statystycznego punktu widzenia narzędzi pomiarowych<sup>76</sup>. W efekcie przeprowadzonego przeglądu literatury, poddano analizie następujące koncepcje: ciągłe doskonalenie, odnowa przedsiębiorstwa, orientacja

<sup>75</sup> Interesujące wskazówki dotyczące wyboru poziomu abstrakcji konstruktów (*high, medium, low abstraction level*) przedstawiają B.A. George i L. Marino (2011).

<sup>76</sup> Uznano, że samodzielne opracowanie zbyt wielu skal pomiarowych w ramach niniejszego badania spowodowałoby istotne wydłużenie czasu wywiadów prowadzonych z menadżerami, obniżając tym samym ich jakość (DeVellis 2011; Bryman, Bell 2015). Z tych samych względów w przypadkach, w których liczba stwierdzeń zawartych w oryginalnym narzędziu przekraczała 16, na podstawie wyników badania pilotażowego zmniejszono ich liczbę, zachowując odpowiednie procedury (więcej w podrozdziale 5.3).

przedsiębiorcza, twórczość organizacyjna, organizacyjne uczenie się, orientacja pozytywna oraz organizacja wysokiej efektywności.

### Koncepcja ciągłego doskonalenia

Pomocna w zrozumieniu przyczyn organizacyjnego rozwoju może być koncepcja ciągłego doskonalenia. Według W.E. Deminga (1982) polega ono na ulepszeniu procesu produkcji oraz usług powodującym poprawę jakości, produktywności oraz zmniejszenie kosztów. J. Bessant i in. (2001) definiują je jako pewną więzkę rutyn pomagających organizacji poprawiać to, co obecnie robi. H. Boer i F. Gertsen (2003) definiują ciągłe doskonalenie jako zaplanowany, zorganizowany i systematyczny proces trwałych, przyrostowych i obejmujących całą firmę zmian istniejących praktyk, mających na celu poprawę jej funkcjonowania. A. Manos (2007) postrzega je jako subtelne i stopniowe ulepszenia, które są wykonywane przez cały czas<sup>77</sup>. Niektórzy interpretują ciągłe doskonalenie jako pochodną inicjatyw jakościowych (np. *lean manufacturing*, *six sigma* itp.), a nawet jako podejście do zwiększania kreatywności i osiągania konkurencyjności na rynku (Caffyn 1999; Bhuiyan, Baghel 2005). W terminologii używanej w odniesieniu do norm ISO poświęconych systemom zarządzania<sup>78</sup> działania związane z ciągłym doskonaleniem dotyczą identyfikowania obszarów do doskonalenia, poszukiwania możliwych rozwiązań, ich oceny, wdrażania i pomiarów jego rezultatów. Mogą się one odnosić zarówno do małych ulepszeń w miejscu pracy, jak i do znaczących zmian dotyczących całej organizacji w zakresie produktów, procesów, struktur i systemów zarządzania. Powinny mieć powtarzalny charakter i stać się częścią kultury organizacyjnej. Jak więc widać, pomimo obecności tak w teorii, jak i w praktyce zarządzania od dawna, pojęcie to wciąż pozostaje na wysokim poziomie ogólności (Bhuiyan, Baghel 2005). Autorowi monografii nie udało się także znaleźć operacjonalizacji ciągłego doskonalenia, którą można uznać za opracowaną i zweryfikowaną empirycznie w sposób zgodny z metodyką opracowywaniu skal pomiarowych w badaniach naukowych (DeVellis 2011).

Ciągłe doskonalenie znajduje swoje praktyczne oblicze we wdrażanych w przedsiębiorstwach koncepcjach zarządzania, takich jak np. TQM (*Total Quality Management* – kompleksowe zarządzanie jakością, zarządzanie przez jakość). Jest

<sup>77</sup> Przy tłumaczeniach definicji częściowo skorzystano z przekładów dokonanych przez A. Kucińską-Landwójtowicz (2015).

<sup>78</sup> EN ISO 9000:2015 *Quality management systems – fundamentals and vocabulary*; PN-EN ISO 9004:2009 *Zarządzanie ukierunkowane na trwałą sukces organizacji – podejście wykorzystujące zarządzanie jakością*.

ono „podejściem do poprawy efektywności i elastyczności działalności biznesowej jako całości. W szczególności jest to sposób organizowania i angażowania całej organizacji, każdego działu, każdego działania, każdej osoby na każdym szczeblu” (Oakland 1989, za: Wierzbic 2013, s. 100). W literaturze można znaleźć wiele podejść do opisanias zasad kompleksowego zarządzania jakością (Wierzbic 2013). J.C. Bou-Llusar i in. (2009) przekonują, że konceptualizacji i operacjonalizacji koncepcji TQM można dokonać opierając się na modelach doskonałości, takich jak EFQM. Przedstawiają przekonujące dowody na pozytywny wpływ wdrożenia zasad doskonałości na wyniki przedsiębiorstw. Model EFQM bazuje na podstawowych zasadach doskonałości, którymi są: przywództwo oparte na wizji, inspiracja i uczciwość, elastyczne zarządzanie, odnoszenie sukcesów dzięki talentom pracowników, krzewienie kreatywności i innowacji, rozwijanie zdolności organizacji, zapewnienie zrównoważonej przyszłości, tworzenie wartości dla klientów oraz utrzymywanie doskonałych wyników<sup>79</sup>. J.C. Bou-Llusar i in. (2009) wyróżniają dwa podstawowe obszary w modelu: *potencjału organizacji* oraz *wyników*. Wymiary wchodzące w skład obszaru potencjału organizacji to: przywództwo, polityka i strategia, ludzie, partnerstwo i zasoby oraz procesy. Analiza zawartości tego obszaru wskazuje na jego potencjalną moc wyjaśniającą dla organizacyjnego rozwoju. Badacze ci deklarują, że uzyskali satysfakcjonujące parametry statystyczne dla skali do pomiaru stopnia wdrożenia koncepcji TQM, opracowanej przez nich na podstawie 105 wybranych stwierdzeń zawartych w modelu EFQM. Wyniki przedstawionych przez nich analiz statystycznych są przekonujące. Warto jednak zwrócić uwagę, że stwierdzenia te zostały opracowane na podstawie doświadczenia i wiedzy menadżerów, doradców organizacyjnych, organizatorów konkursów jakości itp. Nie deprecjonując wartości tego rodzaju opracowań dla praktyki zarządzania, należy stwierdzić, że procedura taka nie spełnia wymagań procedury wymaganej przy tworzeniu nowych skal pomiarowych w naukach o zarządzaniu (DeVellis 2011). Warto też zwrócić uwagę, że próba, w której badacze dokonali empirycznej weryfikacji skali, zawierała przedsiębiorstwa o różnej wielkości: małe, średnie i duże. Za przeszkodę do jej zastosowania w niniejszych badaniach uznać również należy liczbę stwierdzeń służących do oceny omawianego obszaru, których jest 65. Ze względu na powyższe zastrzeżenia uznano, że wskazane jest dalsze poszukiwanie koncepcji mogących wyjaśniać organizacyjny rozwój.

<sup>79</sup> Podano za serwisem internetowym Partnera EFQM w Polsce: <http://efqm.pl/podstawowe-zasady.html>, data dostępu: 01.12.2015. Model EFQM został krótko omówiony w podrozdziale 3.3 monografii, w części poświęconej procesom.

### Odnowa przedsiębiorstwa

W poszukiwaniu zmiennych objaśniających rozwój organizacyjny poddano także analizie zagadnienia związane z odnową przedsiębiorstwa. W literaturze przedmiotu panuje zgoda, że rosnąca skala działania oraz przeobrażenia otoczenia prowadzą do sytuacji, w której nie jest możliwe kontynuowanie działalności bez dokonania zmian w modelu biznesu (Bełz 2011). Pojęcie odnowy przedsiębiorstwa nie doczekało się jednak dotychczas powszechnie akceptowanej definicji (Bełz, Skalik 2015) i używane jest w różnych kontekstach. Stosowane jest często zamiennie z pojęciem odnowy strategicznej, którą B. Meyer i B. de Wit (2007) rozumieją jako procesy ciągłego przeprowadzania zmian strategicznych w celu jak najlepszego dopasowania organizacji do warunków zewnętrznych, zaliczając do nich m.in. reorganizację, dywersyfikację, zmianę podstawowej technologii, przebudowę procesów oraz zmiany w portfelu produktów. S.W. Floyd i P.J. Lane (2000) definiują odnowę strategiczną jako ewolucyjny proces związany z nabywaniem, promowaniem i wykorzystywaniem nowej wiedzy i innowacyjnymi zachowaniami mającymi na celu modyfikację w kluczowych kompetencjach organizacji i/lub w obszarze produkt/rynek. Według A.M. Moreno i J. Casillas (2000), aby mogła mieć miejsce odnowa przedsiębiorstwa, potrzebna jest zmiana strategiczna w przynajmniej dwóch z następujących obszarów: struktura organizacyjna, podział władzy oraz system kontroli.

M. Hammer (1996) analizując zdolność organizacji do odnowy, wyróżnił w niej dwa systemy zarządzania: powierzchniowy – dotyczący procesów, systemów, struktur i wartości oraz głęboki – odnoszący się do zdolności organizacji do zmian. Trzy zasadnicze procesy, składające się na system głęboki, to uczenie się, przeprojektowywanie oraz właściwa zmiana. Celem systemu głębokiego jest także rozpoznawanie zmian zachodzących w otoczeniu, co sprawia, że koncepcja ta jest dość szeroka w kontekście poszukiwania zmiennej do modelu badawczego. Dodatkowo, można ją odnieść nie tylko do rozwoju organizacyjnego w ujęciu przyjętym w tej monografii, lecz także do zmian wewnętrznych niepolegających wyłącznie na poprawie jakości istniejących bądź wprowadzeniu nowych elementów w obszarach procesów, struktury organizacyjnej, systemów operacyjnych, systemów zarządzania i kultury organizacyjnej. Jak się wydaje, może odnosić się ona także do wycofywania niektórych elementów bądź po prostu do ich lepszego dopasowania.

