

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 357

## Management Forum 3

Redaktorzy naukowi

Grzegorz Bełz

Ewa Głuszek



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Agata Wiszniowska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2014

**ISSN 2392-0041** Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (on'line)

**ISSN 2392-0025** Management Forum

Wersja pierwotna: publikacja elektroniczna

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

ul. Komandorska 118/120

53-345 Wrocław

## Spis treści

Wstęp.....	7
<b>Mariusz Bratnicki, Monika Kulikowska-Pawlak, Kazimiera Graca:</b> Zdrowie organizacji jako koncepcja doskonałości.....	9
<b>Kazimierz Jaremczuk:</b> Zaangażowanie pracownika w procesie doskonalenia organizacji.....	17
<b>Agnieszka Ignyś:</b> Zaangażowanie pracowników w doskonalenie przedsiębiorstw – bezpośrednia partycypacja pracownicza .....	26
<b>Elżbieta Kowalczyk:</b> Doskonałość w negocjacjach – kompetencja (nie)pożądana .....	40
<b>Beata Krawczyk-Bryłka:</b> Optymizm przedsiębiorców a ich postawy wobec zmian.....	49
<b>Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki, Michał Zadwórny, Bartosz Klinowski:</b> Nowa usługa serwisowa CMMS Seco/Warwick Europe SA jako przykład dobrych praktyk w obszarze innowacji .....	59

## Summaries

<b>Mariusz Bratnicki, Monika Kulikowska-Pawlak, Kazimiera Graca:</b> Organizational health as a concept of perfection.....	16
<b>Kazimierz Jaremczuk:</b> Engagement of the employee in the process of organisation advancement.....	25
<b>Agnieszka Ignyś:</b> The involvement of employees in improving enterprise – direct worker participation.....	39
<b>Elżbieta Kowalczyk:</b> Excellence in negotiations – competence (un)desirable .....	48
<b>Beata Krawczyk-Bryłka:</b> The entrepreneurs’ optimism and their attitudes towards organizational changes.....	58
<b>Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki, Michał Zadwórny, Bartosz Klinowski:</b> The new cmms secowarwick europe sa service procut as example of good practice in innovation area .....	67

**Mariusz Bratnicki, Monika Kulikowska-Pawlak,  
Kazimiera Graca**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

---

## **ZDROWIE ORGANIZACJI JAKO KONCEPCJA DOSKONAŁOŚCI**

---

**Streszczenie:** Podstawowym celem artykułu jest próba zaprezentowania koncepcji zdrowia organizacyjnego potraktowanego w kategoriach zdolności dynamicznych. Zdrowie organizacji musi być systematycznie budowane, wspierane i monitorowane, co w rzeczywistości sprowadza się do jego pomiaru. Z kolei kwantyfikacja zdrowia organizacyjnego pozwala jednocześnie na ocenę korzyści dla organizacji, jakie płyną z jego występowania. Wielowymiarowy charakter tego konstruktów determinuje i organizuje funkcjonowanie całej organizacji, uwzględniając wszystkich interesariuszy, choć szczególnie pracowników. Wyniki badań empirycznych uzyskane dzięki przeprowadzonej analizie czynnikowej potwierdzają istnienie silnych związków pomiędzy wskazanymi oraz szczegółowo omówionymi pięcioma wymiarami zdrowia organizacyjnego: elastycznością, odmłodzeniem, egzekwowaniem, komplementarnością i uzupełnianiem.

**Słowa kluczowe:** zdrowie organizacji, zdolności dynamiczne, wymiary zdrowia organizacyjnego.

DOI: 10.15611/pn.2014.357.01

### **1. Wstęp**

Zmieniające się dynamicznie otoczenie organizacyjne wymusza na zarządzających poszukiwanie nowych, koniecznie niepowtarzalnych rozwiązań w zakresie zarządzania, gospodarowania zasobami, w celu dążenia do doskonałości w zarządzaniu oraz zdobywania i utrzymywania trwałej przewagi konkurencyjnej. Zdolności dynamiczne przy całej swej różnorodności i bogactwie oferowanych rozwiązań stwarzają wiele możliwości dla tych menedżerów, których cechuje przedsiębiorczość, a przy tym orientacja na pracownika – istotę każdej organizacji.

