

Monika Chodorek

*Państwowa Wyższa Szkoła Zawowoda we Włocławku*

## **Znaczenie zachowań pracowniczych w rozwoju organizacji**

---

### **Streszczenie**

Rozwój jest fundamentem trwania na rynku każdej organizacji i podstawowym założeniem jej funkcjonowania. Jest to proces bardzo złożony, albowiem warunkuje go wiele czynników. Współcześnie podstawowym źródłem rozwoju organizacji stała się wiedza i umiejętność uczenia się organizacji, których nośnikiem są pracownicy organizacji. Od zaangażowania pracowników w rozwój organizacji uzależnione są wyniki, jakie organizacja uzyskuje. Istnieją w praktyce zachowania pracownicze, które warunkują rozwój organizacji, takie jak np. zaangażowanie, dzielenie się wiedzą, wzajemna pomoc, zespołowe rozwiązywanie problemów czy współpraca. Mają one swe odzwierciedlenie w takich rezultatach, jak: innowacyjność, wydajność, satysfakcja klientów czy satysfakcja pracowników.

W artykule przytoczono wyniki badań ukazujące związek między pozytywnymi zachowaniami pracowniczymi a wynikami działań organizacji świadczącymi o jej rozwoju.

**Słowa kluczowe:** rozwój organizacji, prorozwojowe zachowania pracownicze, pozytywny potencjał organizacji

### **The Significance of Employee Behaviours for Organizational Development**

#### **Abstract**

The development is the foundation of each organization's market stability as well as the basic principle of each business entity. Development is a very complex process, because a lot of factors contribute to it. Nowadays it is already known that the primary source of organizational development is knowledge and organization's ability to learn. It is indisputable that the organizational outcomes (results) are highly dependent on employees' engagement in organizational development. It has been recognized that such employee behaviours as engagement, knowled-

ge sharing, mutual aid, collaborative problem solving and collaboration determine organization's development. Aforementioned behaviours are usually reflected in organization's innovations, productivity, customer satisfaction and employee satisfaction.

This article presents the results of research showing the relationship holding between positive employee behaviours and performance of the organization, reflecting its development.

**Keywords:** development of organizations; pro-development employee's behaviours; a positive potential of the organisation

## 1. Wprowadzenie

Rozwój jest fundamentem trwania na rynku każdej organizacji i podstawowym założeniem jej funkcjonowania. Jest to proces bardzo złożony, albowiem wiele czynników go warunkuje. Wszystkie organizacje poszukują źródeł swojego rozwoju. Współcześnie podstawowym źródłem rozwoju organizacji stały się wiedza i umiejętność uczenia się organizacji, których nośnikami są jej pracownicy. To oni generują wiedzę oraz decydują o stopniu i sposobie jej wykorzystania. Od zaangażowania pracowników w rozwój organizacji uzależnione są wyniki, jakie uzyskuje organizacja. Istnieją w praktyce zachowania pracownicze, które warunkują rozwój organizacji, takie jak np. zaangażowanie, dzielenie się wiedzą, wzajemna pomoc, zespołowe rozwiązywanie problemów czy współpraca. Mają one swe odzwierciedlenie w takich rezultatach, jak innowacyjność, wydajność, satysfakcja klientów czy satysfakcja pracowników.

Celem artykułu jest ukazanie zależności między pozytywnymi zachowaniami pracowniczymi a rozwojem organizacji.

## 2. Pozytywne zachowania pracownicze źródłem rozwoju organizacji

Rozwój organizacji jest powszechnie uznawany jako główny i najczęściej formułowany cel strategiczny organizacji<sup>1</sup>. Wszystkie organiza-

---

<sup>1</sup> B. Godziszewski, *Zarządzanie wiedzą a rozwój organizacji*, [w:] *Zarządzanie rozwojem organizacji*, t. I, S. Lachiewicz (red.), Łódź 2007, s. 499.

cje chcą się rozwijać i wszystkie poszukują pomysłów i rozwiązań na to, jak to robić. Jest to rzecz bezdyskusyjna. Rozwój organizacji jest pojęciem złożonym i przejawiającym się w różnych obszarach funkcjonowania organizacji. Jego złożoność i wielowątkowość mnoży ilość rozważań na temat podstaw, przyczyn czy źródeł rozwoju od wielu lat. Robert L. Kahn w swoim artykule przytacza, przybliża oraz analizuje wiele koncepcji rozwoju organizacji<sup>2</sup>. Można stwierdzić, że rozwój organizacji jest odpowiedzią na zmiany, strategią uczenia się, pozwalającą zmieniać przekonania, postawy, wartości i struktury organizacyjne, aby móc lepiej się dostosowywać do nowych technologii, rynków i wyzwań w zawrotnym tempie samej zmiany<sup>3</sup>. Jest procesem gromadzenia danych, diagnozy organizacyjnej oraz działań interwencyjnych<sup>4</sup>. Stefan Lachiewicz definiuje rozwój organizacji jako proces kształtowania postępu we wszystkich sferach działalności przedsiębiorstw, instytucji typu non-profit i innych form organizacyjnych i jest podstawowym czynnikiem pełnego i optymalnego wykorzystania posiadanych zasobów oraz szans pojawiających się w otoczeniu<sup>5</sup>. W identyfikacji źródeł rozwoju organizacji istotne znaczenie ma zasobowa teoria przedsiębiorstwa, zgodnie z którą główne znaczenie dla rozwoju organizacji przypisuje się szeroko rozumianym zasobom<sup>6</sup>. Współcześnie głównym zasobem warunkującym rozwój lub upadek organizacji stały się wiedza i technologia, które radykalnie zwiększyły wydajność organizacji<sup>7</sup>. Ich nośnikami są pracownicy organizacji, którzy pozyskują,

