

# Joanna Fryca, Beata Majecka

---

## Wartość przedsiębiorstwa jako rezultat elastyczności behawioralnej pracowników

---

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 7, 307-316

---

2008

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Joanna Fryca  
Beata Majecka

## WARTOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA JAKO REZULTAT ELASTYCZNOŚCI BEHAVIORALNEJ PRACOWNIKÓW

### Wprowadzenie

Współcześnie przedsiębiorstwa działają w zmiennym i niepewnym otoczeniu implikowanym przez szybki postęp w nauce, technice oraz gospodarkach poszczególnych krajów, wpływający na zmiany popytu w sferze konsumpcji i produkcji. Muszą one czynić wszystko, aby osiągnąć wysoki poziom jakości i nowoczesności usług i nie dać się prześcignąć konkurentom. Wymaga to zdolności do szybkiego reagowania na zmiany, stąd zachowania adaptacyjne są odzwierciedleniem nadawania coraz większego znaczenia określeniu „elastyczność”. Pojęcie to może być rozumiane jako zdolność lub łatwość przystosowywania się jakiegoś układu do nowych, zmieniających się warunków<sup>1</sup> i jako przeciwstawienie sztywności pozwala na wzrost efektywności funkcjonowania systemu<sup>2</sup>.

### 1. Elastyczność przedsiębiorstw jako czynnik kształtowania wartości

Elastyczność jest czynnikiem sprzyjającym aktywnemu poszukiwaniu wartości rynkowej przedsiębiorstw, będącej funkcją ich efektywności. Ta zdolność do przystosowywania się podmiotów gospodarczych do zmiennych warunków

---

<sup>1</sup> A. Stabryła, *Modelowanie elastycznych rozwiązań struktury organizacyjnej*, ZN AE w Krakowie, nr 323, Wyd. AE, Kraków 1990, s. 6-7.

<sup>2</sup> M. Gableta, *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wyd. AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 117.

funkcjonowania pozwala im między innymi na poszukiwanie rynków o wyższej efektywności, czyli pozycjonowanie oferty na lepiej rokującym, bardziej pojemnym rynku. Ponadto, dzięki elastyczności, możliwe jest kształtowanie bardziej odpowiedniej do generowania wartości struktury organizacyjnej oraz aktywne zarządzanie wszelkimi zasobami. Elastyczność przedsiębiorstw jest swoistą odpowiedzią na „rozwierające się niebezpiecznie nożyce między turbulentnym otoczeniem a strukturalizowaną organizacją”<sup>3</sup>. Okazuje się bowiem, że wszelkie wykorzystywane do tej pory przez przedsiębiorstwa narzędzia kształtowania ich rozwoju i dążenia do wyższej wartości rynkowej coraz częściej stają się przestarzałe, niesprawne, a w najlepszym razie nie do końca odpowiednie do nowych warunków działania. Przyszłe przychody i powiązana z nimi efektywność zależą obecnie nie tyle od wartości aktywów zapisanych w bilansie (choć są one nadal ważne), co od możliwości generowania zadowalających przepływów finansowych w wyniku szczególnych relacji: przedsiębiorstwo – rynek<sup>4</sup>. Coraz bardziej aktualne staje się stwierdzenie, że doskonałość przedsiębiorstw nie polega na ich doskonałości wewnętrznej, ale na umiejętności doskonalenia więzi podmiotu z jego otoczeniem – a do tego niezbędna jest pewna elastyczność całego przedsiębiorstwa, jak i poszczególnych jego elementów.

Wciąż aktualne jest stwierdzenie P.F. Druckera odnoszące się do tego, że przedsiębiorstwo nie może być mechanicznym zbiorem zasobów, musi bowiem poszukiwać coraz lepszych produktów, rozwiązań rynkowych, technologicznych i organizacyjnych. A do tego celu potrzebna jest transmutacja zasobów, której nie mogą wywołać zasoby nieożywione<sup>5</sup>. To ludzie – z odpowiednim potencjałem – są siłą sprawczą owego przekształcania zasobów, wpływając na sposób postrzegania przedsiębiorstwa przez rynek. Dlatego celem niniejszego opracowania jest wskazanie roli, jaką pełni potencjał ludzki, a szczególnie jego zdolność do elastyczności zachowań, w kształtowaniu elastyczności przedsiębiorstw, przyczyniając się tym samym do pomnażania ich wartości rynkowej w długim okresie.