Interesującą propozycją jest również wyróżnienie dwóch poziomów odnowy przedsiębiorstwa: strategicznego i organizacyjnego. Poziom odnowy strategicznej odnosi się do procesu, treści i efektów wymiany podstawowych elementów



modelu biznesowego, zaś poziom odnowy organizacyjnej – do treści, procesu i efektu przekształceń podstawowych elementów systemu zarządzania warunkowanych zmianami modelu biznesowego (Cyfert, Belz, Wawrzynek 2014). W kontekście niniejszych badań ciekawszym jest poziom odnowy organizacyjnej. S. Cyfert i K. Krzakiewicz (2015) proponują model procesu odnowy organizacyjnej składający się z dziewięciu etapów: 1) identyfikacja trendów i okazji w otoczeniu, 2) opracowanie innowacyjnych rozwiązań, 3) przekształcenie modelu biznesowego, 4) kreowanie wizji przełomu i inspirowanie pracowników, 5) mobilizowanie i zmiana postaw pracowników, 6) dopasowanie kultury organizacyjnej, 7) pozyskanie i zabezpieczenie zasobów, 8) transformacja i dostosowanie modelu organizacyjnego, 9) standaryzacja i ekonomiczna optymalizacja. Analiza założeń koncepcji odnowy organizacyjnej doprowadza do wniosku, że jest ona, jako czynnik mogący objaśniać rozwój organizacyjny, koncepcją dość szeroką. Odnosi się m.in. do warstwy definicyjnej, opisywanej przy wykorzystaniu koncepcji modelu biznesu i strategicznej karty wyników oraz trendów i okazji w otoczeniu (Cyfert, Krzakiewicz 2015).

Pomimo zastrzeżeń dotyczących koncepcji głębokiego systemu i odnowy organizacyjnej, ich umieszczenie w modelu badawczym mogłoby być wartościowe. Autorowi monografii nie jest jednak znane narzędzie pomiarowe, które mogłoby zostać wykorzystane w badaniach naukowych. Publikacje w omawianym obszarze mają charakter konceptualny lub opisują badania przeprowadzone metodyką studium przypadku. Opracowanie narzędzia do pomiaru odnowy organizacyjnej deklaruje A. Pöyhönen (2004a). Zaproponowana przez nią skala została nazwana metodą KM-factor<sup>®</sup> (*KM-factor<sup>®</sup> method*). Składa się z 82 stwierdzeń w dwóch wersjach: dla pracowników organizacji oraz dla kadry zarządzającej. Niestety, w całości narzędzie nie zostało opublikowane z uwagi na ograniczenia wynikające z praw autorskich<sup>80</sup> (Pöyhönen 2004a), zaś inne publikacje tej autorki (Pöyhönen 2004b; Stähle i in. 2003a, 2003b; Pöyhönen, Smedlund 2004; Pöyhönen i in. 2004) zawierają jedynie pojedyncze stwierdzenia z kwestionariusza. W żadnej z nich nie podano też informacji dotyczących parametrów statystycznych narzędzia (np. współczynników alfa Cronbacha), a ich lektura skłania do przyjęcia opinii, że metodyka jego opracowania opierała się wyłącznie na wykorzystaniu doświadczeń autorki w doradztwie na rzecz przedsiębiorstw. Nie deprecjonując takiego

---

<sup>80</sup> Autorka podaje, że prawa autorskie należą do BusinessXray Ltd. W przywoływanej publikacji odsyła ona do strony internetowej zawierającej kwestionariusz (<http://www.businessxray.com/kmf/>) oraz przykładowy raport z badania za pomocą tego kwestionariusza (<http://www.businessxray.com/d-load/presentation.ppt>), jednak pod wskazanymi adresami znajdują się obecnie inne treści. Data dostępu: 30.09.2014.

sposobu opracowywania narzędzia, zauważyć należy, że nie spełnia on założeń metodyki opracowywania skal pomiarowych do pomiaru cech ukrytych właściwej dla badań naukowych (DeVellis 2011). Warto dodać, że pomimo upływu ponad dekady metoda KM-factor<sup>®</sup> nie została uznana przez środowisko naukowe. Wskazują na to m.in. bardzo niewielka liczba cytowań (które są w dużej mierze autocytowaniami). Przywołane argumenty skłaniają zatem do rezygnacji z umieszczenia tej koncepcji w modelu badawczym.

### Orientacja przedsiębiorcza

Przedsiębiorczość jest jedną z najważniejszych koncepcji będących przedmiotem rozważań nauk o zarządzaniu. Jej przedmiotem zainteresowań są powstawanie, rozwój, odnowa przedsiębiorstw oraz uzyskiwanie przez nie przewagi konkurencyjnej. Procesy przedsiębiorczości, czyli procesy, które zapewniają organizacjom podstawy do podejmowania decyzji i działań przedsiębiorczych, określane są powszechnie mianem orientacji przedsiębiorczej (Lumpkin, Dess 1996). Najczęściej przyjmuje się, że orientacja przedsiębiorcza jest konstruktym składającym się z trzech wymiarów<sup>81</sup>: proaktywności, innowacyjności oraz podejmowania ryzyka (Kreiser i in. 2002; Bratnicki, Gabryś 2011). Wydaje się, że każdy z wymienionych wymiarów może mieć istotne znaczenie dla rozwoju struktur, systemów, procesów i kultury organizacyjnej. Zaletą wyboru orientacji przedsiębiorczej do modelu badawczego byłaby także dostępność wiarygodnych ze statystycznego punktu widzenia i przetestowanych w warunkach polskich narzędzi pomiarowych. Pamiętać jednak należy o kontekście, w jakim opracowano skale do jej pomiaru. Kontekstem tym są takie zjawiska, jak tworzenie nowych przedsiębiorstw, wprowadzanie na rynek nowych produktów, poszukiwanie i wykorzystywanie okazji do wzrostu czy sukces przedsiębiorstwa, nie zaś doskonalenie procesów, struktur, systemów bądź kultury. Istotą przedsiębiorczości jest bowiem rozpoznawanie, kreowanie i wykorzystywanie szans w celu wytworzenia wartości dodanej (Shane, Venkataraman 2000; Ireland i in. 2001). Analiza pytań i stwierdzeń używanych w różnych skalach do pomiaru orientacji przedsiębiorczej<sup>82</sup> utwierdza w przekonaniu, że warto podjąć próbę poszukiwania innych konstruktów, bardziej adekwatnych do kontekstu niniejszych badań.

<sup>81</sup> Istnieją koncepcje skłaniające się ku innej liczbie wymiarów, np. G.T. Lumpkin i G.G. Dess (1996) przedstawiają konceptualizację orientacji przedsiębiorczej jako konstruktowi pięciowymiarowego. Ciekawej dyskusji i zestawień dotyczących konceptualizacji i operacjonalizacji orientacji przedsiębiorczej dokonali m.in.: P.M. Kreiser i in. (2002), B.A. George i L. Marino (2011) oraz J.G. Covin i W.J. Wales (2012).

<sup>82</sup> J.G. Covin i D.P. Slevin (1989), S.A. Zahra (1991), A. Jantunen i in. (2005), A.M. Moreno i J.C. Casillas (2008).

### Twórczość organizacyjna

Z orientacją przedsiębiorczą powiązana jest twórczość organizacyjna. Traktowana jest jako istotny zasób strategiczny na poziomie organizacji (Borghini 2005) oraz czynnik zmian w organizacjach (Ford 2002). Twórczość organizacyjna wraz z orientacją przedsiębiorczą może przekładać się na ponadprzeciętną efektywność (Dyduch 2012). Twórczość rozważa się najczęściej w czterech aspektach: cechy przedmiotu rozważań (np. jakie cechy charakteryzują osoby twórcze?); procesu (przedmiotem analiz są procesy, których rezultatem są kreatywne produkty); produktu (najczęściej wymienianymi cechami produktu będącego efektem twórczości są nowość i użyteczność) oraz uwarunkowań twórczości (np. wpływ infrastruktury organizacji na twórczość, typ kultury organizacyjnej sprzyjającej twórczości itp.) (Batey 2012). Twórczość badana jest głównie na poziomie indywidualnym, rzadziej na poziomie grupy. Zainteresowanie nią na poziomie organizacji pojawiło się stosunkowo niedawno (Parjanen 2012), jednak ma głównie charakter rozważań teoretycznych (Dyduch, Bratnicka 2014). W najnowszym piśmiennictwie uznaje się za podejście do twórczości organizacyjnej jako konstruktu charakteryzowanego przez dwie zmienne: nowość i użyteczność (Dyduch 2012; Bratnicka 2014). Nowość odnosi się do stopnia, w jakim idea jest nowa dla organizacji, zaś użyteczność to zakres, w jakim może być wykorzystywana do podwyższenia efektywności organizacji.

Twórczość organizacyjna jest konstruktem nowym, dlatego brakuje dowodów na jej powiązania z przedsiębiorstwem. Rozważania teoretyczne przemawiają jednak za tym, że może ona być czynnikiem zmian w organizacjach (Ford 2002). Twórczość traktować można jako wytwarzanie wysokiej jakości, oryginalnych i eleganckich rozwiązań problemów lub jako proces i jakość, które umożliwiają ludziom i organizacjom przekształcanie rzeczywistości przez wprowadzanie użytecznej nowości w celu dostarczania odpowiedzi na potrzeby zmieniającego się wewnętrznego i zewnętrznego kontekstu (Dyduch 2013). Jak się wydaje, cechy te sprzyjać mogą zarówno szeroko rozumianemu rozwojowi przedsiębiorstwa, jak i rozwojowi organizacyjnemu. G.J. Feist (1998) za kreatywne uważa zachowania lub idee, które są jednocześnie nowatorskie oraz użyteczne, zaś Osche (1990) odnosi twórczość do tworzenia czegoś, co jest oryginalne, nowe, niezwykle, nowatorskie, nieoczekiwane<sup>83</sup>, a zarazem cenne, użyteczne, dobre, adaptacyjne, właściwe<sup>84</sup>. Takie podejście można odnieść do procesów, struktur, systemów i kultury organizacyjnej. Twórczość organizacyjna oznacza nie tylko wytwarzanie produktów, ale także

<sup>83</sup> *Original, new, unusual, novel, unexpected.*

<sup>84</sup> *Valuable, useful, good, adaptive, appropriate.*

kreowanie pomysłów i procedur (Oldham, Cummings 1996). Głębsza analiza doprowadza jednak do wniosku, że twórczość analizowana jest głównie w kontekście nowatorskich i użytecznych produktów (Mumford 2003, Plucker i in. 2004). Także skala do pomiaru twórczości organizacyjnej zawiera wiele stwierdzeń związanych z produktami, użytkownikami i konkurentami (Bratnicka 2014)<sup>85</sup>. Argumenty te doprowadzają do wniosku, iż pomimo tego, że twórczość organizacyjna może objaśniać w pewnym stopniu organizacyjny rozwój, warto prowadzić dalsze próby poszukiwań mających na celu znalezienie konstruktów lepiej dopasowanego do kontekstu niniejszych badań.