<sup>2</sup> R.L. Kahn, *Organizational Development: Some Problems and Proposals*, The Journal of Applied Behavioral Sciences 1974, vol. 10, No. 4, s. 485–502.

<sup>3</sup> W.G. Bennis, *Organization development: Its nature, origins, and perspectives*, Addison-Wesley 1969, [cyt. za:] R.L. Kahn, op. cit., s. 490.

<sup>4</sup> N. Margulies, A.P. Raia, *Organization development: Values, process, and technology*, New York 1972, [cyt. za:] R.L. Kahn, op. cit., s. 490.

<sup>5</sup> S. Lachiewicz, *Wprowadzenie*, [w:] *Zarządzanie rozwojem organizacji*, t. I, S. Lachiewicz (red.), Łódź 2007, s. 7.

<sup>6</sup> J.B. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management 1991, vol. 17, No. 1, s. 99–120; A. Ujwary-Gil, *Koncepcja zasobowej teorii przedsiębiorstwa – całościowe ujęcie i kierunek dalszych badań*, Przegląd Organizacji 2009, nr 6, s. 24–27; A.M. Pettigrew, R.W. Woodman, K.S. Cameron, *Studying Organizational Change and development: Challenges for Future Research*, Academy of Management Journal 2001, vol. 44, No. 4, s. 708.

<sup>7</sup> A.L. Platonoff, *Czas na rozwój. Człowiek, społeczność, organizacja. Podstawy zrównoważonego rozwoju w odniesieniu do jednostki, społeczności i organizacji*, Master of Business Administration 2011, nr 1, s. 2.

tworzą i wykorzystują wiedzę organizacyjną. Oni również decydują o tym, jak, gdzie i kiedy ową wiedzę wykorzystać. Uzyskiwane rezultaty przez organizacje to w rzeczywistości rezultaty uzyskiwane przez jej pracowników, którzy w swych decyzjach podlegają wpływom różnorodnych czynników. Toteż coraz częściej kierownictwo organizacji zastanawia się nad sposobami oddziaływania na pracowników, aby skłonić ich do zachowań, które przelożyłyby się na rozwój firmy. Z punktu widzenia istoty rozwoju organizacji istnieją pozytywne postawy ludzi, do których należą np. kreatywność, skłonność do uczenia się, skłonność do współpracy, skłonność do innowacji oraz lojalność itd. Pojawia się więc pytanie o to, co należy robić w organizacji, aby takie zachowania pracownicze były jak najczęstsze. Oczywisty jest fakt, że na to, jak zachowują się pracownicy w przedsiębiorstwie, wpływa wiele czynników<sup>8</sup>. Można je podzielić na dwie grupy: niezależne od organizacji (np. cechy charakteru, sytuacja rodzinna) i zależne od organizacji. Te zależne od organizacji leżą w centrum zainteresowania kierownictwa organizacji, ponieważ organizacja może je kształtować w odpowiedni dla siebie sposób. Każdej organizacji zależy na tym, aby były to zachowania pozwalające na wzrost efektywności funkcjonowania organizacji w różnych obszarach, a w konsekwencji na jej rozwój.

Relacje między zachowaniami pracowniczymi a rozwojem organizacji były jednym z głównych obszarów badawczych w projekcie zrealizowanym przez zespół badawczy Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, pod kierunkiem prof. zw. M.J. Stankiewicza<sup>9</sup>. Projekt badawczy N N115 280034 pt. „Pozytywny Potencjał Organizacji jako kluczowy czynnik rozwoju współczesnych przedsiębiorstw. Uwarunkowania i sposoby pobudzania oraz wykorzystywania pozytywnego potencjału organizacji w zarządzaniu przedsiębiorstwami funkcjonującymi w Polsce” został zrealizowany w latach 2008–2010. Dobór przedsiębiorstw do badania był celowy – do badań wyselekcjonowano 494 przedsiębiorstwa polskie i 623 zagraniczne. Ostatecznie w badaniu

