

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 386

Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem

Redaktorzy naukowci

Tadeusz Dudycz

Grażyna Osbert-Pociecha

Bogumiła Brycz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2015

Redakcja wydawnicza: Barbara Majewska
Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2015

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-501-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: EXPOL

Spis treści

Wstęp	9
Sławomir Czetwertyński: Korzyści skali w gospodarce internetowej.....	11
Marcin Flotyński: The efficiency of stock market indices in Poland – the empirical evidence.....	27
Daniel Gach: Problematyka pomiaru efektywności układów partnerskich w biznesie.....	51
Piotr Głowicki: Przegląd rozwiązań w zakresie oceny efektywności szkoleń.....	64
Józefa Gryko: Elastyczność finansowa a zdolność do inwestycji w czasie kryzysu finansowego na przykładzie spółek publicznych w Polsce.....	78
Marta Kluzek: Efektywność ulg podatkowych sprzyjających innowacyjności w Polsce.....	89
Dorota Kuchta, Anna Ślusarczyk: Application of proactive and reactive project scheduling – case study.....	99
Joanna Lizińska, Leszek Czapiewski: Determinanty <i>underpricingu</i> w Polsce i na innych wybranych rynkach wschodzących.....	112
Gabriel Łasiński, Łukasz Fil: Multimedia jako czynnik podnoszący efektywność treningu sportowego szermierzy w opinii trenerów w Wielkiej Brytanii.....	126
Grzegorz Łukasiewicz: Zakres i skutki raportowania kapitału intelektualnego we współczesnych organizacjach.....	134
Natalia Marska-Dzioba: Efektywność wykorzystania zasobów Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych – wyniki projektu badawczego.....	151
Joanna Mrowicka: Efektywność leczenia antybiotykoterapii celowanej i empirycznej w leczeniu szpitalnym.....	175
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Model racjonalnej decyzji implementacyjnej wytwórcy na rynku mechanizacji rolnictwa – koncepcja i zastosowanie.....	193
Tomaz Norek: Efektywność procesów innowacyjnych realizowanych przez polskie przedsiębiorstwa sektora MSP. Rezultaty badań empirycznych ...	209
Jarosław Nowicki: Budowanie i transfer wartości w spółkach notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie – ujęcie sektorowe.....	230
Grażyna Osbert-Pociecha: Potrzeba zarządzania energią ludzi w organizacji jako uwarunkowanie wzrostu efektywności.....	245
Radosław Pastusiak, Magdalena Jasiniak: Wpływ SSE na sytuację ekonomiczną gmin.....	261

Artur Prędko: Analiza kosztowa polskich bibliotek publicznych za pomocą metody DEA oraz porównanie z wynikami uzyskanymi przy użyciu stochastycznej granicznej funkcji kosztu	276
Artur Stefański: Inwestycje przedsiębiorstw rodzinnych	297
Edward Radośniński, Tomasz Karczyński: Wpływ giełd światowych na notowania giełd Europy Środkowo-Wschodniej – analiza trendów i autokorelacji	306
Witold Rekuć, Leopold Szczurowski: Zmiany czynników podziału zasadniczej dotacji dydaktycznej w jednostce szkoły wyższej	317
Katarzyna Tracz-Krupa: Efektywność a skuteczność wykorzystania środków Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki w perspektywie 2007-2013 w Polsce	329
Grzegorz Urbanek: Marka a zysk ekonomiczny przedsiębiorstwa na przykładzie wybranych spółek notowanych na GPW w Warszawie	343
Sławomir Wyciślak: Podejście systemowe jako źródło efektywności w działaniach organizacji	357