### Organizacyjne uczenie się

Organizacyjne uczenie się jest od dawna przedmiotem zainteresowania literatury dotyczącej zarządzania. Problematyka ta jest bogata, wielowątkowa i w dużej mierze interdyscyplinarna. Nie jest przy tym nowa – zajmowano się nią już w latach sześćdziesiątych XX wieku (Day 1967; Cangelosi, Dill 1965).

Wyobrażenia na temat procesów i wyników uczenia znacząco różnią się w koncepcjach poszczególnych badaczy (Olszewska 2013). W zależności od przyjętej perspektywy postrzegania problemu, powstają różne koncepcje definiowania i badania zjawiska (Pawlowsky 2001). Na przykład D.H. Kim (1998) definiuje organizacyjne uczenie się jako zwiększenie organizacyjnych umiejętności do podejmowania efektywnych działań, a D. Coghlan (2000) jako zdolność lub procesy w organizacji mające na celu utrzymanie lub doskonalenie wyników działania opartych na doświadczeniu. Ch. Argyris (1977) z kolei definiuje organizacyjne uczenie się jako proces polegający na rozpoznawaniu i korygowaniu błędów. G.P. Huber (1991) uważa, że organizacja uczy się, jeżeli wskutek przetwarzania informacji zakres jej potencjalnych zachowań ulega zmianie. Kilka przywołanych przykładów uwidacznia występowanie różnic przy definiowaniu podstawowego pojęcia. Sytuacji nie ułatwia fakt, że z pojęciem organizacyjnego uczenia się powiązane są takie terminy, niebędące jego synonimami, jak organizacja ucząca się, organizacja inteligentna, zarządzanie wiedzą czy zdolność absorpcyjna. B. Olszewska (2013), na podstawie przeglądu literatury, przedstawia definicje podstawowych pojęć związanych z organizacyjnym uczeniem się, stanowiące podsu-

---

<sup>85</sup> Autorka przedstawia skalę do pomiaru organizacyjnej twórczości, składającą się z 6 stwierdzeń dotyczących nowości i 4 dotyczących użyteczności. Skala ta jest jedyną znaną autorowi tej monografii opublikowaną w literaturze przedmiotu skalą do pomiaru twórczości na poziomie organizacji, opracowaną w sposób spełniający wymagania metodyki tworzenia skal pomiarowych (DeVellis 2011).

mowanie pojawiających się najczęściej podejść. Najważniejsze wydaje się rozróżnienie pojęć: *organizacyjne uczenie się* oraz *organizacja ucząca się*.

Organizacyjne uczenie się (*organizational learning*) oznacza zmiany w organizacyjnej wiedzy spowodowane przez procesy uczenia się, które dodają, transformują i redukują wiedzę organizacyjną, przyczyniają się do jej rozpowszechniania i wykorzystania. Organizacje gromadzą doświadczenia, formułują na ich podstawie wnioski i zapisują je w magazynach wiedzy organizacyjnej. Istotna jest odpowiedź na następujące pytania: czego uczą się organizacje, jak, od kogo i jakie są warunki organizacyjnego uczenia się? Dominują tu ujęcia opisowe. Przedmiotem zainteresowania jest *proces* uczenia się (Huber 1991). „Organizacyjne uczenie się jest działaniem i czynnością, poprzez które organizacje ostatecznie osiągają ideał organizacji uczącej się” (Finger, Brand 1999, s. 136).

Wielość i ewoluowanie podejść do tego procesu zaowocowały pojawieniem się koncepcji organizacji uczącej się (*learning organization*) jako kompleksowego modelu opartego na podejściu systemowym. Jest ona próbą całościowego ujęcia czynników niezbędnych do stworzenia warunków sprzyjających efektywnemu uczeniu się organizacji. Uwaga koncentruje się na poszukiwaniu recepty na zbudowanie takiej organizacji, którą można nazwać organizacją uczącą się z wyraźnym nastawieniem na możliwość aplikacji (Olszewska 2013). Pojęcie organizacji uczącej się spopularyzował P.M. Senge (1990). Określa on organizację uczącą się jako wizję, która stanowi siłę napędową dla kreatywnych działań prowadzących do zmiany i polega na tworzeniu stale doskonalącej się organizacji, w ten sposób kreującej i wpływającej na własną przyszłość. Określił on pięć grup czynników, tzw. pięć dyscyplin charakterystycznych dla takiej organizacji: mistrzostwo osobiste, wspólnie podzielane modele myślowe, budowanie wspólnej wizji przyszłości, zespołowe uczenie się oraz myślenie systemowe, które uważa za dyscyplinę nadrzędną. Uwaga skupia się więc na typie organizacji, która świadomie zarządza procesem uczenia się i wykorzystania jego efektów. Wskazywane są atrybuty wyróżniające taką organizację.

Uczenie się zachodzi na kilku powiązanych ze sobą poziomach. Na proces organizacyjnego uczenia się można spojrzeć jak na cykl, który rozpoczyna się na poziomie indywidualnym, a zostaje ugruntowany na poziomie organizacyjnym (przez poziom grupowy bądź z jego pominięciem), a następnie jest przełożony na działania (pętla zwrotna), które będą wykonane na poziomie indywidualnym i grupowym oraz mogą stać się podstawą do kolejnego cyklu uczenia się (Crossan i in. 1999). Uczenie się indywidualne jest niezbędne, lecz nie stanowi wystarczającego warunku dla zaistnienia uczenia się na poziomie organizacji. Istotne jest stworzenie w firmie warunków dla przenoszenia indywidualnej wiedzy do prak-

tyki jej funkcjonowania. W małych firmach dominuje uczenie się na poziomie indywidualnym i grupowym. W miarę wzrostu i rozwoju organizacji menadżerowie podejmują próby wprowadzenia w proces uczenia się pewnych cech systemowych, dzięki czemu wiedza indywidualna staje się wiedzą kolektywną (Krzakiewicz 2008). Jedynie w początkowych etapach istnienia firmy można utożsamiać uczenie się indywidualne i organizacyjne.

Badacze koncentrują się na różnych poziomach organizacyjnego uczenia się lub równocześnie na kilku z nich. Najczęściej przyjmowane podejścia obejmują trzy poziomy: indywidualny, grupowy i organizacyjny (Crossan i in. 1999; Zietzma i in. 2002) lub jedynie poziom organizacyjny (Garvin 1993; Sinkula i in. 1997; Goh 1998; Pilar i in. 2005; Ali i in. 2010). Niektóre podejścia koncentrują się na poziomie indywidualnym i organizacyjnym, pomijając poziom grupowy (Chaharbaghi, Newman 1996), zaś Ch. Argyris (1996) wskazuje na cztery poziomy: indywidualny, grupowy, międzygrupowy oraz organizacyjny. Związki pomiędzy różnymi poziomami organizacyjnego uczenia się nie zostały w pełni wyjaśnione, lecz zarówno rozważania teoretyczne, jak i wyniki badań wskazują, że uczenie się na poziomie organizacyjnym uwarunkowane jest uczeniem się na poziomie grupowym, natomiast uczenie się grupowe uwarunkowane jest uczeniem się na poziomie indywidualnym (Chan 2003). Organizacyjne uczenie się jest przecież pewną metaforą (Locke, Jain 1995); organizacje uczą się przez swoich członków (Senge 1992; Kim 1993; Argyris, Schön 1996). „Wszystkie organizacje składają się z ludzi. [...] Organizacje mogą uczyć się niezależnie od pojedynczych osób, ale nie mogą uczyć się niezależnie od wszystkich” (Kim 1998, s. 42).

Organizacyjne uczenie się jest często postrzegane jako podstawowa umiejętność niezbędna dla rozwoju przedsiębiorstwa. „W teorii organizacji i w praktyce zarządzania organizacyjne uczenie się rozpatrywane jest jako trwałe źródło przewagi konkurencyjnej firmy, jako strategia ciągłego doskonalenia metod zarządzania i podwyższania efektywności” (Krzakiewicz 2008, s. 208). Istnieją dowody na to, że jest ono głównym źródłem przewagi konkurencyjnej (Rulke i in. 2000), trwałej i zrównoważonej (Stata, Almond 1989). Według M. Crossan zmiany zachodzące w organizacjach stanowią efekt zintegrowanego uczenia się, to znaczy uczenia, którego wyniki są obserwowalne w wymiarze poznawczym oraz behawioralnym jednostki, grupy i organizacji (Crossan 1995). J. Skalik (2013) wskazuje, że rozwój każdej organizacji wymaga pozyskiwania nowej wiedzy i jej wykorzystywania zarówno do rozwiązywania rutynowych problemów, jak i do tworzenia czegoś nowego. R. Phelps i in. (2007) piszą o organizacyjnym uczeniu się w kontekście problemów pojawiających się w rosnących przedsiębiorstwach. Napotykać one na „powtarzające się punkty zwrotne (*tipping points*),

spowodowane przez wzrost. [...] Aby umożliwić dalszy wzrost, muszą poradzić sobie z tymi wyzwaniami. Aby to zrobić, muszą posiadać umiejętność znajdowania nowej wiedzy oraz jej implementacji” (Phelps i in. 2007, s. 8). Zdaniem Kazanijana organizacyjne uczenie się wyjaśnia, dlaczego jedne firmy rozwijają się, a inne nie (Kazanijan 1988). Badacz podkreśla przy tym rolę problemów i napięć w wyzwaniu tego procesu. Także R.H. Miles i K.S. Cameron wskazują, że „organizacyjne uczenie przejawia się w odpowiedzi na bieżące problemy, nierównowagi i trudności [...]. Organizacyjne konflikty i napięcia powodowane przez te problemy [...] stymulują zachowania, które prowadzą do organizacyjnego uczenia się” (Miles, Cameron 1982, s. 157–158).