Przedsiębiorstwa stoją dziś przed wieloma wyzwaniami wynikającymi ze zmian zachodzących w otoczeniu i tworzącej się nowej gospodarki opartej na

<sup>3</sup> *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, pod red. R. Krupskiego, PWE, Warszawa 2005, s. 11.

<sup>4</sup> Z. Waśkowski, *Wycena wartości firmy – metody i zastosowanie*, „Świat Marketingu – Czasopismo Internetowe” 2005, [http://www.swiatmarketingu.pl/index.php?rodzaj=01&id\\_numer=931427.html](http://www.swiatmarketingu.pl/index.php?rodzaj=01&id_numer=931427.html), z dnia 25.02.2007.

<sup>5</sup> P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Czytelnik „Nowoczesność”, AE, Biblioteka Nowoczesności, Warszawa, Kraków 1994, s. 26-27.

wiedzy. Inne struktury, inne czynniki konkurencyjności, inne także modele kompetencyjne decydują o ich sukcesie bądź porażce<sup>6</sup>. Nowa gospodarka wymusza funkcjonowanie organizacji na nowych zasadach, z których wynika potrzeba zatrudniania pracowników o szczególnych kompetencjach potrzebnych dla skutecznego działania w turbulentnym otoczeniu (tabela 1).

Tabela 1. Porównanie nowej gospodarki, nowej organizacji i nowego pracownika

Nowa gospodarka	Nowa organizacja	Nowy pracownik
<ul style="list-style-type: none"> <li>- globalizacja</li> <li>- informatyzacja</li> <li>- różnorodność kulturowa</li> <li>- orientacja na klienta</li> <li>- zmiany popytu na rynku pracy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kapitał intelektualny</li> <li>- kluczowe kompetencje</li> <li>- ograniczenie hierarchii</li> <li>- organizacje sieciowe</li> <li>- nowe systemy zarządzania zasobami ludzkimi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pracownik wiedzy</li> <li>- mniejsza stabilność zatrudnienia</li> <li>- nowy typ kariery (przedsiębiorczość)</li> <li>- praca w zespole</li> <li>- radzenie sobie ze stresem</li> </ul>

Źródło: A. Poczowski, *Źródło przewagi – o potrzebie strategii dla zarządzania zasobami ludzkimi w firmie*, „Personel” 2001, nr 21, s. 18.

Kształtowanie wartości przedsiębiorstw staje się więc coraz trudniejszym działaniem wymagającym elastycznego ich zachowywania się na rynku. Elastyczność przedsiębiorstw nie jest cechą „wbudowaną” w każde z nich, może jednak być aktywnie kształtowana. Podstawowym sposobem na zwiększenie elastyczności jest stworzenie z przedsiębiorstwa tzw. „organizacji w ruchu”<sup>7</sup>, która będzie się charakteryzowała przede wszystkim umiejętnością diagnozowania rynku i sytuacji na nim tak, aby jak najszybciej i najlepiej dostosowywać się do zmieniających się warunków, szczególnie pojawiających się szans rynkowych. Taka organizacja, wymaga pracowników, którzy charakteryzują się pozytywną postawą wobec zmian i co więcej, tę permanentną zmienność akceptują.

## 2. Elastyczność przedsiębiorstw a elastyczność pracowników

Pożądanymi cechami pracowników są zatem samodzielność, innowacyjność, adaptacyjność, których podstawą i warunkiem rozwoju jest wysoki poziom kwali-

<sup>6</sup> A. Poczowski, *Źródło przewagi – o potrzebie strategii dla zarządzania zasobami ludzkimi w firmie*, „Personel” 2001, nr 21, s. 17.

<sup>7</sup> E. Masłyk-Musiał, *Organizacje w ruchu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 15-16.

fikacji zawodowych<sup>8</sup>, albo ujmując problem z szerszej perspektywy – odpowiednich kompetencji. Obejmują one całokształt trwałych właściwości człowieka, które pozwalają osiągać ponadprzeciętne efekty pracy<sup>9</sup>.