Summaries

Sławomir Czetwertyński: Economies of scale in internet economy	26
Marcin Flotyński: Efektywność indeksów giełdowych w Polsce – ujęcie empiryczne	50
Daniel Gach: The problem of measuring the effectiveness of partnership in business	63
Piotr Głowicki: Training effectiveness assessment – solutions review	77
Józefa Gryko: Financial flexibility and corporate investment during financial crises based on public companies in Poland	88
Marta Kluzek: Effectiveness of tax reliefs supporting innovation in Poland.	98
Dorota Kuchta, Anna Ślusarczyk: Zastosowanie proaktywnego i reaktywnego harmonogramowania projektów – studium przypadku	111
Joanna Lizińska, Leszek Czapiewski: Determinants of IPO underpricing in Poland and other selected emerging markets	125
Gabriel Łasiński, Łukasz Fil: Multimedia as a factor raising fencers' effectiveness during sports training according to trainers from Great Britain ...	133
Grzegorz Łukasiewicz: Scope and impact of intellectual capital reporting in contemporary organizations	150
Natalia Marska-Dzioba: Efficient use of resources of the state fund for rehabilitation of disabled people (PFRON) – the results of the research project	174
Joanna Mrowicka: Effectiveness of antibiotic targeted and empirical therapy in hospital treatment	192

Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Model of a rational implementation decision of a manufacturer on the market of agricultural mechanisation – concept and application.....	208
Tomasz Norek: The effectiveness of innovative processes implemented by the SME companies in Poland. The results of empirical research.....	229
Jarosław Nowicki: Value building and value transfer in companies listed on the Warsaw Stock Exchange – sectoral approach.....	244
Grażyna Osbert-Pociecha: The need of management of people’s energy in the organization as a conditional increase in efficiency	260
Radosław Pastusiak, Magdalena Jasiniak: Impact of SSE on the economic situation of municipalities.....	275
Artur Prędko: Cost analysis of Polish public libraries with the DEA method and a comparison with results obtained by using the stochastic frontier cost function.....	296
Artur Stefański: Investments of family businesses	305
Edward Radośniński, Tomasz Karczyński: Impact of the world exchange markets on Eastern and Central Europe market’s quotations – analysis of trends and autocorrelations	316
Witold Rekuć, Leopold Szczurowski: Changes of basic educational subsidy factors distribution in a university unit.....	328
Katarzyna Tracz-Krupa: Efficiency and effectiveness of Human Capital Operational Program expenditure in the perspective of 2007-2013 in Poland.....	342
Grzegorz Urbanek: The Brand and economic profit of the company – the case of selected companies listed on the Warsaw Stock Exchange	356
Sławomir Wyciślak: The system approach as the source of efficiency in organization activities	365

Grażyna Osbert-Pociecha

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: grazyna.osbert-pociecha@ue.wroc.pl

POTRZEBA ZARZĄDZANIA ENERGIĄ LUDZI W ORGANIZACJI JAKO UWARUNKOWANIE WZROSTU EFEKTYWNOŚCI

Streszczenie: Wobec upowszechniania się tezy o szczególnej roli energii w otaczającym nas świecie oraz charakterystycznej dla dzisiejszej rzeczywistości presji w kierunku zwiększania efektywności działania, intrygujące wydaje się relatywnie niewielkie zainteresowanie problematyką energii organizacji. Chociaż oczywiste jest, że wszystkie działania organizacji, zarówno te związane z bieżącym funkcjonowaniem, jak i prowadzące do rozwoju, uwarunkowane są odpowiednią dozą energii. Celem opracowania jest wskazanie na potrzebę racjonalnego gospodarowania (zarządzania) energią ludzi w organizacji w warunkach rosnącego tempa zmian, turbulencji otoczenia, hiperkonkurencji itp. Rozważania (o charakterze dedukcyjnym) dotyczące istoty energii i potrzeby zarządzania jej przepływem w organizacji zostały uzupełnione wynikami badań sondażowych dotyczącymi pojmowania i wykorzystania energii organizacji w praktyce.

Słowa kluczowe: potencjał organizacji, konceptualizacja energii organizacji, wykorzystywanie energii, marnotrawstwo energii.