Organizacyjne uczenie się jest związane z pojęciem rutyn. Rutyny definiowane są jako powtarzalne wzorce współzależnych działań organizacyjnych (Parmigiani, Howard-Grenville 2011, s. 414), sposoby wykonywania rzeczy, uporządkowane zestawy działań, gramatyki działania (Felin, Foss 2009, s. 158). Można je definiować jako powtarzalne wzory wyuczonego zachowania z udziałem wielu uczestników połączonych relacjami (Cohen, Bacdayan 1994). Podejście do organizacyjnego uczenia się jako tworzenia i uaktualniania rutyn w odpowiedzi na nabywane przez organizację doświadczenia zaprezentowali m.in. B. Levitt i J.G. March (1988). J. Schilling i A. Kluge definiują organizacyjne uczenie się jako „organizacyjnie uregulowany, wspólny (kolektywny) proces, w trakcie którego indywidualne i grupowe doświadczenia uczenia się dotyczącego podwyższenia efektywności organizacji i osiągnięcia przez nią celów są przekształcane w organizacyjne rutyny, procesy i struktury” (Schilling, Kluge 2009, s. 338). Organizacyjne uczenie się jest więc imperatywem kreowania struktur, systemów, procesów i rutyn (Zgrzywa-Ziemak, Kamiński 2009). Jego efekty są zakodowane w systemach, strukturach i rutynach organizacyjnych (Crossan i in. 1995), umocowując zdolności organizacji na fundamentach wiedzy (Zgrzywa-Ziemak, Kamiński 2009). Ewolucja rutyn leży zaś u podłoża rozwoju organizacji (Foss i in. 2012). Rutyny są szczególnie ważne dla ciągłości zmian i rozwoju organizacji (Weick, Quinn 1999), a ich ewolucja jest rezultatem organizacyjnego uczenia się (Zollo, Winter 2002; Lichtarski 2007; Pilch, Karpacz 2013).

Jak więc widać, badaczy łączy przekonanie, że zdolność do organizacyjnego uczenia się jest ważną dla funkcjonowania organizacji dynamiczną cechą, stanowiącą konieczny warunek jej rozwoju (Rudawska 2013). Kontekst wypowiedzi i opinii części przywołanych autorów wskazuje na szerokie rozumienie pojęcia rozwój przedsiębiorstwa, obejmującego rozwój organizacyjny. Inni z kolei wskazują na znaczenie zdolności do organizacyjnego uczenia się dla rozwoju rutyn,

procesów, struktur i systemów, które w znaczącym stopniu pokrywają się z wymiarami organizacyjnego rozwoju.

Skłania to do przyjęcia następujących hipotez:

- H6: Zdolność do organizacyjnego uczenia się<sup>86</sup> wpływa dodatnio na rozwój organizacyjny.
- H7: Zdolność do organizacyjnego uczenia się wpływa ujemnie na nasilenie organizacyjnych problemów wzrostu.

Waga tematyki organizacyjnego uczenia się zarówno dla teorii, jak i praktyki zarządzania oraz duża uwaga poświęcana w literaturze od stosunkowo długiego czasu sprawiły, że opublikowanych zostało relatywnie dużo propozycji narzędzi do pomiaru tego zjawiska. W kontekście celów niniejszych badań zdecydowano się na wykorzystanie narzędzia zaproponowanego przez P. Jerez-Gómez i in. (2005) mierzącego zdolność do organizacyjnego uczenia się (*Organizational Learning Capability*). Jest to jedna z najnowszych skal, która w dużym stopniu wykorzystuje dorobek innych badaczy (dotyczy to tak przyjętych wymiarów organizacyjnego uczenia się, jak i stwierdzeń użytych w kwestionariuszu). Próba, na której badacze opierali się opracowując skalę, jest bardziej zbliżona do populacji firm będącej przedmiotem zainteresowania niniejszych badań niż w przypadku innych dostępnych w literaturze skal. Została opracowana z zachowaniem wymagań metodyki opracowywania skal pomiarowych (DeVellis 2011). Jej autorzy wyróżniają cztery wymiary zdolności do organizacyjnego uczenia się: (1) zaangażowanie kierownictwa w uczenie się (menadżerowie powinni zdawać sobie sprawę z jego wagi oraz rozwijać kulturę promującą uczenie się); (2) podejście systemowe (skupiające członków organizacji wokół wspólnej tożsamości); (3) otwartość i eksperymentowanie (otwartość na nowe pomysły, eksperymentowanie oraz podejmowanie kontrolowanego ryzyka); (4) transfer i integracja wiedzy. Skala składa się z 16 stwierdzeń. Autorzy deklarują uzyskanie dla niej satysfakcjonujących właściwości pomiarowych: współczynnika rzetelności alfa Cronbacha dla całej skali 0,88, dla poszczególnych wymiarów zaś: 0,82 dla pięciu stwierdzeń do pomiaru wymiaru zaangażowanie kierownictwa; 0,78 dla trzech stwierdzeń do pomiaru wymiaru podejście systemowe; 0,73 dla czterech stwierdzeń mierzących wymiar otwartość i eksperymentowanie oraz

<sup>86</sup> W treści hipotez, w celu zachowania możliwie wysokiego stopnia precyzji, użyto zwrotu „zdolność do organizacyjnego uczenia się”, nie zaś „organizacja ucząca się”. O ile bowiem „organizacja ucząca się” jest nazwą rozważanej koncepcji, o tyle „zdolność do organizacyjnego uczenia się” jest nazwą konstruktu zoperacjonalizowanego przez autorów wybranego narzędzia pomiarowego, o czym w dalszej części niniejszego podrozdziału.



0,80 dla czterech stwierdzeń dotyczących wymiaru transfer i integracja wiedzy (Jerez-Gómez i in. 2005, s. 721–722).

### Orientacja pozytywna

Jako zmienną objaśniającą rozwój organizacyjny wybrano także koncepcję orientacji pozytywnej. Ma ona związek z eksponowaniem i wykorzystywaniem pozytywnych cech organizacji oraz jej pracowników, a także pozytywnych procesów w niej zachodzących i ich rezultatów (Cameron, Dutton 2003). Orientacja pozytywna zakłada wyodrębnienie, a następnie dbanie o rozwój mocnych stron przedsiębiorstwa, co prowadzić ma do pokonywania pojawiających się w organizacji trudności. Wcześniej jako sposób przezwyciężania problemów wskazywano pokonywanie słabości firmy (Glińska-Neweś 2010). Oba podejścia nie wykluczają się jednak wzajemnie, lecz uzupełniają (Zbierowski 2012). Orientacja pozytywna jest reprezentowana przez konfigurację zmiennych pozytywnych rozpiętą teoretycznie na koncepcji dopasowania organizacyjnego. Impulsem do stworzenia koncepcji orientacji pozytywnej było poszukiwanie i konceptualizacja różnic między firmami pozytywnymi a innymi firmami do postaci spójnego modelu, z wykorzystaniem dorobku pozytywnej teorii organizacji oraz struktury nośnej konfiguracji organizacji (Zbierowski 2012).

Pomimo tego, że pozytywna teoria organizacji (*Positive Organizational Scholarship* – POS) jest koncepcją nową, niektórych jej elementów można doszukiwać się już na przełomie XIX i XX wieku, przede wszystkim w pracach psychologicznych (Zbierowski 2012). W nauce o organizacji ujęcie pozytywne jako pierwsze zastosował D. McGregor (1960). W latach sześćdziesiątych XX wieku powstało wiele prac kontynuujących ten sposób myślenia o organizacji, noszącego wtedy znamiona humanizacji zarządzania (Zbierowski 2012). Umownie przyjmuje się, że teoria orientacji pozytywnej pojawiła się w roku 2003 (Zbierowski 2012, s. 72) lub w 2004 (Glińska-Neweś 2010, s. 71). Od tej pory staje się ona coraz bardziej popularna, o czym świadczą np. wysokie frekwencje na konferencjach dotyczących orientacji pozytywnej, warsztatach dla badaczy i podczas treningów rozwoju zawodowego. Powstała także skupiona na niej instytucja, akademicka struktura *Center for Positive Organizational Scholarship* w University of Michigan. Pod kierunkiem R.E. Quinna badania prowadzą w jej ramach m.in.: J.E. Dutton, K.S. Cameron, W. Baker i G.M. Spreitzer<sup>87</sup>. Wśród prac badawczych, które przyczyniły się do rozpowszechnienia teorii pozytywnej organizacji, warto wskazać książkę z 2003 roku pt. *Positive Organizational Scholarship: Foundations*

<sup>87</sup> <http://positiveorgs.bus.umich.edu/people/>, data dostępu: 12.08.2014.

*of a New Discipline* (red. K.S. Cameron, J.E. Dutton). Najnowszą i najobszerniejszą publikacją dotyczącą pozytywnej koncepcji organizacji jest praca *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* z roku 2012 (red. K.S. Cameron, G.M. Spreitzer). Autorzy podsumowują w niej stan dotychczasowych badań w tym nurcie, przedstawiają definicje istotnych pojęć oraz wskazują kierunki przyszłych badań.

Teoria orientacji pozytywnej nie jest postrzegana jednoznacznie. Krytycy zarzucają jej oderwanie od realiów praktyki zarządzania, przesadny optymizm oraz myślenie życzeniowe. Warto w tym momencie wskazać, że orientacja pozytywna nie zakłada maksymalizacji pozytywnych zjawisk w przedsiębiorstwie. Przeważnie warto powodować optymalne nasilenie zjawisk pozytywnych, a ich zbyt wysokie natężenie powodować może negatywne konsekwencje. Właściwa relacja zjawisk pozytywnych w stosunku do negatywnych, której skutkiem będzie efektywne funkcjonowanie organizacji, według B.L. Fredrickson wynosi 3:1 (2009, s. 88). Wracając do wątku krytyki teorii orientacji pozytywnej, od kiedy jej główni zwolennicy narzucili sobie większy rygorizm metodologiczny, a wyniki badań zaczęto publikować w najważniejszych czasopismach naukowych związanych z zarządzaniem, głosy krytyczne osłabły. Można uznać, że teoria ta mocno się rozwinęła, ale wciąż nosi znamiona innowacyjnej, ciągle jest nieco chaotyczna, a jako teorię młodą charakteryzuje ją brak struktury i zorganizowania (Zbierowski 2012). Zdecydowana większość ukazujących się publikacji ma charakter rozważań teoretycznych, brakuje zaś bardziej konkretnych, opartych na badaniach empirycznych konceptualizacji i operacjonalizacji orientacji pozytywnej. Za wartościowe należy więc uznać prace przedstawione przez polskich badaczy: P. Zbierowskiego (2012) oraz zespołu M.J. Stankiewicza (2010).