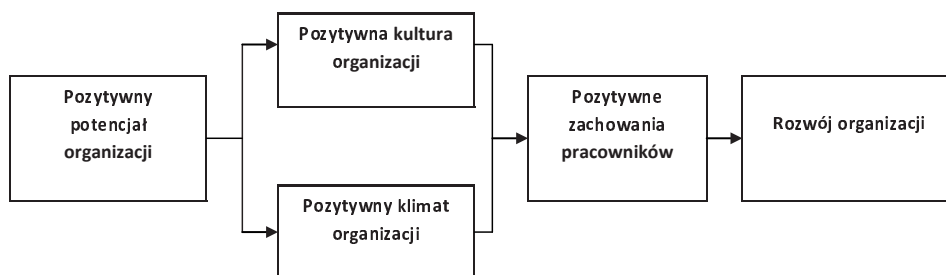
---

<sup>8</sup> Analizą wpływu zachowań pracowniczych na różne aspekty działania organizacji zajmuje się teoria zachowań organizacyjnych (Organizational Behavior), zob. np. *Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*, A. Potocki (red.), Warszawa 2005; J. Gordon, *Organizational Behavior: A Diagnostic Approach*, Englewood Cliffs 2002.

<sup>9</sup> Badania rozpoczęto w 2008 r., a uzyskane rezultaty badań zawiera książka: *Pozytywny potencjał organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, M.J. Stankiewicz (red.), Toruń 2010.

wzięły udział 104 przedsiębiorstwa polskie i 30 przedsiębiorstw z zagranicy. Punktem wyjścia projektu było poszukiwanie przyczyn (źródeł) pozytywnych zachowań pracowniczych, które zostały nazwane mianem prorozwojowych. Przyczyny prorozwojowych zachowań pracowników tłumaczy pozytywna teoria rozwoju organizacji (Positive Organizational Scholarship)<sup>10</sup>, która stała się podstawą badań nad tzw. pozytywnym potencjałem organizacji (PPO)<sup>11</sup>. PPO został zdefiniowany jako układ zasobów materialnych i niematerialnych, czyli ich stan, poziom, konfiguracja, który stymulująco wpływa na wykrystalizowanie się pozytywnej kultury i pozytywnego klimatu w organizacji<sup>12</sup>. Zarówno pozytywna kultura, jak i klimat znacząco oddziałują na pozytywne zachowania pracowników w organizacji<sup>13</sup>. Opisane relacje można zilustrować schematem 1.

Schemat 1. Pozytywny potencjał organizacji i jego relacje



**Źródło:** A. Glińska-Noweś, *Pozytywny potencjał organizacji jako prorozwojowa architektura zasobów przedsiębiorstwa*, [w:] *Pozytywny potencjał organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, M.J. Stankiewicz (red.), Toruń 2010, s. 47.

Założeniem PPO jest stworzenie pracownikowi takiego środowiska pracy, w którym będzie się dobrze czuł i które będzie w nim wyzwalalo pozytywne dla organizacji zachowania.

Na potrzeby badania zdefiniowano zachowanie jako powtarzalne i świadome postępowanie w odniesieniu do określonego otoczenia w określonym czasie. Natomiast przejawy behawioralne, które pośrednio lub

<sup>10</sup> *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn (eds.), San Francisco 2003.

<sup>11</sup> *Pozytywny potencjał organizacji...*

<sup>12</sup> M.J. Stankiewicz, *Wstęp*, [w:] *Pozytywny potencjał organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, M.J. Stankiewicz (red.), Toruń 2010, s. 10–11.

<sup>13</sup> *Ibidem*.

bezpośrednio determinują rozwój organizacji, nazwano prorozwojowymi zachowaniami pracowniczymi<sup>14</sup>. Takich zachowań w projekcie badawczym enumerowano trzydzieści pięć. Natomiast Barbara Józefowicz podzieliła owe zachowania na pięć grup, wyodrębniając:<sup>15</sup>

- 1) zachowania manifestujące wartości podstawowe wśród pracowników,
- 2) zachowania świadczące o dążeniu do doskonałości i ponadprzeciętności pracowników,
- 3) zachowania świadczące o aktywności i kreatywności pracowników,
- 4) zachowania świadczące o pozytywnych relacjach ze współpracownikami,
- 5) zachowania świadczące o utożsamianiu się pracowników z organizacją.

Związek poszczególnych pozytywnych zachowań pracowniczych tworzących wymienione grupy z przejawami rozwoju organizacji zawiera dalsza część artykułu.

### **3. Związek prorozwojowych zachowań pracowniczych z rozwojem organizacji**

W zrealizowanych badaniach, których częścią była enumeracja i analiza prorozwojowych zachowań pracowniczych, dokonano oceny poziomu występowania danego zachowania w badanych przedsiębiorstwach oraz ustalono związki między zachowaniami i pozostałymi elementami zaprezentowanego modelu (schemat 1). W tym celu wykorzystano metodę ankiety pocztowej, na którą odpowiedziały 104 przedsiębiorstwa. Respondenci, czyli menedżerowie najwyższego szczebla, proszeni byli o ocenę stopnia występowania danego zachowania w badanym przedsiębiorstwie. Oceny tej dokonano w skali 0–100% gdzie, 0 oznaczało brak występowania danego zachowania, natomiast 100 – maksymalne natężenie występowania danego zachowania w badanym przedsiębiorstwie. Dokonano również interpretacji rozwoju organizacji (przedsiębiorstwa), wykorzystując

---

<sup>14</sup> B. Józefowicz, *Prorozwojowe zachowania pracownicze jako wynik pozytywnego potencjału organizacji, pozytywnej kultury organizacyjnej i pozytywnego klimatu organizacji*, [w:] *Pozytywny potencjał organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, M.J. Stankiewicz (red.), Toruń 2010, s. 142.