DOI: 10.15611/pn.2015.386.16

1. Wstęp

Urzeczywistnianie imperatywu ciągłej poprawy efektywności działania organizacji jest przedmiotem nieustannego zainteresowania całej rzeszy ludzi m.in. tych zaangażowanych w zarządzanie/prowadzenie firm, tych, którzy będąc uczestnikami procesów pracy, zapewniają funkcjonowanie organizacji, także tych, którzy reprezentują sektor doradczy i wspomagają poszczególne firmy w realizowaniu określonych przedsięwzięć. Do tego grona można zaliczyć także tych, którzy posługując się metodologią badań naukowych, poszukują nowych rozwiązań bądź proponują doskonalenie istniejących. Przedmiotem ich zainteresowania w kontekście poprawy efektywności jak dotąd pozostawało głównie konfigurowanie określonych zasobów, optymalizowanie realizowanych w organizacji procesów pracy, budowanie struktur

organizacyjnych zapewniających urzeczywistnienie ewoluującego spektrum funkcji zarządzania. Ich udziałem jest także dokonywanie wyboru w ramach strategicznego wymiaru zarządzania kierunków/opcji działania, dopasowanych do uwarunkowań wynikających zarówno z otoczenia organizacji, jak i jej wnętrza, a ponadto poszukiwanie odpowiednich narzędzi (ilościowych, jakościowych), aby tę efektywność w odpowiedni sposób pomierzyć.

Literatura przedmiotu, zajmując się dotychczas zagadnieniami dotyczącymi działania, rozwoju, trwania organizacji, jej kryzysów i sukcesów, relatywnie rzadko koncentrowała się na problematyce energii organizacji, w tym na postrzeganiu energii jako:

- źródła zapewniającego funkcjonowanie organizacji (utrzymywanie homeostazy wewnątrz organizacji, a także homeostazy z otoczeniem zewnętrznym).
- napędu do realizacji stawianych przed nią celów i uzyskiwania pożądanych wyników,
- siły sprawczej, która może oddziaływać pozytywnie na rozwój i trwanie organizacji bądź może działać na nią destruktywnie,

a więc tego wszystkiego, co immanentnie wiąże się z istotą organizacji.

Jakkolwiek energia stanowi podstawową właściwość otaczającej nas rzeczywistości, odwoływanie się do energii organizacji miało dotąd raczej bezwiedny i intuicyjny charakter. Zgodnie z obowiązującym wcześniej paradygmatem „twardego podejścia” do organizacji jako systemu techniczno-społecznego utożsamiano ją przede wszystkim z zasobami pracy umaszynowanej (zdolnościami produkcyjnymi). Dostrzeżenie w ramach zmiany paradygmatu szczególnej roli człowieka w organizacji spowodowało, iż to właśnie człowieka/ludzi traktuje się dzisiaj jako pierwotne (naturalne) źródło energii organizacji.

W obliczu powracających kryzysów (gospodarczych, społecznych, politycznych), konieczności redukcji kosztów, ograniczenia inwestycji rozwojowych i innych przejawów stagnacji tym bardziej uwidacznia się potrzeba racjonalnego gospodarowania energią, sprawnego zarządzania jej przepływem; co pociąga za sobą m.in. potrzebę dokonania pełniejszej identyfikacji ram koncepcyjnych tego pojęcia, które z uwagi na swoją wielowymiarowość wcale nie jest łatwe do zidentyfikowania¹.

Potrzeba zainteresowania się problemem energii organizacji, w szczególności tej generowanej przez ludzi, ujawnia się wyraźnie w kontekście narastającego tempa zmian, powoduje ono istotny wzrost zapotrzebowania na energię konieczną do urzeczywistnienia się tych zmian. Towarzyszy temu systematyczne skracanie się cyklu życia organizacji, co można postrzegać jako przejaw niedostatku „życiodajnej” energii na poziomie całej organizacji, zauważalne też staje się zjawisko wyczerpywania

¹ Trudność zdefiniowania energii wynika z niemożności odniesienia się do faktów obiektywnych, tj. posłużenia się definicją realną, i odpowiedzenia wprost, czym jest w rzeczywistości przedmiot dociekań. Stąd konieczność posłużenia się zgodnie z założeniami ontologicznymi definicją nominalną, która przypisuje nazwę do danego faktu [Flak 2013, s. 59].

się energii w wymiarze poszczególnych uczestników organizacji, związane z nasilaniem się objawów tzw. wypalenia zawodowego pracowników.