Zarządzający zdają sobie sprawę, że zagwarantowanie wysokiej jakości produktów lub usług cechujących się wysokim stopniem innowacyjności możliwe jest do realizacji tylko przez załogę, która posiada wysokie kwalifikacje, wiedzę specjalistyczną oraz niezbędne umiejętności, dzięki czemu cała kultura organizacji oraz stosowane metody zarządzania pozwalają pracownikom na każdym szczeblu artykułować swoje

pomysły i proponować rozwiązania. W tak funkcjonujących organizacjach nie tylko zarządy mają monopol na to, by „wiedzieć” oraz ponosić pełną odpowiedzialność za całokształt procesów i realizację strategii, ale do głównych zadań zarządzających należy doprowadzenie do sytuacji, kiedy każdy pracownik wie, w jakim kierunku zmierza organizacja, gotowy jest podejmować wszelkie działania niezbędne, aby ją do tego celu przybliżyć, i ma także świadomość współodpowiedzialności za powodzenie całej organizacji. Wprowadzenie procedur zdrowia do procedur zarządczych organizacji pozwala osiągać te cele, utrzymywać stały, wysoki poziom efektywności, mając jednocześnie na względzie idee humanizacji pracy dominujące w zarządzaniu w XXI wieku [Mikuła 2007].

## 2. Wymiary zdrowia organizacyjnego – wybrane koncepcje

Tłem do rozważań na temat zdrowia organizacyjnego jest proste określenie zdrowia człowieka. Zgodnie z definicją podawaną przez Międzynarodową Organizację Zdrowia – zdrowie to stan całkowicie dobrego samopoczucia fizycznego, psychicznego i społecznego, a nie tylko brak choroby czy ułomności. Koncepcja zdrowia organizacyjnego, jako powiązana z koncepcją humanizacji pracy oraz utrzymywaniem stałej wysokiej efektywności, w swoich początkach była nastawiona na takie aspekty, jak: obniżanie stresu zawodowego, polepszanie stanu zdrowia pracowników poprzez tworzenie możliwie najlepszych warunków pracy, uwzględniających także wysoki poziom zabezpieczenia socjalnego, a promujących zdrowie i profilaktykę w kontekście jednostki. Koncepcja ta stanowi swoiste przebiegunowanie dotychczasowego postrzegania roli organizacji, która skupiała się na pomocy już chorym pracownikom [Barrett 2007].

Rozwój organizacji, a także postępujący w ślad za nim poziom oczekiwań i wymagań interesariuszy co do pożądanych zachowań, oferowanych i świadczonych usług, wymusił przeniesienie orientacji na zdrowie z poziomu jednostki na poziom zespołu, a docelowo całej organizacji. Rozszerzenie kontekstu pojęcia zdrowia na poziom organizacji zainicjowało rozpatrywanie w ramach tej kategorii takich parametrów organizacji, jak efektywność, zdolność do przeprowadzania zmian tak wewnątrz organizacji, jak i w relacjach z otoczeniem, zdolność do adaptacji i umiejętność przetrwania.

Zdrowa organizacja bywa także porównywana do drzewa [Brubaker, Zimmerman 2009], organizmu żywego, gdzie poszczególnym składowym drzewa odpowiadają analogicznie funkcjonujące obszary organizacji. Struktura organizacji została przyrównana do systemu korzeni drzewa, tak struktura fizyczna, jak i społeczna – ze względu na swoją złożoność i przypisane doniosłe, z punktu widzenia całej organizacji, cele do osiągnięcia. Struktura organizacji, tak jak korzenie, odpowiada za stabilność całości, szczególnie w sytuacjach zagrożeń z zewnątrz, ale co równie istotne, dba o pożywienie dla całej organizacji. Idąc dalej i rozwijając przyjętą metaforę, kultura organizacji to liście i gałęzie drzewa. Kultura to coś specyficznego

dla danej organizacji, odróżniającego ją od innych organizacji. Wpływ na nią mają założyciele, twórcy organizacji, a w dalszych etapach jest także kreowana przez poszczególnych pracowników.