<sup>15</sup> *Ibidem*, s. 148–152.

do tego tzw. przejawy, które mogą świadczyć o występowaniu tego procesu w organizacji, do których zaliczono<sup>16</sup>:

- 1) wzrost wydajności pracy,
- 2) wzrost innowacyjności,
- 3) wzrost poziomu jakości realizowanych procesów biznesowych,
- 4) wzrost poziomu jakości wytwarzanych produktów,
- 5) wzrost satysfakcji pracowników,
- 6) wzrost satysfakcji klientów,
- 7) wzrost renomy przedsiębiorstwa.

Tytuł prezentowanego artykułu nakazuje koncentrację uwagi przede wszystkim na związkach między pozytywnymi zachowaniami pracowniczymi a przejawami rozwoju przedsiębiorstwa. Związek ten ustalono na podstawie analizy związków korelacyjnych, wykorzystując współczynnik korelacji  $r$  Pearsona<sup>17</sup>. Pozytywna i statystycznie istotna korelacja wystąpiła między wszystkimi enumerowanymi zachowaniami pracowniczymi a przejawami rozwoju przedsiębiorstwa. Uzyskane wyniki zostały zaprezentowane w tabelach.

Pierwszą grupę zachowań pracowniczych stanowią takie postępowania i postawy pracowników, które manifestują podstawowe wartości, takie jak: szczerłość, uczciwość, odwaga, poszanowanie prawdy, sprawiedliwość czy zaangażowanie. W zachowaniach wymienionych w tabeli 1 zakłada się, że pracownicy w swym postępowaniu kierują się dobrem zarówno osobistym, organizacji, a nawet społeczeństwa. Uzyskane wyniki pokazują, że z tej grupy zachowań największe znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstwa ma: uwzględnianie w podejmowanych działaniach satysfakcji klientów, szczerza komunikacja, dbałość o poziom kosztów organizacji, jak również odwaga w podejmowaniu działań eksperymentalnych oraz w przyznawaniu się do popełnianych błędów.

---

<sup>16</sup> R. Haffer, *Relacje pomiędzy komponentami modelu wewnątrzorganizacyjnych oddziaływań pozytywnego potencjału organizacji*, [w:] *Pozytywny potencjał organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, M.J. Stankiewicz (red.), Toruń 2010, s. 162.

<sup>17</sup> Ibidem, s. 163.

**Tabela 1.** Związek zachowań manifestujących wartości podstawowe wśród pracowników z rozwojem przedsiębiorstwa

Prorozwojowe zachowania pracowników	Przejawy rozwoju przedsiębiorstwa (Korelacja r Pearsona)						
	Wzrost wydajności pracy	Wzrost innowacyjności	Wzrost poziomu jakości realizowanych procesów biznesowych	Wzrost poziomu jakości wytwarzanych produktów	Wzrost satysfakcji pracowników	Wzrost satysfakcji klientów	Wzrost renomy przedsiębiorstwa
Pracownicy bilansują rozwój kariery z życiem osobistym	,235*	,236*	,333**	,303**	,330**	,361**	,245*
Pracownicy uwzględniają w podejmowanych działaniach satysfakcję klientów	<b>,313**</b>	<b>,268**</b>	<b>,372**</b>	<b>,250*</b>	<b>,309**</b>	<b>,285**</b>	<b>,203*</b>
Pracownicy formułując cele, myślą o płynących z nich korzyściach, nie o trudnościach	,238*	,260**	,284**	,221*	,157	,263**	,208*
Pracownicy szczerze ze sobą rozmawiają	<b>,271**</b>	<b>,374**</b>	<b>,355**</b>	<b>,389**</b>	<b>,410**</b>	<b>,408**</b>	<b>,286**</b>
Pracownicy angażują się w działania na rzecz społecznej odpowiedzialności firmy	,278**	,229*	,387**	,317**	,354**	,323**	,229*
Pracownicy nie generują niepotrzebnych kosztów	<b>,295**</b>	<b>,258**</b>	<b>,408**</b>	<b>,276**</b>	<b>,275**</b>	<b>,318**</b>	<b>,236*</b>
Pracownicy nie obawiają się podejmować eksperymentów w działaniu	<b>,386**</b>	<b>,425**</b>	<b>,484**</b>	<b>,400**</b>	<b>,340**</b>	<b>,312**</b>	<b>,144</b>
Pracownicy przyznają się do popełnionych błędów	<b>,372**</b>	<b>,375**</b>	<b>,427**</b>	<b>,331**</b>	<b>,391**</b>	<b>,292**</b>	<b>,249*</b>

\* $p \leq 0,1$

\*\* $p \leq 0,05$

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie wyników badań.