Kompetencje mogą być również postrzegane jako zbiór zachowań właściwy niektórym osobom mogącym wykonywać dzięki nim zadania skuteczniej niż inni<sup>10</sup>. Zdaniem C.S. Nosala tajemnica skutecznego działania pracownika tkwi w przebiegu regulacji, która opiera się na ciągłym równoważeniu nadmiernej sztywności – elastycznością i odwrotnie, chaotycznej elastyczności – sztywności<sup>11</sup>. Każda ze skrajności jest niekorzystna dla skutecznego przebiegu regulacji celowego działania człowieka, dlatego konieczne jest współwystępowanie dwóch zdolności w umyśle pracownika, które przedstawiono na rysunku 1.

Możliwość szybkiej realizacji celów i maksymalnego wykorzystania okazji wynika z łatwości upraszczania i „zamykania” sytuacji, trafnego określania celu działania i utrzymywania jego kierunku, pomimo nacisków, zmian sytuacji oraz różnego rodzaju zakłóceń. Ta predyspozycja umysłowa, warunkując sekwencyjne przetwarzanie informacji, stanowi analityczną kompetencję pracownika. Z drugiej jednak strony przeciwwagą dla niej jest predyspozycja charakteryzująca umysł otwarty na nowe możliwości, okazje do działania i informacje. Pracownik dysponuje więc złożoną kompetencją obejmującą łatwość dokonywania ocen, ciekawość poznawczą i elastyczność myślenia. Ma on umysłowy dystans do różnych wariantów swego działania, traktując je jako ekwiwalentne<sup>12</sup>.

<sup>8</sup> Cz. Sikorski, *Ludzie nowej organizacji. Wzory kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998, s. 34.

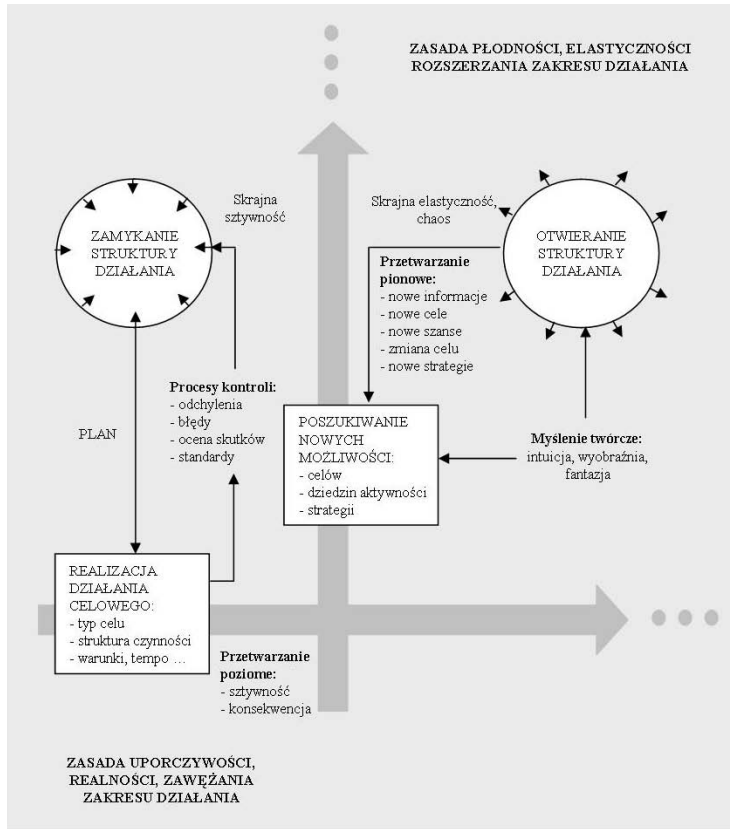
<sup>9</sup> A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2003, s. 153.

<sup>10</sup> C. Lévy-Leboyer, *Kierowanie kompetencjami. Bilans doświadczeń zawodowych*, Poltext, Warszawa 1997, s. 32.

<sup>11</sup> C.S. Nosal, *Psychologia myślenia i działania menedżera. Rozwiązywanie problemów. Podejmowanie decyzji. Kreowanie strategii*, Akade, Kraków 2001, s. 30-31.

<sup>12</sup> C.S. Nosal, *Umysł menedżera. Problemy – decyzje – strategie*. Wrocławskie Wydawnictwo „Przecinek”, Wrocław 1993, s. 25-26.

Rys. 1. Proces równoważenia struktury działania pracownika



Źródło: opracowanie własne na podstawie C.S. Nosal, *Psychologia myślenia i działania menedżera. Rozwiązywanie problemów. Podejmowanie decyzji. Kreowanie strategii*, Akade, Kraków 2001, s. 30.