Przeprowadzona analiza literatury w sposobie definiowania zdrowia organizacyjnego pozwala na wyciągnięcie wielu interesujących wniosków. Po pierwsze, zdrowa organizacja to podmiot, który, m.in. dzięki swojej transparentności, uzyskał równowagę między wysokim poziomem satysfakcji właścicieli, klientów, pracowników i pozostałych interesariuszy, a dobra kondycja tej organizacji jest podbudowywana odnoszonymi sukcesami; misja i cele organizacji są jasne i na bieżąco komunikowane [Dive 2004; Rosen, Berger 1991]. Po drugie, większość autorów, definiując pojęcie zdrowia organizacji, zwraca uwagę na jego wielowymiarowość; najczęściej wskazywane wymiary to kultura organizacyjna, szeroko rozumiane zachowania liderów czy zachowania pracowników. Po trzecie, dla większości tłem do rozważań na temat zdrowia organizacji jest analogia do organizmu człowieka i jego kondycji zdrowotnej, ale także psychicznej – z uwzględnieniem mogących wystąpić stanów chorobowych [Brache 2002]. W literaturze zwraca się uwagę, że nie zawsze brak zdrowia w organizacji należy utożsamiać z chorobą. Po czwarte, wśród zmiennych determinujących stan zdrowia organizacji najczęściej pojawiają się takie kategorie, jak efektywność, odporność na zmienność otoczenia, dobra wewnętrzna komunikacja, tolerancja dla błędów jako zjawiska nieuniknionego, innowacyjność, kreatywność, spójność celów, decentralizacja uprawnień decyzyjnych i partycypacja pracowników w zarządzaniu [Lowe 2004]. Po piąte, do cech obligatoryjnych zdrowej organizacji zaliczana jest równowaga pomiędzy życiem rodzinnym i zawodowym, współpraca na wszystkich poziomach i na wszystkich szczeblach organizacji, tworzenie wysokiej jakości życia i pracy pracowników, a także pozostałych interesariuszy, kierowanie się w swoich działaniach humanizacją procesów pracy, dbałością o zabezpieczenie zdrowia pracowników, prowadzenie ciągłych procesów doskonalenia i uczenia się, kształtowanie pożądanej kultury organizacyjnej [Mikuła 2000].

### **3. Zdrowie jako konstrukt wielowymiarowy – narzędzie i badania**

Badania zdrowia organizacyjnego zostały przeprowadzone za pomocą narzędzi opracowanych i wykorzystanych przez firmę konsultingową McKinsey z niewielkimi zmianami, uwzględniającymi polskie warunki. Narzędzie w swojej strukturze uwzględnia wielowymiarowy charakter zdrowia organizacyjnego, co zostało także potwierdzone w czasie przeprowadzonych badań empirycznych. Zdrowie organizacyjne przez wielu teoretyków zajmujących się tym zagadnieniem przedstawiane jest jako wielowymiarowe, tak na poziomie organizacji, jak i zespołu, a wręcz, sięgając jeszcze głębiej, także jednostki. Na podstawie badań przeprowadzonych przez firmę McKinsey udało się wyodrębnić pięć atrybutów zdrowia: elastyczność, egzekwowanie, uzupełnianie, odmłodzenie, komplementarność [de Smet, Schaninger, Loch 2007]. Oczywiście przedstawiony katalog nie jest katalogiem zamkniętym, ale, co

nie jest bez znaczenia, poszczególne wymienione w nim elementy wchodzą między sobą w różne reakcje i interakcje, nie pozostając także obojętne na wydarzenia w otoczeniu makro- i mikroekonomicznym, co owocuje ich różnym natężeniem w różnym czasie.