Odwaga w eksperymentowaniu oraz przyznawanie się do popełnianych błędów w największym stopniu oddziaływały na wzrost wydajności, wzrost innowacyjności oraz wzrost poziomu jakości realizowanych procesów biznesowych w badanych przedsiębiorstwach. Takie zachowania przede wszystkim pozwalają unikać powielania błędów przez innych pracowników, co obniża ogólne koszty działań oraz podnosi ich sprawność. Poszukiwanie ciągle lepszych rozwiązań przez pracowników skutkuje nowatorskimi działaniami, podnoszącymi jakość wielu realizowanych procesów. Szczera komunikacja i odwaga w eksperymentowaniu w największym stopniu pozwalają podnosić jakość wytwarzanych produktów, przede wszystkim przez poszukiwanie lepszych rozwiązań i dzielenie się spostrzeżeniami z innymi pracownikami. Szczera komunikacja w istotnym stopniu przyczynia się także do wzrostu satysfakcji pracowników badanych przedsiębiorstw. Dużo łatwiej i lepiej funkcjonować w środowisku, w którym nie ma plotek, a pracownicy otwarcie mówią, co myślą. Satysfakcję pracowników podnosi również odwaga w przyznawaniu się do popełnionych błędów, co ułatwia pracę i tworzy lepsze relacje między pracownikami. Kolejnym obszarem, w którym szczera komunikacja ma istotne znaczenie, jest satysfakcja klientów. Podnosi się poziom obsługi klienta, kiedy pracownicy są wobec siebie szczerzy, bo lepiej się czują w takim środowisku pracy. Dobre samopoczucie pracowników istotnie wspomaga poczucie zbilansowania kariery zawodowej z życiem osobistym. Przekłada się to na ogólną satysfakcję z pracy i motywuje pracowników do większego zaangażowania w wykonywane obowiązki, co odbija się pozytywnie na jakości obsługi klienta. Ostatnim analizowanym przejawem rozwoju organizacji jest wzrost jej renomy. W tym obszarze znów najbardziej istotne znaczenie ma szczera komunikacja między pracownikami. To bowiem pozwala usprawniać i eliminować wiele negatywnych sytuacji w organizacji, co wzmacnia wizerunek organizacji w „oczach” jej interesariuszy.

Kolejna analizowana grupa pozytywnych zachowań pracowniczych i ich relacja z przejawami rozwoju organizacji to zachowania świadczące o dążeniu do doskonałości i ponadprzeciętności pracowników. W prezentowanej grupie znalazły się zachowania, które dotyczą rozwijania indywidualnych kompetencji, samodoskonalenia, samokontroli oraz wysokiej motywacji w wykonywanych działaniach. Enumerowane zachowania oraz ich związek z przejawami rozwoju przedsiębiorstwa prezentuje tabela 2.

**Tabela 2.** Związek zachowań świadczących o dążeniu do doskonałości i ponadprzeciętności z rozwojem przedsiębiorstwa

Prorozwojowe zachowania pracowników	Przejawy rozwoju przedsiębiorstwa (Korelacja r Pearsona)						
	Wzrost wydajności pracy	Wzrost innowacyjności	Wzrost poziomu jakości realizowanych procesów biznesowych	Wzrost poziomu jakości wytwarzanych produktów	Wzrost satysfakcji pracowników	Wzrost satysfakcji klientów	Wzrost renowy przedsiębiorstwa
Pracownicy pracują najlepiej jak potrafią	,357**	,319**	,462**	,272**	,255**	,262**	,195
Pracownicy traktują uwagi klientów jako cenne źródło doskonalenia swojej pracy	,308**	,329**	,332**	,319**	,242*	,310**	,207*
Pracownicy uczą się nie tylko tego, co bezpośrednio wiąże się z wymaganiami stanowiska, ale także doskonalą inne umiejętności (np. umiejętności społeczne)	,330**	,374**	,426**	,168	,191	,206*	,203*
Pracownicy nie pozostawiają prac niedokończonych	,235*	,171	,316**	,268**	,232*	,253*	,193
Pracownicy nie „spoczywają na laurach”, po zrealizowaniu danego celu myślą o następnym, ambitniejszym	,287**	,350**	,297**	,213*	,174	,190	,203*
Pracownicy postrzegają każdy sukces tylko jako etap w drodze do osiągnięcia doskonałości	,314**	,330**	,322**	,159	,105	,244*	,215*
Pracownicy traktują zgłaszanie przez innych krytyki oraz odmiennych opinii jako pole do dyskusji i doskonalenia wykonania zadań	,313**	,323**	,418**	,463**	,404**	,422**	,302**