Celem niniejszego opracowania jest wskazanie na potrzebę podjęcia przez zarządzających nowego wyzwania, jakim jest gospodarowanie energią ludzi w organizacji, zarządzanie jej przepływem, aby organizacja mogła sprostać oczekiwaniom związanym z poprawą efektywności działania. W artykule zaprezentowano także wyniki badań sondażowych identyfikujących postrzeganie problematyki energii organizacji przez praktyków.

2. Istota energii związanej z ludźmi w organizacji

Energia potocznie rozumiana jest jako zdolność/wewnętrzna moc do działania, do wykonywania pracy. Bez energii nie ma działania, nie ma ruchu, trudno cokolwiek osiągać, poprawiać, doskonalić, stąd dążenie do zapewnienia określonego poziomu energii w organizacji, do stworzenia warunków umożliwiających jej ciągły przepływ, co wynika z tego, że każde zadanie/cel osiągnięty przez człowieka/organizację wiąże się z koniecznością przeznaczenia, zużycia na to odpowiedniej dawki energii. Energia stanowi siłę sprawczą, dzięki której organizacja jest w stanie osiągać wyniki w wymiarze wzrostu (zmian), jest w stanie poprawiać efektywność swoich działań.

Energia organizacji jako systemu techniczno-społecznego nie wynika tylko z nagromadzenia i odpowiedniego skonfigurowania określonych zasobów (rzeczowych, finansowych, informacyjnych), ale jak to podkreśla M. Wheatley [1995] „energia w organizacji jest generowana poprzez relacje [...] zdolność do ich kształtowania staje się ważniejsza od określania celów/zadań, precyzowania funkcji/ról i wyznaczania pozycji”. Energia organizacji w sposób immanentny związana jest z obecnością człowieka/ludzi w organizacji. Dopiero przesunięcie punktu ciężkości zainteresowania zarządzania na tzw. miękkie czynniki pozwoliło uwydatnić rolę zasobów ludzkich zarówno w ich indywidualnym, jak i zbiorowym (zespołowym) wymiarze w generowaniu energii organizacji, która w warunkach turbulencji (dynamicznych i nieprzewidywalnych zmian w otoczeniu), hiperkonkurencji, powracających i przedłużających się kryzysów jest szczególnie istotnym uwarunkowaniem poprawy produktywności oraz rozwoju organizacji. Z uwagi na cechy tkwiące w ludziach (m.in. wiedzę, umiejętności, siły fizyczne, zdolności intelektualne, różne cechy osobowościowe oraz określone zachowania) wykazują się oni zdolnością do wytwarzania nowych wartości ekonomicznych – stąd traktowanie ich jako kapitału i aktywne angażowanie w działalność gospodarczą (społeczną).

W najnowszych badaniach dotyczących kapitału ludzkiego zwraca się uwagę na szczególną rolę „kapitału kreatywnego” [Niklewicz, Wachowska 2012, s. 56] jako siły napędowej, rozwoju gospodarczego, podkreślając m.in., że nie tyle istotna jest zasobność człowieka/ludzi w wiedzę (tj. jej posiadanie), ale też kluczowa staje się zdolność do wykorzystywania tej wiedzy do tworzenia nowych idei, dóbr, rozwiązań. Natomiast jeśli chodzi o cechy osoby kreatywnej, to obok skłonności do zaj-

mowania się złożonymi problemami, podejmowania ryzyka, myślenia lateralnego, ważna jest elastyczność poznawcza związana z myśleniem holistycznym, przełamwanie dogmatów, szablonów oraz powstrzymanie się od pochopnego wartościowania pomysłów, idei, rozwiązań itp.