W ramach tych atrybutów wyróżnić można podstawowe obszary istotne z punktu widzenia badania zdrowia organizacyjnego; w ramach tych obszarów zdefiniowane zostały szczegółowe pytania w ankiecie. Dlatego istotne z punktu widzenia organizacji, która chce w swej polityce i procedurach uwzględniać zdrowie, jest właściwe rozumienie poszczególnych elementów je tworzących, co warunkuje jego właściwe wprowadzenie do organizacji, dalsze funkcjonowanie, a także stały monitoring. Do wyróżnienia kluczowych cech (pięciu wymiarów zdrowia wg McKinsey) doszło na drodze głębokiej analizy zebranego materiału badawczego, odróżniającego twierdzenia prawdziwe, dotyczące sytuacji w organizacji, od zwykłych domysłów. Z tego punktu widzenia istotne było znalezienie odpowiedzi na pytania dotyczące istnienia dowodów na wpływ zdrowia organizacyjnego np. na efektywność, na możliwości jego wdrożenia w organizacjach i określenia częstości jego występowania oraz istotnego wskazania dla praktyków zarządzania co do jego funkcjonalności (tab. 1).

**Tabela 1.** Pięć wymiarów zdrowia wg McKinsey

Wymiar zdrowia organizacyjnego	Integralne elementy
1	2
Elastyczność	Przemysłana strategia zarządzania zasobami, polegająca na strukturalizacji portfela zasobowego, łączenia zasobów w związki uwzględniające nieuchronne nadejście gorszych czasów lub nieprzewidzianych sytuacji. Zdolność do opracowywania spójnej strategii biznesowej uwzględniającej wszystkie zasoby organizacji, zarówno te o charakterze materialnym, jak niematerialnym; korekta kursu na każdym etapie realizacji strategii. Umiejętność prognozowania zachowań rynku wraz z całym otoczeniem w nadchodzącej przyszłości; gotowość do podejmowania ryzyka.
Egzekwowanie	Umiejętność podejmowania racjonalnych, szybkich działań i decyzji, tak w sytuacjach wynikających z normalnego funkcjonowania, jak i w nadzwyczajnych okolicznościach. Koncentracja i konsekwencja w podejmowanych działaniach i delegowanych zadaniach oraz uprawnieniach. Terminowe i systematyczne rozliczanie nadanych zadań na bazie otrzymanej informacji zwrotnej. Transparentność i komunikacja na wszystkich poziomach organizacji. Myślenie krytyczne i otwartość na dyskusję.
Uzupełnianie	Wyznaczanie celów indywidualnych, zrozumiałych dla wszystkich, współgrających z celem całej organizacji. Budowanie silnej tożsamości organizacji na bazie silnych, zintegrowanych zespołów i nastawionych na rezultat lojalnych jednostek. Wyrównywanie wiedzy i umiejętności pracowników na poszczególnych poziomach. Koncentracja na misji i obranym kierunku, uwzględniająca interesy udziałowców i wspólników. Wypracowane silne formalne mechanizmy wzmacniające.

1	2
Odmłodzenie	Stąły rozwój już posiadanych kompetencji i wiedzy, poprzez planowane szkolenia, rozwój indywidualny wyselekcjonowanych pracowników. Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej w sposobie doboru nowych rynków lub produktów. Stworzenie atmosfery sprzyjającej generowaniu pomysłów i przewidującej możliwość popełnienia błędów, improwizacji organizacyjnej, kreatywności itp., o ile jest szansa na wygenerowanie wartości dodanej. Wzmacnianie takiej kultury organizacji, która promuje uczenie się, innowacyjność oraz zmianę, która traktowana jest jako przesłanka powodzenia. Polityka ekspansji oparta na rozwoju celowym, innowacyjności i dużych zdolnościach adaptacyjnych.
Komplementarność	Funkcjonowanie organizacji zakładające współdziałanie poszczególnych zespołów i jednostek w trosce o osiągnięcie wspólnego dla całej organizacji celu. Dbłość o rozwijanie dobrych stosunków międzyludzkich na poziomie całej organizacji, niezależnie od miejsca zajmowanego w hierarchii organizacji. Spójny dla całej organizacji i wszystkich stanowisk system wynagrodzenia, ścieżka awansu, program szkoleń.