\*p<=0,1

\*\*p<=0,05

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W zaprezentowanej grupie pozytywnych zachowań pracowniczych wszystkie mają istotny związek z rozwojem organizacji. Natomiast w największym stopniu na przejawy rozwoju organizacji wpływają cztery z nich. Owe zachowania związane są przede wszystkim z maksymalnym zaangażowaniem pracowników, którzy dają z siebie to, co mogą podczas swojej pracy, jak również ciągle podnoszą swoje umiejętności, nie tylko te wymagane na danym stanowisku, ale również inne, np. umiejętności społeczne, które ułatwiają współpracę czy np. komunikację między pracownikami. Bardzo istotne dla rozwoju organizacji jest to, aby pracownicy traktowali odmienne opinie innych czy krytykę jako podstawę do eliminowania błędnych rozwiązań, ale przede wszystkim jako pole do doskonalenia siebie i swojej pracy. Dzięki takiemu podejściu pracownicy na wielu płaszczyznach mogą uzyskiwać coraz lepsze efekty. W analizie prezentowanej grupy zachowań pracowniczych należy zwrócić uwagę jeszcze na relacje pracowników z klientami, którzy traktują uwagi klientów nie jako krytykę, ale jako cenne źródło doskonalenia swojej pracy. Klienci często dostrzegają aspekty, których nie dostrzegają pracownicy. Tak więc pozytywna reakcja na uwagi klientów może tylko poprawić zarówno relacje z klientami, zwiększając ich satysfakcję oraz renomę organizacji, jak również efekty innych działań organizacji (np. wydajność, innowacyjność czy jakość).

Zachowania pracownicze świadczące o ich aktywności i kreatywności to kolejna grupa zachowań, których związek z przejawami rozwoju organizacji był analizowany. Zachowania te uzależnione są przede wszystkim od pełnego zaangażowania pracowników we wszystko, co dzieje się w organizacji, jak również ich samodzielności w poszukiwaniu rozwiązań napotykanym problemom w organizacji. W grupie analizowanych zachowań znajdują się również te, które związane są z kreatywnością pracowniczą. Ich związek z przejawami rozwoju organizacji prezentuje tabela 3.

**Tabela 3.** Związek zachowań świadczących o aktywności i kreatywności wśród pracowników z rozwojem przedsiębiorstwa

Prorozwojowe zachowania pracowników	Przejawy rozwoju przedsiębiorstwa (Korelacja r Pearsona)						
	Wzrost wydajności pracy	Wzrost innowacyjności	Wzrost poziomu jakości realizowanych procesów biznesowych	Wzrost poziomu jakości wytwarzanych produktów	Wzrost satysfakcji pracowników	Wzrost satysfakcji klientów	Wzrost renoimy przedsiębiorstwa
Pracownicy sami zgłaszają potrzebę w zakresie szkolenia	,210*	,220*	,371**	,120	,063	,164	,158
Pracownicy w pełni angażują się w realizację decyzji przełożonych	,270**	,394**	,435**	,356**	,432**	,378**	,245*
Pracownicy chętnie angażują się w działania podejmowane w organizacji	,288**	,392**	,430**	,322**	,353**	,311**	,222*
Pracownicy samodzielnie podejmują próby rozwiązania problemów dotyczących ich pracy	,278**	,304**	,281**	,238*	,175	,173	,147
Pracownicy kreatywnie rozwiązują napotkane problemy	,334**	,421**	,440**	,331**	,321**	,271**	,267**
Pracownicy znają swoje silne strony i podejmują zadania, w których mogą wykorzystać te silne strony	,293**	,321**	,411**	,355**	,329**	,341**	,226*
Pracownicy napotykając trudności, nie zniechęcają się, ale poszukują drogi ich pokonania	,205*	,220*	,305**	,280**	,221*	,236*	,118
Pracownicy analizują uzyskiwane informacje pod kątem ich użyteczności dla organizacji	,246*	,235*	,379**	,201*	,279**	,210*	,191

\*p<=0,1

\*\*p<=0,05

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Mimo, że wszystkie przedstawione w tabeli zachowania są istotne dla rozwoju organizacji, to jak poprzednim razem znów można wyodrębnić cztery, które miały wpływ w największym stopniu na wszystkie wymienione przejawy rozwoju w badanych przedsiębiorstwach. Do tych zachowań zaliczają się te, które świadczą o pełnym zaangażowaniu pracowników w wykonywanie zadań zleczanych przez przełożonych jak również innych działań podejmowanych w organizacji. Pełne zaangażowanie pracowników zawsze podnosi ogólne rezultaty osiągane przez organizacje w różnych obszarach. Wynika to z tego, że pracownicy podczas wykonywanych zadań dają z siebie maksimum wysiłku, aby uzyskać jak najlepszy wynik. Wszyscy menedżerowi chcą mieć takich pracowników. Dla rozwoju organizacji bardzo ważne są również zgodnie z opinią respondentów kreatywne zachowania pracowników. To kreatywni pracownicy są twórcami innowacji organizacyjnych, które umożliwiają odróżnianie się od konkurentów. Natomiast twórcze rozwiązania niejednokrotnie podnoszą jakość procesów, usług, jak również produktów. Należy zwrócić uwagę na jeszcze jedno zachowanie wyodrębnione przez respondentów w analizowanej grupie, które ma bardzo istotny związek z przejawami rozwoju organizacji. Związane jest ono ze znajomością swoich silnych stron przez pracowników i ich wykorzystywaniem w organizacji. Jeżeli pracownicy wiedzą, w czym są najlepsi, i wykonują zadania, które pozwalają wykorzystywać te silne strony, oznacza to, że są w stanie osiągnąć najwyższe rezultaty (na miarę indywidualnych możliwości) ze swojej pracy. Świadczy to o właściwym doborze pracownika do zadań czy do stanowiska. Skutkuje to istotnym wzrostem satysfakcji pracowników, co przekłada się na wzrost satysfakcji klientów, jak również wzrost wydajności i jakości zarówno procesów, jak i produktów.