### 3. Elastyczność jako pożądana kompetencja pracownika

Wymogi otoczenia decydują o przesunięciu punktu równowagi ku większej elastyczności działania pracownika, której pozytywne efekty zdecydowanie przeważają nad negatywnymi konsekwencjami nietrafnych decyzji<sup>13</sup>. Musi on dysponować odpowiednimi cechami predestynującymi go tego typu działań. Cechy te można analizować na trzech poziomach<sup>14</sup>:

<sup>13</sup> C. Sikorski, op. cit., s. 35.

<sup>14</sup> *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, pod red. M. Juchnowicz, Difin, Warszawa 2007, s. 58 i dalsze.

- procesów poznawczych,
- procesów emocjonalno-motywacyjnych,
- funkcjonowania społecznego.

Jako cecha procesów poznawczych elastyczność może być odnoszona zarówno do procesów elementarnych (np. percepcja, uwaga), jak i bardziej złożonych (np. myślenie, rozumowanie, rozwiązywanie problemów, podejmowanie decyzji)<sup>15</sup>. Te ostatnie, jak się wydaje, są istotniejsze z punktu widzenia możliwości kreowania wartości rynkowej współczesnych przedsiębiorstw. W złożonych warunkach funkcjonowania tych podmiotów niezbędne staje się myślenie dywergencyjne, czyli elastyczne, pozwalające na jednoczesne wielokierunkowe działania. Dzięki takiemu myśleniu pracownicy oceniają sytuację w kontekście wielu możliwych rozwiązań<sup>16</sup>. Duża elastyczność ich procesów poznawczych może więc przyczyniać się m.in. do<sup>17</sup>:

- rozpoznawania istotnych problemów w organizacji,
- skutecznego przeprowadzania wielostronnej diagnozy różnych sytuacji (szczególnie związanych z wprowadzaniem zmian),
- efektywnego wykorzystywania informacji potrzebnych do analizy sytuacji i proponowanych rozwiązań,
- redefiniowania problemów w celu znalezienia oryginalnego rozwiązania,
- nieograniczania poszukiwań rozwiązań problemów do obszarów znanych,
- korzystania z obiektywnych (zewnętrznych) ekspertyz na temat sytuacji przedsiębiorstwa,
- wprowadzania innowacji procesowych oraz produktowych.

Kolejnym problemem jest sytuacyjna zmienność motywów działania organizacyjnego pracowników, która ma swoje źródło w elastyczności procesów emocjonalno-motywacyjnych mających wymiar autonomiczny (przejawiający się spontanicznie bez presji otoczenia), instrumentalny (związany z istnieniem wzmocnień zewnętrznych) lub zadaniowy (wynikający z obowiązku będącego efektem poleceń wydawanych przez przełożonych lub siebie). Wśród nich na szczególną uwagę zasługuje spontaniczna motywacja poznawcza, inaczej spontaniczna elastyczność, która związana jest z niezdeteminowanym zewnętrznie poszukiwaniem różnorodnych kierunków działania<sup>18</sup>.

<sup>15</sup> Ibidem, s. 58.

<sup>16</sup> C.S. Nosal, *Psychologia myślenia...*, op. cit., s. 88.

<sup>17</sup> *Elastyczne zarządzanie kapitałem...*, op. cit., s. 61.

<sup>18</sup> Ibidem, s. 62.

Ostatnią z wymienionych pożądaną cechą pracowników jest ich elastyczność w funkcjonowaniu społecznym. Dzięki potencjałowi społecznemu organizacji możliwa jest koordynacja wszelkich procesów zachodzących w przedsiębiorstwach, która jest warunkiem szybkości i elastyczności działań<sup>19</sup> zmierzających do pomnażania ich wartości rynkowej w długim okresie. Elastyczność pracowników uczestniczących w organizacyjnych procesach społecznych może przyczyniać się m.in. do<sup>20</sup>:

- unikania konfliktów,
- chętnego podejmowania pracy zespołowej nad rozwiązywaniem problemów,
- kształtowania właściwych postaw pracowników dzięki zastosowaniu adekwatnych stylów komunikacyjnych, które likwidują bariery między członkami organizacji,
- wyższej efektywności menedżerów w zakresie zarządzania personelem będącej konsekwencją elastycznego reagowania w zależności od sytuacji w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym organizacji i konkretnego człowieka.