Źródło: opracowanie własne na podstawie McKinsey za [de Smet, Schaninger, Loch 2007].

#### 4. Analiza czynnikowa konstruktów zdrowia organizacyjnego – wyniki badań empirycznych

Na podstawie prawidłowo wypełnionych, zakwalifikowanych do badania 117 ankiet w zakładach zatrudniających nie mniej niż 50 pracowników przeprowadzono m.in. analizę czynnikową metodą PCA (głównych składowych) z rotacją VARI-MAX z normalizacją Kaisera. Rotacja osiągnęła zbieżność w 11 iteracjach. W analizie założono występowanie 5 czynników, zgodnie z podejściem teoretycznym. Test sferyczności Bartletta wyniósł:  $\chi^2(df = 1540) = 7338,61$ ;  $p < 0,001$ . Można zatem powiedzieć, że istnieją istotne związki pomiędzy zmiennymi wprowadzonymi do analizy. Każdy z założonych czynników miał wartość własną powyżej 1. W tabeli 2 przedstawiono wartości własne i procent wariancji

**Tabela 2.** Czynniki zdrowia organizacyjnego wyodrębnione na podstawie przeprowadzonej analizy czynnikowej

Czynnik	Wartość własna	Procent wariancji
Elastyczność	10,9	19,5%
Egzekwowanie	10,2	18,3%
Komplementarność	6,8	12,1%
Odmłodzenie	6,2	11,1%
Uzupełnienie	5,2	9,3%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.



Tym, co zwraca uwagę w analizie zdrowia organizacyjnego z punktu widzenia możliwości jego wdrożenia w organizacji, jest adaptacja do zewnętrznych zmian, podejście oparte na cyklach życiowych, niezbędne szerokie spojrzenie z punktu widzenia wnętrza organizacji z uwzględnieniem posiadanych i możliwych do wykorzystania zasobów. Jak więc można zauważyć, przedstawione w tab. 1 wymiary zdrowia obejmują swym zakresem całość funkcjonowania organizacji – od zasobów, poprzez zachodzące procesy decyzyjne i ich egzekwowanie, politykę personalną, aż po strategię i proaktywne działania wobec jej otoczenia.

Szczegółowa analiza poszczególnych ujęć zdrowia pozwala także na sformułowanie twierdzenia, iż dla jego właściwego funkcjonowania niemożliwe jest rozwijanie np. wybranych trzech obszarów z pominięciem pozostałych. Analogicznie sytuacja wzmocnienia pojedynczych obszarów będzie powodować osłabianie innych. Ta złożona konstrukcja zdrowia organizacyjnego budzi często obawy zarządzających co do skutków jego wprowadzania, z uwagi na osiąganą przez organizację efektywność. Takie postrzeganie związane jest, jak już wcześniej wspomniano, z rozliczaniem i ocenianiem organizacji, a przez to także zarządzających, z perspektywy osiągniętych krótkoterminowych wyników. Niestety, tym, co chyba obecnie postrzegane jest jako jedna z poważniejszych barier w rozwoju gospodarek, a wręcz uznawane za przyczynę kryzysu, jest presja maksymalizacji zysku w ramach roku obrachunkowego, bez refleksji w zakresie misji i strategii, a także źródeł przewagi konkurencyjnej i polityki zasobowej jako niezbędnych elementów dalszego przetrwania organizacji w jakże zmiennym i konkurencyjnym otoczeniu. W wielu organizacjach obowiązuje właściwie tylko jedna „strategia” urastająca do rangi kultu, polegająca na liczeniu nowych klientów i raportowaniu wzrastających przychodów, co oczywiście jest elementem niezbędnym, lecz niewystarczającym w dalszym horyzoncie czasu.