Tkwiące w kapitale ludzkim (społecznym) możliwości, w tym te związane ze zdobywaniem niezbędnych do prowadzenia działalności zasobów, kreowaniem rozwiązań technologicznych, organizacyjnych, pozwalających na ekspansję, rozwój, poprawę dotychczasowej efektywności działania, są przesłanką z jednej strony do aktywności na rzecz ich pomnażania, rozwoju potencjału wynikającego z kapitału ludzkiego. Ich przykładem mogą być „inwestycje w kapitał ludzki” związane m.in. z edukacją, szkoleniem zawodowym, działaniami na rzecz ochrony zdrowia czy zwiększania mobilności pracowników (w celu przystosowania się do zmiennych potrzeb rynku pracy). Z drugiej strony chodzi o działania na rzecz „uwalniania” tego potencjału pracowników, przekształcania go w energię, zdolność do wykonania pracy przynoszącej konkretne rezultaty. Korzystanie z kapitału ludzkiego wymaga zatem zachowania odpowiedniej równowagi pomiędzy systematycznym jego rozwijaniem a „pobieraniem”, to wiąże się także z potrzebą ustalenia relacji pomiędzy terminami potencjału i energii organizacji.

Podjmując się tego zadania, warto zauważyć, że na początku XXI wieku pojawiła się koncepcja „pozytywnego potencjału organizacji” nawiązująca do koncepcji *Positive Organizational Scholarship* [Cameron i in. 2003; Stankiewicz (red.) 2010]. Była ona poniekąd reakcją na nadmierną koncentrację zarządzania na trudnościach, barierach, patologiach ograniczających poprawę produktywności, blokujących rozwój organizacji. Nie eliminując wprost zjawisk negatywnych, zakładała ona, że czynnikiem dynamizującym rozwój organizacji są pozytywne zachowania pracowników, wyrażające m.in. ich dążenie do doskonałości i samorealizacji, manifestujące ich pozytywne relacje ze współpracownikami i identyfikację z organizacją itp. Według tych założeń zaistnienie warunków do rozwoju, urzeczywistnienia procesów twórczych związane jest z doświadczaniem pozytywnych emocji przez pracowników. To one motywują do osiągnięcia ponadprzeciętnych wyników i doskonałości oraz sprzyjają poszerzeniu horyzontów myślowych, twórczemu eksperymentowaniu i konstruktywnemu radzeniu sobie z nowymi wyzwaniami. Mamy tu do czynienia z tzw. pozytywną spiralą (*positive spirals of flourishing*), w ramach której pozytywne emocje przekładają się na większe zaangażowanie, zwiększające efektywność organizacji, a to z kolei staje się przyczyną wyzwalania się dalszych dobrych emocji u pracowników [Cameron i in. 2003, s. 3].

Jakkolwiek ramy koncepcyjne pozytywnego potencjału organizacji obejmują szerokie spektrum składowych warunkujących prorozwojowe zachowania pracowników, zapewniające rozwój organizacji, to w modelowym ujęciu zostały one sprowadzone do dwóch zagregowanych elementów, tj. pozytywnej kultury organizacyjnej i pozytywnego klimatu organizacyjnego. W ten sposób pozytywny potencjał organizacji został tu zdefiniowany jako stan, konfiguracja zasobów materialnych

i niematerialnych organizacji, jaki poprzez oddziaływanie na kulturę organizacji i klimat organizacyjny stymuluje zachowania pracowników, które pożądane są dla szeroko rozumianego rozwoju organizacji [Stankiewicz (red.) 2010, s.75, 107, 141]. Jednocześnie podkreślono, że uwalnianie tego potencjału nie następuje w sposób automatyczny, konieczne jest odpowiednie stymulowanie poprzez dobór właściwych narzędzi i kształtowanie sprzyjających uwarunkowań.