P. Zbierowski (2012) dokonał precyzyjnej konceptualizacji i operacjonalizacji orientacji pozytywnej, zweryfikował teorię empirycznie, a jej wymiarom nadał właściwy i głęboki sens<sup>88</sup>. Przedstawił orientację pozytywną jako konstrukt, na który składa się pięć wymiarów: pozytywne przywództwo menadżerskie, pozytywna kultura organizacyjna, pozytywna strategia działalności, pozytywny projekt organizacji oraz pozytywny kapitał ludzki. Znaczenie poszczególnych wymiarów orientacji pozytywnej opisane jest w tabeli 4.

<sup>88</sup> Fragment z recenzji wydawniczej K. Krzakiewicza (na okładce książki P. Zbierowskiego, 2012).

Tabela 4. Znaczenie wymiarów orientacji pozytywnej

Wymiar orientacji pozytywnej	Znaczenie
Pozytywne przywództwo menadżerskie	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Przedsiębiorcze nastawienie menadżerów polegające na tym, że są czujni przedsiębiorczo-monitorują otoczenie w poszukiwaniu szans, dostrzegają je i wykorzystują nawet tam, gdzie konkurenci dostrzegają zagrożenia</li> <li>– Oparcie przywództwa menadżerskiego na zaufaniu między menadżerami i podwładnymi</li> <li>– Sprawiedliwe zarządzanie, które wytwarza poczucie sprawiedliwości wśród pracowników w zakresie przestrzegania jasnych zasad i reguł dotyczących oceny, wynagradzania i promowania</li> <li>– Spoglądanie z nadzieją i optymizmem w przyszłość organizacji</li> </ul>
Pozytywna kultura organizacyjna	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Otwarta komunikacja, przyzwolenie na wypowiedzanie swojego zdania bez obaw</li> <li>– Dzielenie się wiedzą i doświadczeniem między pracownikami</li> <li>– Integracja społeczna – bliskie relacje między pracownikami i chęć do współpracy i wzajemnej pomocy</li> <li>– Uprzejmość i poczucie humoru w relacjach międzyludzkich</li> <li>– Kultura organizacyjna charakteryzująca się twórczością i inwencją, zwłaszcza w warunkach ograniczonych zasobów</li> <li>– Umiejętność pracy pod presją, podejmowania ryzyka i szybkiego reagowania na pojawiające się problemy</li> <li>– Dążenie do ciągłego rozwoju swoich kompetencji</li> </ul>
Pozytywna strategia działalności	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wybitna wizja organizacji, która odróżnia ją od konkurentów, mobilizuje pracowników, stwarza wyzwania strategiczne, jest wynikiem konsensusu między kierownictwem organizacji a interesariuszami wewnętrznymi, przede wszystkim menadżerami wysokiego szczebla, jest znana pracownikom, uwiarygodniona przez działania zarządzających</li> <li>– Oparcie wizji i strategii na podstawowych dla organizacji wartościach, które są jasne i wszystkim znane</li> <li>– Cele strategiczne, które są jasno określone, pozwalają pracownikom na odniesienie ich do swoich działań, godzą sprzeczność między realnością a ambicją</li> <li>– Oparcie strategii na systemie relacji z interesariuszami. System taki jest świadomie kreowany i utrzymywany, tworzy relacje na podstawie poświęcania interesariuszom uwagi, analizy ich strategii, zrozumienia ich potrzeb i tworzenia dla nich wartości</li> </ul>
Pozytywny projekt organizacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Struktura organizacyjna, która zapewnia znaczny stopień autonomii pracowników i wolności w ustalaniu sposobu wykonywania pracy</li> <li>– Elastyczność funkcjonalna i decentralizacja, które pozwalają pracownikom na wpływanie na działalność ich jednostek, na tworzenie zespołów i pracę w nich</li> <li>– Struktura organizacyjna i systemy działania, które pozwalają pracownikom na wpływanie na działania firmy na zasadzie oddolnie podejmowanych decyzji oraz na odnoszenie swojej pracy do pomyślności organizacji</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Takie umieszczenie pracowników w strukturze organizacyjnej i przydzielanie im zadań, które tworzy u nich poczucie kompetencji</li> <li>– Zapewnienie współpracy między departamentami, działami, jednostkami organizacyjnymi</li> </ul>
Pozytywny kapitał ludzki	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zaangażowanie w pracę uczestników organizacji i utożsamianie się z organizacją, poczucie dumy z pracy dla organizacji i organizacyjne poświęcanie się</li> <li>– Poczucie dużego znaczenia osobiście wykonywanej pracy dla organizacji oraz dużego znaczenia pracy w życiu osobistym</li> <li>– Spontaniczność i wytrwałość: orientacja na działanie, niezrażanie się porażkami, umiejętność ich przezwyciężenia i pozytywnego wykorzystania</li> <li>– Motywacja wewnętrzna i prospołeczna polegające na poczuciu satysfakcji z wykonywania swojej pracy, kreowania wartości dla interesariuszy i poszukiwaniu bardziej efektywnych sposobów wykonywania zadań</li> </ul>

Źródło: P. Zbierowski 2012, s. 118–119.

Autorzy koncepcji orientacji pozytywnej utrzymują, że ma ona zasadniczy wpływ na rozwój organizacji. „Tak jak pozytywna psychologia bardziej koncentruje się na poszukiwaniu optymalnych stanów psychologicznych jednostek niż na poszukiwaniu patologii, tak pozytywna teoria organizacji koncentruje uwagę na twórczej dynamice w organizacjach, która prowadzi do rozwoju ludzkiej siły, wzmacnia żywotność pracowników, umożliwia uleczenie i odbudowę organizacji i kultywuje niezwykłą efektywność indywidualną i organizacyjną” (Cameron, Spreitzer 2012, s. 1). Nastawienie pozytywne pozwala na zwiększenie zasobów indywidualnych, grupowych i organizacyjnych, a to buduje potencjał organizacji i poprawia zdolności organizacyjne (Fredrickson 2003; Cameron, Spreitzer 2012). Stankiewicz i in. (2010) uznają pozytywny potencjał organizacji<sup>89</sup> za istotny czynnik rozwoju przedsiębiorstw, mający istotny wpływ na zachowania pracowników, decydujący o powodzeniu lub porażce firmy. Właściwe postawy pracowników są więc najistotniejszym walorem posiadanych przez organizację zasobów ludzkich. B. Józefowicz (2010, s. 142) przedstawia listę 35 zachowań, które bezpośrednio lub pośrednio determinują rozwój organizacji. Według J. Skalika (2012) uruchomienie możliwości tkwiących w potencjale rozwojowym przedsiębiorstwa zależy przede wszystkim od nacisku wewnętrznych sił aktywizujących jego wykorzystanie. Siły te rodzą się na bazie pozytywnego potencjału organizacji wzmacnianego przez mechanizmy regulacyjne, które stanowią składową systemu zarządzania

<sup>89</sup> Pozytywny potencjał organizacji to stany, poziomy i konfiguracje zasobów, które przez kreowanie pozytywnej kultury i pozytywnego klimatu organizacyjnego stymulują prorozwojowe zachowania pracowników (Glińska-Neweś 2010).

przedsiębiorstwem. R. Hafer i A. Glińska-Noweś (2014) dowodzą, że pozytywny potencjał organizacji ma korzystny wpływ na kulturę organizacyjną oraz na klimat organizacyjny. Obie te zmienne decydują o prorozwojowych zachowaniach ludzi, wpływają na rozwój przedsiębiorstwa, który z kolei wpływa na wyniki jego działalności. Należy jednak zaznaczyć, że konceptualizacje rozwoju oraz wyników przedsiębiorstwa przyjęte przez przywołanych autorów są dość szerokie. R. Hafer (2014, s. 297–299) przedstawia też wyniki analiz, z których wynika, że „sprawcze kluczowe obszary pozytywnego potencjału organizacji” mają wpływ na społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstwa i na postawy obywatelskie oraz za ich pośrednictwem na rozwój przedsiębiorstwa oraz wyniki jego działalności.

O ile autorzy koncepcji pozytywnego potencjału organizacji badali zależności pomiędzy tym konstruktem a rozwojem przedsiębiorstwa oraz jego wynikami, o tyle, wedle wiedzy autora monografii, nie przeprowadzono badań zależności pomiędzy orientacją pozytywną a rozwojem przedsiębiorstwa czy węższej – rozwojem organizacyjnym. Brakuje więc dowodów na istnienie takiej zależności. Analiza treści wymiarów konceptualizacji orientacji pozytywnej dokonanej przez P. Zbierowskiego (2012) doprowadza jednak do wniosku, że większości z nich w sposób intuicyjny można przypisać znaczenie dla organizacyjnego rozwoju, częściowo zaś możliwość istnienia zależności pomiędzy nimi a rozwojem organizacyjnym i jego wymiarami wynika z literatury.

Pozytywne przywództwo menedżerskie oznacza m.in. zarządzanie ludźmi zgodnie z zasadami zaufania i sprawiedliwości. Zaufanie odgrywa dużą rolę w budowaniu i sprawowaniu przywództwa. W. Grudzewski i in. (2010) oraz G. Osbert-Pociecha (2011) uznają je za jeden z czterech paradygmatów zrównoważonej organizacji. Przyczynia się do zaangażowania pracowników w tworzenie efektywnych procesów i ich doskonalenie oraz do optymalizowania struktur i systemów zarządzania, chociażby przez promowanie innowacyjności (Mishra i in. 2009). A. Glińska-Noweś (2010) wskazuje, że w organizacjach o wysokim stopniu zaufania następuje dyfuzja wiedzy, czego efektem jest dodatkowy wzrost innowacyjności. Zaufanie i poczucie sprawiedliwości, gdy występują jednocześnie, pozwalają na doskonalenie organizacyjnych rutyn. D.M. Mayer (2012) uważa, że osoby, które doświadczają sprawiedliwości organizacyjnej, są bardziej zaangażowane, czerpią satysfakcję z pracy, częściej przejawiają organizacyjne zachowania obywatelskie i pracują efektywniej. Pracownicy mający poczucie sprawiedliwości nie muszą przyjmować postawy defensywnej i mocniej się angażują (Blader, Tyler 2013). Można więc założyć, że są to okoliczności sprzyjające organizacyjnemu rozwojowi.