#### 4. Elastyczność behawioralna pracownika

W obliczu dynamiki zmian, z jaką spotykają się pracownicy współczesnych przedsiębiorstw, wymagającej adekwatnych zachowań organizacyjnych, elastyczność i zdolność przystosowywania się można uznać za kluczową ich kompetencję. Trzeba jednak zaznaczyć, że zachowania pracowników nie są funkcją wyłącznie ich kompetencji, ale wypadkową zarówno ich predyspozycji, takich jak cechy, zdolności i umiejętności, jak i wymagań środowiska zawodowego. W praktycznym ujęciu poszukują oni równowagi między zaspokajaniem swoich potrzeb i potrzeb środowiska. Powinno to prowadzić do pojawienia się zjawiska behawioralnej elastyczności, która jest zdolnością generowania zachowania adekwatnego do kontekstu sytuacyjnego, w jakim znalazł się pracownik<sup>21</sup>. Podstawową charakterystyką sytuacji występujących we współczesnych organizacjach jest coraz większa zmienność i złożoność. Implikują one potrzebę odpowiedniej elastyczności poszczególnych pracowników. Istotne wydaje się więc rozpoznanie elementów tworzących kontekst sytuacyjny, na który składają się:

<sup>19</sup> A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, WN PWN, Warszawa 2004, s. 137-138.

<sup>20</sup> *Elastyczne zarządzanie kapitałem...*, op. cit., s. 66.

<sup>21</sup> *Ibidem*, s. 68.



- charakter celów zarówno indywidualnych, jak i organizacyjnych,
- rodzaje realizowanych zadań,
- warunki realizacji zadań,
- pełnione w organizacji role,
- styl kierowania,
- współpraca z innymi pracownikami,
- relacje społeczne,
- pożądane wzorce zachowań.

Subiektywne postrzeganie tych elementów przez pracowników oraz indywidualna zdolność wykorzystywania szans w nich tkwiących i unikania zagrożeń decyduje o kierunku i sile generowanych zachowań. Można powiedzieć więc, że pracownicy powinni dysponować nie tylko specyficznymi umiejętnościami, ale także być przygotowanymi na zmiany w aktualnej i przyszłej pracy, czyli być zorientowanymi adaptacyjnie<sup>22</sup>. Zachowania adaptacyjne pracowników mogą przejawiać się w pięciu wymiarach, czyli<sup>23</sup>:

- a) czuwaniu, czyli obserwacji zaburzeń i ujawnianiu okazji do zmian;
- b) reakcji, czyli krótkoterminowym dostosowaniu się do znaczących odchyleń od równowagi i podejmowaniu nadarzających się korzystnych okazji;
- c) wyprzedzeniu, czyli ustaleniu prawdopodobnych przebiegów zdarzeń oraz identyfikacji pierwszych sygnałów zapowiadających je w celu przygotowania riposty;
- d) poszukiwaniu, czyli systematycznym badaniu obszarów wysokiej szansy;
- e) kreatywności, czyli zdolności do stawiania czoła wyjątkowym i zaskakującym wydarzeniom poprzez nowatorskie rozwiązania.

Ostatecznie więc pracownicy, zachowując się adaptacyjnie, mogą ustosunkowywać się do warunków lub starać się je zmienić<sup>24</sup>, czyli mogą adaptować się biernie lub czynnie. Pierwszy z wymienionych rodzajów adaptacji polega na całkowicie nieaktywnym przystosowywaniu się do okoliczności, w których podmiot działa. Natomiast czynne zachowania adaptacyjne wymagają zdolności do kreowania nowatorskich sposobów postępowania noszących znamiona proaktywności. Mogą one prowadzić nie tylko do aktywnego przystosowywania się do