Kolejną analizowaną grupą zachowań pracowniczych są zachowania świadczące o pozytywnych relacjach ze współpracownikami. Nie ma chyba pracownika, który nie dąży do tego, aby mieć i tworzyć pozytywne relacje w miejscu pracy. Dużo przyjemniej pracuje się ludziom, którzy wiedzą, że mogą liczyć na współpracowników także w trudnych momentach, i wiedzą, że w pracy mogą być sobą. Zmienia to nastawienie pracowników do pracy, przez co podnosi się ich zaangażowanie w wykonywaną pracę. Zachowania świadczące o pozytywnych relacjach ze współpracownikami prezentuje tabela 4.

**Tabela 4.** Związek zachowań świadczących o pozytywnych relacjach ze współpracownikami z rozwojem przedsiębiorstwa

Prorozwojowe zachowania pracowników	Przejawy rozwoju przedsiębiorstwa (Korelacja r Pearsona)						
	Wzrost wydajności pracy	Wzrost innowacyjności	Wzrost poziomu jakości realizowanych procesów biznesowych	Wzrost poziomu jakości wytwarzanych produktów	Wzrost satysfakcji pracowników	Wzrost satysfakcji klientów	Wzrost renowy przedsiębiorstwa
Pracownicy są dla siebie sympatyczni	,191	<b>,391**</b>	<b>,357**</b>	<b>,300**</b>	<b>,375**</b>	,290**	,205*
Pracownicy zwracają się do współpracowników z pytaniami i prośbą o pomoc, gdy czegoś nie wiedzą bądź nie potrafią	,196*	<b>,322**</b>	<b>,323**</b>	<b>,304**</b>	<b>,310**</b>	,246*	,215*
Pracownicy udzielają pomocy i informacji współpracownikom, gdy tego potrzebują	,285**	<b>,347**</b>	<b>,378**</b>	<b>,317**</b>	<b>,410**</b>	<b>,351**</b>	,227*
Pracownicy zgadzają się na przejmowanie kierowania zespołem przez tych, którzy na danym etapie pracy mają odpowiednie kompetencje	,197*	,212*	,292**	,147	,255**	,211*	,135
Pracownicy słuchają wzajemnie swoich opinii	,263**	<b>,363**</b>	<b>,386**</b>	,227*	<b>,325**</b>	<b>,332**</b>	,191
Pracownicy śmiało wypowiadają własne opinie	,241*	<b>,322**</b>	<b>,352**</b>	<b>,282**</b>	<b>,356**</b>	<b>,435**</b>	,216*
Pracownicy rywalizując z innymi, zawsze grają <i>fair</i>	,199*	<b>,349**</b>	<b>,292**</b>	<b>,317**</b>	<b>,396**</b>	<b>,329**</b>	,140
Pracownicy informują innych pracowników o możliwościach ich rozwoju	,164	<b>,276**</b>	<b>,361**</b>	<b>,218*</b>	<b>,261**</b>	,211*	,124
Pracownicy ujawniają swoje marzenia i pasje	,271**	<b>,286**</b>	<b>,286**</b>	<b>,295**</b>	<b>,386**</b>	<b>,331**</b>	,283**

\*p<=0,1

\*\*p<=0,05

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Zaprezentowane w tabeli 4 zachowania świadczące o pozytywnych relacjach ze współpracownikami w największym stopniu w badanych przedsiębiorstwach oddziałują na wzrost innowacyjności, wzrost jakości zarówno produktów, jak i procesów oraz wzrost satysfakcji pracowników. Wybrane zachowania, takie jak: śmiałe wypowiadanie własnych opinii, wzajemne słuchanie swoich opinii, wzajemne udzielanie pomocy i informacji czy etyczna rywalizacja, pozostają w związku ze wzrostem satysfakcji klientów. Na wzrost satysfakcji klientów ma również wpływ możliwość ujawniania w pracy marzeń i pasji pracowniczych.