Innym wymiarem orientacji pozytywnej jest pozytywna kultura organizacyjna. Według P. Zbierowskiego (2012) jej istotą jest dążenie do samodoskonalenia pracowników i rozwoju ich kompetencji, co z kolei prowadzi do rozwoju przedsiębiorstwa. Pozytywna kultura organizacyjna zakłada również dzielenie się informacjami, uprzejmość i poczucie humoru. Według C. Porath i in. (2012) oraz G. Spreitzer i C. Porath (2012) dzielenie się informacjami i uprzejmość nie tylko dają poczucie zadowolenia i przyczyniają się do zwiększenia produktywności, ale również angażują do budowania przyszłości, znacząco wspierając organizacyjny rozwój. Z kolei poczucie humoru może poprawiać motywację pracowników, rozwijać ich kreatywność, pozwalać nabrać dystansu do problemów, przyjąć nową perspektywę oraz wpływać pozytywnie na poziom produktywności (Avolio i in. 1999). Jako styl komunikacji pozwala na interakcje wysokiej jakości i zwiększa efektywność działań menadżerskich (Cooper, Sosik 2012).

Można więc przyjąć, że stymulowane przez poczucie humoru: motywacja, jakość komunikacji i efektywność działań menadżerskich pozytywnie wpływają na rozwój organizacyjny. Bezpośredni wpływ na organizacyjny rozwój może mieć także kreatywność, należąca do najistotniejszych pojęć teorii orientacji pozytywnej, ponieważ jest niezbędna w procesie zmiany i adaptacji organizacji.

Wymiar pozytywna strategia działalności oznacza przede wszystkim wybitną, oryginalną wizję, odróżniającą przedsiębiorstwo od konkurentów, która mobilizuje, rzuca wyzwania, a przy tym jest wynikiem konsensusu wypracowanego wspólnie z pracownikami. Stavros i Wooten (2012) uważają, że wizjonerstwo ma pozytywny wpływ na produktywność pracowników oraz na efektywność organizacyjną. Można założyć, że wpływ ten ma charakter bezpośredni albo następuje za pośrednictwem rozwoju organizacyjnego.

R.D. Goddard i S.J. Salloum (2012) twierdzą, że podstawą dążenia organizacji do doskonałości jest wspólne poczucie kompetencji i skuteczności, będące jednym z fundamentów wymiaru pozytywny projekt organizacji. Definiują je jako „grupowe przekonanie co do zdolności organizowania i przeprowadzenia ciągów działań niezbędnych do osiągnięcia konkretnego celu” (Goddard, Salloum 2012, s. 642). Brak poczucia kompetencji powoduje, że ludzie unikają podejmowania ambitnych zadań. Rezygnują z konfrontowania się z lękiem, budowania nowych zdolności i rozwijania już posiadanych (Thomas, Velthouse 1990).

Pozytywny kapitał ludzki to ostatni z wymiarów orientacji pozytywnej. Oznacza on m.in. zaangażowanie w pracę: poświęcenie jej znaczącej części uwagi oraz intensywne skupienie na zadaniu i stopniu, w jakim człowiek wchodzi w swoją rolę. Pozytywna teoria organizacji odwołuje się do motywacji wewnętrznej człowieka. Pracownik motywowany wewnętrznie odczuwa potrzebę wnoszenia pozy-

tywnego wkładu w życie organizacji (Zbierowski 2012). K.W. Thomas i B.A. Velthouse (1990) uważają, że wysokie poczucie znaczenia wykonywanej pracy skutkuje zaangażowaniem, poświęceniem i koncentracją energii. Przekonanie o ważności wykonywanej pracy u wielu osób łączy się z odczuwaniem jej jako pasji (Perttula, Cardon 2012). Zasadnym wydaje się przyjęcie założenia, że wewnętrznie zmotywowani, zaangażowani pracownicy, przyczyniają się do rozwoju organizacyjnego przedsiębiorstwa.

Przywołane argumenty dotyczące wpływu orientacji pozytywnej na rozwój przedsiębiorstwa (Fredrickson 2003; Glińska-Noweś 2010; M.J. Stankiewicz i in. 2010; Józefowicz 2010; Zbierowski 2012; Cameron, Spreitzer 2012; Skalik 2012; Hafer, Glińska-Noweś 2014; Hafer 2014) oraz analiza treści wymiarów orientacji pozytywnej skłaniają do przyjęcia następujących hipotez:

- H8: Orientacja pozytywna wpływa dodatnio na rozwój organizacyjny.
- H9: Orientacja pozytywna wpływa ujemnie na nasilenie organizacyjnych problemów wzrostu.

Istotnym zagadnieniem mającym wpływ na jakość badań jest użycie rzetelnych i trafnych skal do pomiaru poszczególnych konstruktów. Operacjonalizacja orientacji pozytywnej dokonana przez P. Zbierowskiego (2012) została empirycznie zweryfikowana w polskich warunkach, uzyskując satysfakcjonujące parametry statystyczne, dlatego zdecydowano się na jej wykorzystanie w niniejszych badaniach.

### Organizacja wysokiej efektywności

Ostatnią z koncepcji zarządzania wybranych do modelu badawczego jako zmienna objaśniająca organizacyjny rozwój jest organizacja wysokiej efektywności (HPO – *High Performance Organization*). Jest ona od dość dawna przedmiotem zainteresowania literatury dotyczącej zarządzania. Warto zwrócić uwagę na brak konsekwencji badaczy wpisujących się w ten nurt w zakresie używanych pojęć. Na przykład P.C. Light (2005) używa terminów: mocny, solidny, krzepki (*robust*) w odniesieniu do efektywnych organizacji, D. Miller i J. Le Breton-Miller (2005) piszą o wspaniałych organizacjach, J.Ch. Collins i J.I. Porras (2005) używają pojęcia firmy wizjonerskie, zaś T. Obłój i in. (2010) określenia liderzy. Dorobek nauk o zarządzaniu w zakresie modeli wysokiej efektywności jest dość obszerny. Jego prezentacja nie stanowi przedmiotu tej monografii, dlatego ograniczono się do krótkiego opisanie klasycznego modelu przedstawionego przez T.J. Petersa i R.H. Watermana (1982) oraz modelu najnowszego i prawdopodob-

nie w najwyższym stopniu zweryfikowanego empirycznie z przedstawionych dotąd, którego autorem jest A. de Waal (2012).

Publikacje odnoszące się do organizacji wysokiej efektywności początkowo ukazywały się głównie w literaturze dotyczącej organizacyjnej doskonałości. T.J. Peters i R.H. Waterman są autorami modelu, nazywanego (od firmy doradczej, dla której pracowali) modelem 7S<sup>90</sup> McKinsey'a. Wyselekcjonowali oni 43 przedsiębiorstwa uzyskujące najlepsze wyniki w długim okresie (*top performers*) z 500 czołowych przedsiębiorstw amerykańskich, następnie zaś poszukiwali czynników powodujących, że organizacje te osiągają wysoką efektywność. Swoje wnioski oparli na przeprowadzonych w tych przedsiębiorstwach badaniach jakościowych. Najbardziej wyczerpujący ich opis zawarli w klasycznej pozycji *In Search of Excellence* z 1982 roku. Według nich podejście do organizowania musi obejmować i traktować jako niezależne co najmniej siedem zmiennych: strategię (cele i wizja organizacji); strukturę (formalne zależności w organizacji); systemy (sposoby postępowania); styl (styl zarządzania i kontaktów międzyludzkich dominujących w organizacji); ludzi – (sposoby podnoszenia świadomości kadry zarządzającej, wprowadzania nowych pracowników oraz wsparcia ich kariery zawodowej); umiejętności (umiejętności organizacji i poszczególnych jej pracowników w zakresie realizacji zadań i osiągania celów przedsiębiorstwa) oraz wspólne wartości (podstawowe, wspólnie podzielane w przedsiębiorstwie wartości) (Waterman i in. 1980). Proponują pomiar efektywności za pomocą dość skomplikowanej formuły, uwzględniającej kształtowanie się w okresie ostatnich 20 lat wskaźników wzrostu aktywów i kapitału własnego, stosunku wartości rynkowej do księgowej przedsiębiorstwa, zwrotu z aktywów, kapitału własnego i sprzedaży. Uważają, że organizacje osiągają ponadprzeciętną efektywność dzięki ośmiu atrybutom odróżniającym je od innych:

- 1) Tendencja do działania. Organizacje dążące do doskonałości nieustannie podejmują działania zmierzające do rozwoju. Wiąże się to z eksperymentowaniem i oznacza także przyzwolenie na porażkę. Jednocześnie orientacja na działanie nie wymaga rezygnacji z analitycznego podejścia do podejmowania decyzji.
- 2) Zbliżenie do klientów dzięki uwrażliwieniu wszystkich pracowników na potrzeby klientów, wsłuchiwanie się w nie. Zbliżenia tego nie należy wiązać z raportami przygotowywanymi w efekcie przeprowadzanych badań rynkowych.

---

<sup>90</sup> *Strategy, structure, systems, style, staffing, skills, shared values.*



- 3) Autonomia i przedsiębiorczość. T.J. Peters i R.H. Waterman podkreślają, że podstawą sukcesu są zgrane zespoły o wspólnych celach i kulturze. Można przyjąć, że autorzy należeli do prekursorów nurtu przedsiębiorczości organizacyjnej, będącej w ostatnich latach przedmiotem rosnącego zainteresowania.
- 4) Wydajność dzięki ludziom. Osiąga się ją dzięki rzeczywistej dbałości o pracowników. Większość organizacji deklaruje taką dbałość, znacznie mniej jednak ją w rzeczywistości wykazuje. Pomijając aspekt wartości nadrzędnych, etycznych itp., T.J. Peters i R.H. Waterman przekonują, że dbałość ta zwraca się organizacji w postaci korzyści osiąganych dzięki długotrwałym relacjom z pracownikami, ich zaangażowaniu, twórczości itd.
- 5) Kierowanie się wartościami. Efektywność finansowa przedsiębiorstwa jest ważna, ale jeszcze ważniejszy jest system wartości, którymi firma się kieruje i do których dążą ludzie w organizacji. Stawianie zysku wyżej od wartości ma zazwyczaj skutek odwrotny do zamierzonego.
- 6) Jednoznaczny profil działalności. Poza nielicznymi wyjątkami, silnie zdywersyfikowane przedsiębiorstwa nie osiągają sukcesów. Warto wskazać, że T.J. Peters i R.H. Waterman przestrzegają także przed zbyt szybkim wzrostem oraz agresywnymi fuzjami i przejęciami dużych przedsiębiorstw.
- 7) Prosta forma, niewielki personel administracyjny. Organizacje, nawet bardzo duże, powinny być tylko na tyle skomplikowane, na ile muszą. Ich struktury organizacyjne powinny być proste na tyle, na ile to możliwe, a zatrudnienie ograniczone do niezbędnego minimum.
- 8) Godzenie sprzeczności pomiędzy centralizacją i decentralizacją. Przedsiębiorstwa doskonale są scentralizowane w zakresie podstawowego zakresu działalności (naczelne wartości, priorytety strategiczne, najważniejsze wskaźniki finansowe). Pozostałe obszary działalności powinny być zdecentralizowane.