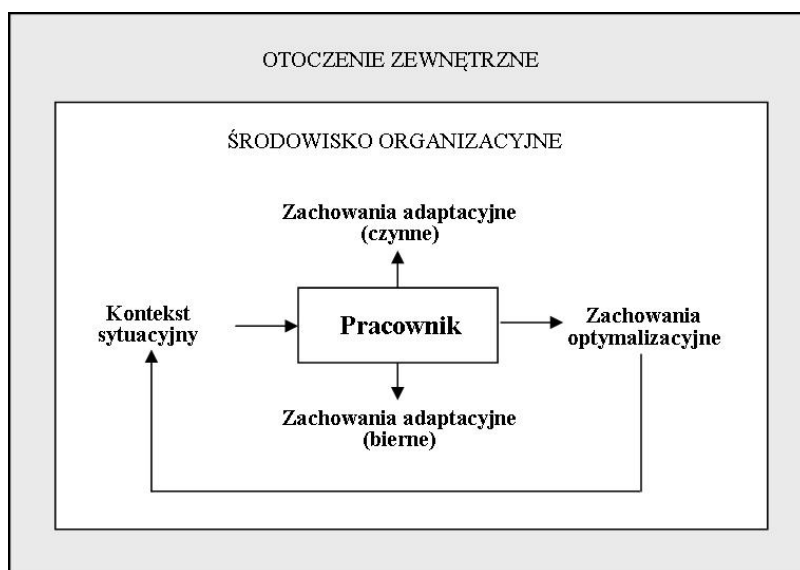
<sup>22</sup> B. Griffin, B. Hesketh, *Adaptable behaviours for successful work and career adjustment*, „Australian Journal of Psychology” 2003, vol. 55, nr 2, s. 65.

<sup>23</sup> G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, WN PWN, Warszawa 1998, s. 119.

<sup>24</sup> *Słownik psychologiczny*, pod red. W. Szewczuka, Wyd. Psychologiczne, Warszawa 1985, s. 353.

warunków, ale również do podejmowania prób ich zmiany. Schematycznie relacje pomiędzy kontekstem sytuacyjnym a zachowaniami pracownika przedstawiono na rysunku 2.

Rys. 2. Elastyczność behawioralna pracownika



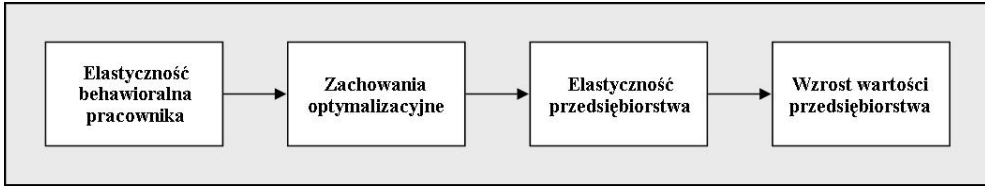
Źródło: opracowanie własne.

Pozyskanie przez pracownika kompetencji w zakresie adaptacyjnych biernych i czynnych zachowań stanowić może punkt wyjścia do skutecznego poszukiwania rozwiązań gwarantujących przedsiębiorstwu najwyższą możliwą skuteczność działań w danych warunkach, przekładającą się na pomnażanie jego wartości rynkowej. Zachowania te mają charakter optymalizacyjny. Ich cechą charakterystyczną jest zdolność czynnego wpływania na kontekst sytuacyjny, wynikająca z umiejętności zrównoważenia własnej elastyczności.

## Podsumowanie

Konkludując, opisane procesy pozostają w ścisłej zależności z elastycznością przedsiębiorstwa. Zatem kształtując swoją wartość przedsiębiorstwa są zmuszone do wykazywania się coraz większą elastycznością w szybko zmieniającej się rzeczywistości rynkowej.

Rys. 3. Wzrost wartości przedsiębiorstwa jako efekt elastyczności behawioralnej pracownika



*Źródło: opracowanie własne.*

Niezbędna do tego, aby podołać tym wyzwaniom, jest umiejętność optymalizowania działań wszelkich elementów organizacji. Wśród nich najważniejszym, albowiem decydującym o skutecznym sposobie zastosowania pozostałych czynników produkcji, jest człowiek. W zmiennych warunkach funkcjonowania, zarówno o charakterze zewnętrznym, jak i wewnętrznym, musi on dokonywać optymalnych wyborów przejawiających się w jego zachowaniu. Wymaga to umiejętności ciągłego znajdowania stanu dynamicznej równowagi pomiędzy skrajną sztywnością i skrajną elastycznością behawioralną.

## **VALUE OF THE ENTERPRISE AS A RESULT OF EMPLOYEES BEHAVIOUR FLEXIBILITY**

### **Summary**

The behavioral flexibility of the employees causes the appearance in the enterprise of optimum behaviours. They are essential for the enterprise can behave flexibly in changeable environment. However ability of effective adjustment oneself enterprises to requirements of the market is a favourable factor for accumulating its market value in a long stretch.

*Translated by Joanna Fryca  
and Beata Majecka*