Jak pokazały wyniki badań, organizacje efektywne w dalszym horyzoncie czasu obok tradycyjnych metod wzmocniających efektywność wykorzystują w swojej codziennej działalności także wiele procedur zdrowia, choć nie zawsze dzieje się to w sposób uświadomiony i sformalizowany. Warto także zwrócić uwagę na to, że niektóre rozwiązania, w założeniu mające wpływać na polepszenie efektywności organizacji, bardzo negatywnie wpływają na zdrowie organizacyjne w dalszej perspektywie, a więc docelowo efektywność faktycznie jeszcze się obniży. Wśród takich mitów wymienić można między innymi szeroko rozpowszechnione, szczególnie na Zachodzie, rozwiązanie przyznawania opcji na akcje; importowanie strategii, najlepszych praktyk, a nawet działań na poziomie operacyjnym od innych podmiotów działających na rynku, które odniosły sukces, oraz wprowadzanie licznych formalnych mechanizmów wzmocniających.

## 5. Zakończenie

W podsumowaniu należy podkreślić, iż przedstawiony w niniejszym artykule opis kluczowych wskaźników zdrowia, obejmujących swoim zakresem wszystkie obsza-

ry aktywności organizacji, tak wobec klientów zewnętrznych, jak i wewnętrznych, może posłużyć do opisu całości funkcjonowania danej organizacji. Pogrupowanie owych czynników w ramach poszczególnych wymiarów zdrowia znacznie ułatwia zarządzanie i kontrolowanie zdrowia na poziomie całej organizacji, zarówno z punktu widzenia zarządzających wykorzystujących dostępne im dane zarządcze, jak też szeregowych pracowników mających swoje własne spostrzeżenia z bieżącej działalności operacyjnej. Kolejną istotną kwestią przy przedstawionej wyżej segmentacji wskaźników zdrowia jest możliwość analizy oddziaływań poszczególnych wskaźników, w zależności od siły ich występowania, częstości i miejsca. Daje ona także szansę szybkiej korekty kursu wobec ciągle zmieniającej się sytuacji w otoczeniu zewnętrznym i nieprzewidzianych sytuacji (np. kadrowych) wewnątrz organizacji. Na tym etapie rozważań na temat zdrowia organizacyjnego w kontekście zdolności dynamicznych należy jednak podkreślić z całą mocą: zdrowie musi być stale budowane, bo nie można go kupić [Teece, Pisano, Shuen 1997].

Zdrowie jako wartość w przedsiębiorstwie mieści się kategoriach niematerialnych, przypisane jest ściśle do ludzi, metod zarządzania i kultury firmy. Aby dążyć do doskonałości organizacji, zagadnienie to powinno być wprowadzane do procesów zarządczych w formie szkoleń, treningów oraz w formie jasnej, czytelnej i znanej wszystkim strategii przedsiębiorstwa. Każdy pracownik musi czuć współodpowiedzialność za cele, które organizacja ma do osiągnięcia w określonych odcinkach czasu, dlatego też cele organizacji powinny stanowić wypadkową poszczególnych, indywidualnych celów, co znacząco wpłynie na poczucie przydatności i motywacji pracowników. Oczywiście w początkowym etapie zdrowie jako takie stanowić będzie również cel sam w sobie – i to powinno zostać z całą mocą podkreślone we wstępnej fazie wprowadzania go do organizacji. Organizacja nastawiona na zdrowie to podmiot otwarty na rozwój i prezentująca nowatorskie podejście na każdym etapie i na wszystkich płaszczyznach prowadzonej działalności, dający przestrzeń do eksperymentowania i popełniania „słuszych błędów”. Można stwierdzić, że przy zarządzaniu uwzględniającym zdrowie w centrum uwagi jest człowiek – pracownik i to od jego nastawienia, np. stymulowanego poprzez czytelny system nagród, zależy będzie, czy cele są osiągane za pomocą optymalnych rozwiązań systemowych, wiedzy i doświadczeń, którymi dysponuje organizacja, kooperacji poszczególnych pracowników. To właśnie pracownik ma być źródłem informacji zwrotnej, która powinna być bodźcem do ewentualnych, koniecznych zmian, chroniących organizację od negatywnych wpływów z zewnątrz.