Pomimo upływu ponad trzech dekad, autorzy podtrzymują, że zaprezentowany przez nich model nie traci na swej aktualności<sup>91</sup>. Od chwili ukazania się prac T.J. Petersa i R.H. Watermana, w literaturze opublikowano kolejne modele organizacji wysokiej efektywności. Można tu wskazać m.in. badania J.Ch. Collinsa i J.I. Porrasa (1994), kontynuowane przez nich w kolejnych latach (Collins 2001; Collins, Porras 2005); pracę L. Holbeche (2005), wyraźnie łączącą, czasem wręcz utożsamiającą wysoką efektywność z rozwojem przedsiębiorstwa; model

---

<sup>91</sup> <http://tompeters.com/docs/7SHistory.pdf>, data dostępu: 29.09.2014.

E.E. Lawler i C.G. Worley (2006) czy model przedstawiony przez polskich badaczy: M. Bratnickiego i P. Zbierowskiego (2007).

W ostatnich latach najwięcej prac dotyczących problematyki organizacji wysokiej efektywności opublikował A. de Waal. Definiuje on organizacje wysokiej efektywności jako takie, które osiągają zrównoważony wzrost oraz lepsze wyniki finansowe od konkurentów w okresie co najmniej pięciu lat dzięki następującym atrybutom: zdolność do szybkiego dostosowywania się do zmian; orientacja długoterminowa; dopasowanie pomiędzy procesami zarządzania, strategią i strukturą; koncentracja na ciągłej poprawie i odnowie podstawowych zdolności oraz znaczący wysiłek poświęcany rozwojowi pracowników (de Waal 2007). Najważniejszą pracą A. de Waala, podsumowującą wyniki jego badań, jest *Characteristics of High Performance Organizations* (2012). Autor przedstawia w niej wyniki analiz kilkuset publikacji dotyczących czynników wysokiej efektywności, dokonuje podsumowania swoich dotychczasowych badań w tym obszarze oraz proponuje konceptualizację i operacjonalizację organizacji wysokiej efektywności, modyfikując swoją wcześniejszą definicję. Uważa, że są nimi organizacje, które osiągają wyniki finansowe i niefinansowe lepsze od porównywalnych organizacji przez okres co najmniej 5 lat, dzięki dyscyplinie i koncentracji na pięciu najważniejszych czynnikach: ciągłej poprawie, otwartości i orientacji na działanie, jakości zarządzania, jakości zasobów ludzkich oraz orientacji długoterminowej. Treść tych wymiarów opisuje za pomocą zmiennych nazywanych czynnikami wysokiej efektywności (tabela 5). Model ten przetestowany został na 1470 organizacjach z całego świata (de Waal 2012). A. de Waal badał wpływ występowania wskazanych czynników na przewagę konkurencyjną w zakresie wyników (*competitive performance*), którą mierzył za pomocą dość skomplikowanej formuły obejmującej okres ostatnich 5 lat. Wyniki były mierzone w sposób subiektywny, na podstawie odczuć respondentów. 35 zmiennych grupuje się do 5 wymiarów istotnie statystycznie skorelowanych z przewagą konkurencyjną (de Waal 2012, s. 46). Wydaje się, że model A. de Waala jest najbardziej wiarygodną konceptualizacją i operacjonalizacją organizacji wysokiej efektywności, jaką można znaleźć w literaturze dotyczącej zarządzania. Opiera się na poprzednich modelach, które w ciągu kolejnych lat badań A. de Waal poddawał krytycznej analizie i testom empirycznym. Został doświadczalnie zweryfikowany w różnych kontekstach kulturowych na dużej próbie przedsiębiorstw. Skala do pomiaru poszczególnych wymiarów organizacji wysokiej efektywności została przetłumaczona na język polski oraz przetestowana w polskich warunkach, uzyskując satysfakcjonujące współczynniki rzetelności (Zbierowski 2012, s. 189).

**Tabela 5.** Elementy modelu organizacji wysokiej efektywności według A. de Waala

Element	Składniki
Ciągła poprawa	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Jasna i odmienna od innych organizacji strategia</li> <li>– Ciągła poprawa procesów</li> <li>– Ciągłe upraszczanie procesów</li> <li>– Ciągłe dopasowywanie procesów</li> <li>– Raportowanie o wszystkim, co ma wpływać na efektywność</li> <li>– Przekazywanie informacji finansowych i niefinansowych członkom organizacji</li> <li>– Ciągłe wprowadzanie innowacji w kluczowych kompetencjach</li> <li>– Ciągłe wprowadzanie innowacji w produktach, procesach i usługach</li> </ul>
Otwartość i orientacja na działanie	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Częsty dialog między kierownictwem a pracownikami</li> <li>– Poświęcanie czasu komunikacji, wymianie wiedzy i uczeniu się</li> <li>– Zaangażowanie członków organizacji w istotne procesy</li> <li>– Przyzwolenie na popełnianie błędów</li> <li>– Zachęcanie do wprowadzania zmian</li> <li>– Nakierowanie organizacji na efektywność</li> </ul>
Jakość zarządzania	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zaufanie członków organizacji do kierownictwa</li> <li>– Spójność kierownictwa</li> <li>– Kierownictwo daje dobry przykład członkom organizacji</li> <li>– Szybkie podejmowanie decyzji przez kierownictwo</li> <li>– Coaching służący osiągnięciu lepszych wyników</li> <li>– Koncentracja kierownictwa na osiągnięciu wyników</li> <li>– Wysoka efektywność kierownictwa</li> <li>– Silne przywództwo</li> <li>– Pewność siebie kierownictwa</li> <li>– Szybkie podejmowanie decyzji w stosunku do osób nieefektywnych</li> </ul>
Jakość zasobów ludzkich	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Odpowiedzialność pracowników za efekty pracy</li> <li>– Zdolność członków organizacji do osiągnięcia niezwykłych wyników</li> <li>– Szkolenia w kierunku odporności i elastyczności</li> <li>– Różnorodność i komplementarność zasobów ludzkich</li> </ul>
Orientacja długoterminowa	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dobre i długotrwałe relacje ze wszystkimi interesariuszami</li> <li>– Nakierowanie na obsługę klienta na najwyższym poziomie</li> <li>– Rozwój przez partnerstwo z dostawcami i odbiorcami</li> <li>– Kierownictwo, które jest w organizacji od długiego czasu</li> <li>– Bezpieczne miejsce pracy dla członków organizacji</li> <li>– Nowi członkowie kierownictwa pochodzą z organizacji</li> </ul>

Źródło: A. de Waal 2012, tłum. P. Zbierowski 2012, s. 67–68.

Podobnie jak w przypadku orientacji pozytywnej, konceptualizacja czynników wysokiej efektywności zaproponowana przez A. de Waala jest konstruktem nowym, brakuje więc dowodów empirycznych uzyskanych na znaczących próbach na występowanie zależności pomiędzy nim a innymi zmiennymi organizacyjnymi. Warto jednak zauważyć, że koncepcję wysokiej efektywności mogą łączyć zależności z szeroko pojętym rozwojem przedsiębiorstw, z którym wysoka

efektywność jest często łączona<sup>92</sup>. Zwraca także uwagę podobieństwo pomiędzy wskaźnikami używanymi przez badaczy do pomiaru efektywności oraz rozwoju przedsiębiorstwa. Według N. Venkatramana i V. Ramanujama (1986) efektywność można mierzyć na trzech poziomach. Pomiar na poziomie finansowym (*financial performance*) jest pomiarem najbardziej podstawowym. Poziom operacyjny (*operational performance*) obejmuje dodatkowo miary takie jak jakość produktu czy usługi, udział w rynku itp., będące wskaźnikami wyprzedzającymi efektywność finansową. Wymienione wskaźniki są także często używane do pomiaru rozwoju przedsiębiorstwa (Sysko-Romańczuk 2005; Stankiewicz 2010; Gabryś 2012; A.M. Maier i in. 2012, Wyrwicka 2013; ISO 9004:2009). Pomiarem najszerszym i najbardziej skomplikowanym z operacyjnego punktu widzenia jest pomiar na poziomie oczekiwań interesariuszy. Według N. Venkatramana i V. Ramanujama (1986) wyniki firmy (*business performance*) obejmują poziomy pierwszy i drugi, zaś efektywność organizacji (*organizational effectiveness*) obejmuje wszystkie trzy poziomy. J. Uotila i in. (2009) proponują pomiar efektywności za pomocą *rynkowego wskaźnika „Q” Tobina*, który według nich uchwycy zarówno krótki, jak i długi okres. Operacjonalizują go ilorazem wartości rynkowej aktywów do ich wartości księgowej. Zakładając efektywność rynków finansowych<sup>93</sup>, można zatem dojść do wniosku, że wskaźnik ten odzwierciedla co najmniej poziom wyników firmy (*business performance*) N. Venkatramana i V. Ramanujama (1986), a więc co najmniej dwa poziomy efektywności: finansowy i operacyjny, zatem także rozwój przedsiębiorstwa. M. Bratnicki i in. (2012) mierzyli efektywność (*effectiveness*) jako zmienną powiązaną z przedsiębiorczym rozwojem m.in. za pomocą wskaźników rentowności: sprzedaży, aktywów i kapitału oraz wzrostów: sprzedaży i zysków. B. Gabryś (2012) do najczęściej używanych wskaźników efektywności zalicza różne ujęcia wskaźników zwrotu z aktywów, inwestycji, kapitału całkowitego, kapitału własnego, sprzedaży w przeliczeniu na jednego pracownika, zaś wśród najczęściej używanych wskaźników rozwoju wymienia: różne ujęcia wzrostów sprzedaży, zatrudnienia, udziału w rynku, wskaźniki zwrotu z aktywów, kapitałów i inwestycji, wzrost zysków, wzrost wartości firmy oraz wzrost liczby realizowanych przedsięwzięć. J. Wiklund i in. (2009) proponują pomiar rozwoju firmy za pomocą wskaźników wzrostu: sprzedaży, zatrudnienia, sprzedaży w porównaniu z konkurentami oraz wartości rynkowej przedsiębiorstwa. Istnieją więc podstawy do przyjęcia, że jeśli określony czynnik jest przyczyną uzyskiwania wysokiej efektywności przez przedsiębiorstwo, może być również czynnikiem powodującym jej rozwój.