Wśród enumerowanych pozytywnych zachowań pracowniczych należy jeszcze rozważyć te, które świadczą o pozytywnych relacjach pracowników z całą organizacją. W takim przypadku pracownicy utożsamiają się z organizacją, są z niej dumni i nie chcą z niej odchodzić. Przykłady takich zachowań prezentuje tabela 5.

**Tabela 5.** Związek zachowań świadczących o utożsamianiu się pracowników z miejscem pracy z rozwojem przedsiębiorstwa

Prorozwojowe zachowania pracowników	Przejawy rozwoju przedsiębiorstwa (Korelacja r Pearsona)						
	Wzrost wydajności pracy	Wzrost innowacyjności	Wzrost poziomu jakości realizowanych procesów biznesowych	Wzrost poziomu jakości wytwarzanych produktów	Wzrost satysfakcji pracowników	Wzrost satysfakcji klientów	Wzrost renomy przedsiębiorstwa
Pracownicy interesują się sytuacją swojej firmy	,336**	,281**	,452**	,186	,249*	,249*	,236*
Pracownicy wypowiadają się z dumą o swojej firmie	,206*	,332**	,399**	,306**	,316**	,406**	,284**
Pracownicy nie szukają innej pracy	,254**	,226*	,407**	,221*	,332**	,263**	,184

\* $p \leq 0,1$

\*\* $p \leq 0,05$

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Zainteresowanie pracowników sytuacją swojej firmy oraz to, że pracownicy nie szukają innej pracy, w największym stopniu według respondentów wpływa na wzrost jakości procesów biznesowych. Pracownicy, którzy wiążą przyszłość z organizacją, chcą, aby działało się w niej jak naj-

lepiej. Wiedzą, że osiągnięcie przez organizację lepszych wyników wiąże się ze stabilizacją miejsca pracy pracowników i zwiększa poczucie bezpieczeństwa. Dlatego też w ich interesie jest, aby owe wyniki były jak najlepsze. Natomiast wypowiedzanie się z dumą o własnej firmie wpływa zgodnie z prezentowanymi wynikami badań na wzrost satysfakcji klientów. Okazuje się, że klient bardzo ceni te firmy, które mają dobre opinie. Dlatego też dumny pracownik jest najbardziej zaufanym źródłem informacji o organizacji.

## 5. Podsumowanie i wnioski

Wszystkie zaprezentowane pozytywne zachowania pracowników są istotne dla rozwoju organizacji. Jednakże, jak prezentują zrealizowane badania, istotność tych zachowań dla rozwoju organizacji jest różna. Wśród przeanalizowanych grup prorozwojowych zachowań pracowniczych w badanych przedsiębiorstwach w największym związku z rozwojem organizacjami pozostają zachowania świadczące o dążeniu do doskonałości i ponadprzeciętności pracowników oraz zachowania świadczące o aktywności i kreatywności pracowników. Te grupy zachowań najsilniej oddziałują na wszystkie analizowane przejawy rozwoju organizacji. Można zatem domniemywać, że menedżerowie przedsiębiorstw w swoich działaniach powinni się skupić przede wszystkim na pobudzaniu i stymulowaniu tych zachowań, które pokazują, że pracownicy: chcą się rozwijać i doskonalić, są kreatywni i przedsiębiorczy, potrafią podejmować decyzje i „brać sprawy w swoje ręce”. Dla rozwoju organizacji bardzo ważne są również zachowania ukazujące odwagę pracowników, którzy nie obawiają się podejmować eksperymentów w działaniu czy przyznawać się do popełnianych błędów. Takie postawy trzeba pielęgnować, wykorzystując różne narzędzia i rozwiązania.



## Bibliografia

- Barney J.B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management 1991, vol. 17, No 1.
- Bennis W.G., *Organization development: Its nature, origins, and perspectives*, Addison–Wesley 1969.
- Gordon J., *Organizational Behavior: A Diagnostic Approach*, Englewood Cliffs 2002.
- Kahn R.L., *Organizational Development: Some Problems and Proposals*, The Journal of Applied Behavioral Sciences 1974, vol. 10, No 4.
- Margulies N., Raia A.P., *Organization development: Values, process, and technology*, New York, 1972.
- Pettigrew A.M., Woodman R.W., Cameron K.S., *Studying Organizational Change and development: Challenges for Future Research*, Academy of Management Journal 2001, vol. 44, No. 4.
- Platonoff A.L., *Czas na rozwój. Człowiek, społeczność, organizacja. Podstawy zrównoważonego rozwoju w odniesieniu do jednostki, społeczności i organizacji*, Master of Business Administration 2011, nr 1.
- Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn (eds.), San Francisco 2003.
- Pozytywny Potencjał Organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, M.J. Stankiewicz (red.), Toruń 2010.
- Ujwary-Gil A., *Koncepcja zasobowej teorii przedsiębiorstwa – całościowe ujęcie i kierunek dalszych badań*, Przegląd Organizacji 2009, nr 6.
- Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*, A. Potocki (red.), Warszawa 2005.
- Zarządzanie rozwojem organizacji*, t. I, S. Lachiewicz (red.), Łódź 2007.