Biorąc pod uwagę wielość czynników wewnętrznych i zewnętrznych wpływających na organizację, a co za tym idzie, na jej efektywność, zdrowe organizacje w portfolio planowanych projektów wpisują zarówno te o bliskim horyzoncie czasu realizacji, jak i te, których realizacja jest jeszcze odległa. Tak skoordynowane działania pozwalają generować odpowiednie bieżące wpływy oraz stale monitorować i, o ile to konieczne, modyfikować projekty, które należy zrealizować w przyszłości, lub też wstrzymać ich realizację, jeżeli tak będzie wskazywać sytuacja rynkowa. Oznacza to

konieczność zarządzania strategią i inicjatywami, a tym samym koniec zarządzania polegający na informowaniu pracowników jedynie o „stopniu realizacji”, bez przekazania wcześniejszej informacji, „co będziemy realizować”.

## Literatura

- Barrett S., *Occupational Health, Employee Benefits Study*, Newark 2007.
- Brache A.P., *How organizations work. Taking a holistic approach to enterprise health*, John Wiley and Sons, New York 2002.
- Brubaker D.R., Zimmerman R.H., *The little book of healthy organizations. Tools for understanding and transforming your organization*, Good Books International, Auckland 2009.
- de Smet A., Schaninger B., Loch M., *Anatomy of a healthy corporation*, “The McKinsey Quarterly” 2007 (May).
- Dive B., *The healthy organization. A revolutionary approach to people and management*, Kogan Page, New York 2004.
- Lowe G.S., *Healthy workplace strategies: creating change and achieving results*, The Graham Lowe Group, Kelowna 2004.
- Mikuła B., *Człowiek a organizacja. Humanizm w koncepcjach i metodach organizacji i zarządzania XX wieku*, Antykwa, Kraków 2000.
- Mikuła B., *Współczesne problemy humanizacji pracy*, [w:] *Uwarunkowania jakości życia w społeczeństwie informacyjnym*, tom I, red. E. Skrzypek, Zakład Ekonomiki Jakości i Zarządzania Wiedzą, Wydział Ekonomiczny UMCS, Lublin 2007.
- Mikuła B., *Zdrowa organizacja*, „Problemy Jakości” 2005, nr 4, s. 22-24.
- Rosen R.H., Berger L., *The healthy company. Eight strategies to develop people, productivity and profits*, Putnam’s Sons, Los Angeles 1991.
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A., *Dynamic capabilities and strategic management*, “Strategic Management Journal” 1997, vol. 18, iss. 7, s. 509-533.

## ORGANIZATIONAL HEALTH AS A CONCEPT OF PERFECTION

**Summary:** The primary objective of this paper is to attempt to present the treated in terms of dynamic capabilities. Organization health must be consistently built, supported and monitored, which in fact is reduced to its measurement. In turn, quantification of organizational health allows you to evaluate the benefits it brings for the organization. The multidimensional nature of this construct determines and organizes the entire organization, including all stakeholders, but employees in particular. The results of empirical studies obtained in the conducted factor analysis prove that there are strong relationships between the five dimensions of organizational health, identified and discussed in detail: flexibility, rejuvenation, enforcement, complementariness and supplement.

**Keywords:** organizational health, dynamic capabilities, dimensions of organization health.