<sup>92</sup> Była o tym mowa w podrozdziale 3.3 monografii.

<sup>93</sup> Założenie to jest przedmiotem sporów w literaturze.

Także analiza treści poszczególnych elementów modelu organizacji wysokiej efektywności A. de Waala wskazuje na ich prorozwojowy charakter, który często można odnieść wprost do wężej rozumianego rozwoju organizacyjnego. Wydaje się, że wszystkie osiem zmiennych zawartych w wymiarze ciągła poprawa można odnieść wprost do organizacyjnego rozwoju. Można także oczekiwać, że sześć zmiennych charakteryzujących wymiar otwartość i orientacja na działanie również będzie miało dla niego znaczenie. Wśród jedenastu zmiennych z wymiaru jakość zarządzania wydaje się, że bezpośredni wpływ na organizacyjny rozwój mogą mieć wszystkie, poza coachingiem służącym osiągnięciu lepszych wyników oraz szybkim podejmowaniem decyzji w stosunku do osób nieefektywnych. Wydaje się, że mniejszą moc wyjaśniającą organizacyjny rozwój (a być może nawet brak bezpośredniego wpływu na organizacyjny rozwój) przypisać można zmiennym z wymiaru jakość zasobów ludzkich oraz trzem z sześciu zmiennych dotyczących interesariuszy, klientów oraz dostawców i odbiorców z wymiaru orientacja długoterminowa. Jednak ze względu na porównywalność niniejszych badań z innymi przeprowadzonymi dotąd z wykorzystaniem operacjonalizacji zaproponowanej przez A. de Waala oraz z badaniami, w których może ona być jeszcze wykorzystana, zdecydowano się nie usuwać ani nie dokonywać modyfikacji w żadnym z wymiarów. Poza tym należy pamiętać, że ewentualny brak bezpośredniego wpływu niektórych z wymiarów konstruktów na rozwój organizacyjny nie wyklucza istnienia wpływu pośredniego. W procesie upraszczania skali do mierzenia czynników wysokiej efektywności kryterium dopasowania poszczególnych pozycji oryginalnej skali do kontekstu niniejszych badań wzięto pod uwagę jedynie pomocniczo. Na etapie wyboru pytań do badań pilotażowych kierowano się głównie współczynnikami rzetelności uzyskanymi przez A. de Waala (2012, s. 69–71), zaś na etapie tworzenia kwestionariusza do badań właściwych – współczynnikami rzetelności otrzymanymi w badaniu pilotażowym.

Dodatkowym argumentem przemawiającym za przyjęciem czynników wysokiej efektywności jako zmiennej objaśniającej rozwój organizacyjny była analiza wyników badań przeprowadzonych przez P. Zbierowskiego (2012) oraz P. Zbierowskiego i in. (2013). Używając metody analizy ścieżek, uzyskali oni wyniki wskazujące na brak bezpośredniego wpływu czynników wysokiej efektywności na efektywność (Zbierowski 2012, s. 217) oraz na przewagę konkurencyjną (Zbierowski i in. 2013, s. 10). Jednocześnie autorzy ci uzyskali wyniki świadczące o silnym wpływie orientacji pozytywnej na efektywność oraz na przewagę konkurencyjną. Brak wpływu czynników wysokiej efektywności na efektywność i przewagę konkurencyjną może zaskakiwać. Wyniki takie wydają się być sprzeczne z samą istotą koncepcji organizacji wysokiej efektywności. Jednak – jak wskazano – do analiz użyto metody ścieżek, która pozwala badać bezpośrednio i pośrednie kierunkowe

zależności w modelu z uwzględnieniem wszystkich zmiennych w nim zawartych. Brak bezpośredniego wpływu czynników wysokiej efektywności na efektywność i przewagę konkurencyjną nie oznacza więc, że takiego wpływu nie ma w ogóle, może mieć on bowiem charakter wpływu pośredniego. A. de Waal sama podkreśla, że jego model wskazuje na to, *co* jest ważne dla osiągnięcia wysokiej efektywności, a nie *jak* ją osiągnąć oraz zachęca do dalszych badań prowadzących do odpowiedzi na pytanie *jak*. Być może rozwój organizacyjny jest jedną ze zmiennych pośredniczących w związku pomiędzy czynnikami wysokiej efektywności a efektywnością.

Rozważania te doprowadziły do sformułowania następujących hipotez:

- H10: Czynniki wysokiej efektywności wpływają dodatnio na rozwój organizacyjny.
- H11: Czynniki wysokiej efektywności wpływają ujemnie na nasilenie organizacyjnych problemów wzrostu.

### 4.3. Koncepcja samoorganizacji

W kontekście poszukiwania determinant organizacyjnego rozwoju warto wskazać na koncepcję samoorganizacji, mogącą objaśniać zjawisko efektywnego funkcjonowania organizacji w sytuacji braku występowania w niej takich determinant, w konsekwencji zaś braku rozwoju organizacyjnego. Koncepcja ta wyjaśniać może efektywne funkcjonowanie niektórych przedsiębiorstw pomimo braku w nich adekwatnych do wielkości i złożoności struktur oraz systemów (Stacey i in. 2000). Zakłada ona, że zmiany w organizacji są efektywniejsze, jeśli stanowią skutek działań oddolnych i interakcji pomiędzy członkami organizacji, a nie inicjowanego odgórnie planu (Lichtenstein 2000). Według Ch.L. Nicholls-Nixon (2005) samoorganizacja występuje w organizacjach posiadających głęboką strukturę (*deep structure*)<sup>94</sup>, ukierunkowującą działania i interakcje pomiędzy uczestnikami organizacji, zostawiającą jednak dużo miejsca na elastyczne i innowacyjne reakcje jej członków w odpowiedzi na nowe sytuacje i wyzwania. Organizacje takie posiadają jasną wizję i wartości definiujące logikę biznesu oraz stosują kilka następujących podstawowych reguł: dzielenie się informacjami i wiedzą, budowanie relacji wewnątrz i na zewnątrz organizacji, ograniczanie organizacyjnego politykowania<sup>95</sup>

<sup>94</sup> Pojęcie to należy odróżnić od podobnego z nazwy oraz posiadającego dość podobny kontekst, przywołanego już w tym rozdziale pojęcia głębokiego systemu M. Hammera (1996).

<sup>95</sup> Ch.L. Nicholls-Nixon ma na myśli politykowanie destrukcyjne (*disruptive politics*). Jak zauważają M. Kulikowska-Pawlak i M. Bratnicki (2014), politykowanie organizacyjne powinno być postrze-

oraz stosowanie wspierającego i zachęcającego stylu zarządzania (Nicholls-Nixon 2005). Warto zwrócić uwagę, że koncepcja ta odnosi się nie tylko do wnętrza organizacji, lecz także do przedefiniowania relacji z interesariuszami: dostawcami, odbiorcami, inwestorami itd. (Ashmos i in. 1996). Pomimo iż model badawczy przedstawiony w rozdziale 5 nie przewiduje badania takich zależności<sup>96</sup>, interesującym byłoby zbadanie, czy niektóre przedsiębiorstwa nie osiągające organizacyjnego rozwoju, pomimo jego braku działają efektywnie. Niestety, publikacje dotyczące samoorganizacji i głębokiej struktury mają charakter opisów badań jakościowych przeprowadzonych na niewielkich próbach lub rozważań o charakterze konceptualnym (zob. np. Drazin, Sandelands 1992; MacIntosh, MacLean 1999; Eisenhardt 1999; Ashmos i in. 2000; Lichtenstein 2000; Kuhn 2009), brakuje więc wiarygodnych ze statystycznego punktu widzenia narzędzi do ich pomiaru. Warto jednak zwrócić uwagę, że wymienione przez Ch.L. Nicholls-Nixon atrybuty samoorganizacji przypominają atrybuty charakterystyczne dla orientacji pozytywnej. Gdyby udało się uchwycić bezpośredni wpływ orientacji pozytywnej na efektywność finansową, zasadnym byłoby postawienie tezy, że istnienie zjawiska samoorganizacji zostałoby empirycznie uprawdopodobnione, a orientacja pozytywna może wyjaśniać jego występowanie w przedsiębiorstwie. Warto wskazać, że P. Zbierowski (2012) oraz P. Zbierowski i in. (2013) uzyskali wyniki świadczące o istnieniu bezpośredniego, silnego wpływu orientacji pozytywnej na efektywność. Potwierdzenie istnienia takiego wpływu w ramach niniejszych analiz, pomimo iż zależność taka nie jest przedmiotem niniejszej rozprawy, mogłoby wzbogacić wnioski z badań. Jeżeli potwierdzą one występowanie takiego wpływu oraz występowanie bezpośredniego wpływu czynników wysokiej efektywności na rozwój organizacyjny oraz jego wpływu na efektywność, można będzie sformułować interesującą konkluzję, będącą wynikiem integracji koncepcji samoorganizacji (Nicholls-Nixon 2005), badań P. Zbierowskiego (2012), P. Zbierowskiego i in. (2013) oraz badań niniejszych. Czynniki wysokiej efektywności miałyby bezpośredni wpływ na organizacyjny rozwój oraz za jego pośrednictwem na efektywność. Gdy zaś „rozwój procesów, struktur i systemów [odpowiadający w wysokim stopniu definicji rozwoju organizacyjnego – przyp. autora.] nie nadąża za wyzwaniami stawianymi przez wzrost i związaną z nim rosnącą złożoność” (Nicholls-Nixon 2005, s. 78), orientacja pozytywna w znaczącym stopniu wyjaśniałaby występowanie zjawiska samoorganizacji.

---

gane jako kontinuum zachowań, które rozciąga się od zachowań negatywnych do pozytywnych.

<sup>96</sup> Celem pracy nie jest szukanie determinant efektywności finansowej, poza wpływem nań organizacyjnego rozwoju oraz organizacyjnych problemów wzrostu.