Próbę zidentyfikowania istoty potencjału w odniesieniu do organizacji podjął także M. Adamiec [2011, s.11], podkreślając, że jego zdefiniowanie nie jest łatwe m.in. z uwagi na jego paradoksalną naturę („rzecz, która jest i której nie ma”). Z jednej strony potencjał to coś, czego nie można zidentyfikować za pomocą zmysłów (to coś, czego nie widać, nie słyszać, nie można tego dotknąć, zmierzyć). Z drugiej strony to potencjał właśnie stanowi fundamentalne źródło zmian, pozwala tworzyć nowe wartości/dobra, przekształcać zamiary, cele w konkretne osiągnięcia. Warto podkreślić, że to właśnie organizacje dzięki swym immanentnym atrybutom potrafią wykorzystywać potencjał ludzki, chociaż pojawiają się także opinie [Adamiec 2011, s.17], że ich dotychczasowy sposób funkcjonowania ma wciąż „antypotencjałowy” charakter, m.in. z uwagi na to, że ma tu miejsce „wtłaczanie” ludzi z ich złożonością, otwartością i nieograniczonymi możliwościami w ramy struktury organizacyjnej, co niewątpliwie ogranicza, hamuje rozwój tego potencjału. M. Adamiec, autor koncepcji organizacji otwartej na potencjał ludzki OOPL [2011, s.141], stwierdza, że organizacja nie powinna być „klatką” dla ludzkich możliwości, a wręcz przeciwnie – powinna tworzyć warunki do ich jak najpełniejszego wykorzystywania. Wiąże się to z kształtowaniem zdolności ludzi/pracowników do dokonywania transgresji (przekraczania istniejących granic) w dotychczasowej ich aktywności bądź samokreacji (dodawania) sobie nowych, cennych umiejętności oraz wykształcania pożądanych w danych okolicznościach cech osobowościowych, które wzbogacając kompetencje ludzi, przyczyniać się będą do rozwoju potencjału.

Zapewnienie odpowiednich uwarunkowań prowadzi do realizacji tego potencjału, powodując tym samym uwolnienie/przeptyw energii, tj. jej spożytkowanie na realizację zamierzonych zadań, wykonanie określonej pracy. Model organizacji otwartej na potencjał ludzki polega na tym, aby sformułować zadania, stworzyć warunki i zostawić swobodę działania pracownikom/członkom organizacji, którzy podejmując te zadania, dobierają sobie sposób ich wykonania samodzielnie lub we współpracy z innymi. Generalnie jest to model oparty na zasadzie samoorganizowania, a nie projektowania, zakłada się więcej kompetencji, mniej reguł. Chodzi o to, aby pomiędzy człowiekiem i jego metakompetencjami z jednej strony a wynikiem jego pracy z drugiej strony stworzyć odpowiednią przestrzeń do dokonywania wyborów, rozwijania inicjatyw, nabywania konkretnych kompetencji. Autor tego modelu szczególnie rolę w ekspresji ludzkich możliwości (tj. w procesie realizacji potencjału) przypisuje kompetencjom (zarówno metakompetencjom, takim jak uczenie się, elastyczność, interaktywność, kreatywność, jak i kompetencjom konkretnym, ściśle związanym z wykonaniem określonego zadania).

Jednocześnie podkreśla, że potencjał jest trudny do przewidzenia na zasadzie *ex ante*, możliwe jest jego określenie na zasadzie *ex post*, stąd literatura przedmiotu koncentruje się raczej na identyfikowaniu warunków sprzyjających jego wyzwoleniu, szukaniu rozwiązań/narzędzi umożliwiających jego uwalnianie w celu wykonania w organizacji dodatkowej pracy i wykreowania tym samym nowych efektów (wartości).

Biorąc zatem powyższe pod uwagę, można stwierdzić, że potencjał odzwierciedla stan hipotetycznych możliwości organizacji wynikających z konfiguracji jej zasobów, ale także uwarunkowań jej funkcjonowania (w tym np. poziomu przywództwa), natomiast energia to uwolniona część potencjału, która działa, wykonuje określoną pracę, zamieniając się w konkretne efekty.

A zatem oba te pojęcia są ze sobą ściśle związane, chociaż nie tożsame (jakby na to wskazywało ich częste używanie jako synonimów).

W organizacji da się wyodrębnić co najmniej dwa poziomy potencjału (P) i energii (E), pierwszy to ten związany z realizacją dotychczasowej koncepcji biznesowego działania i wynikających z nich zadań (P_d/E_d), a drugi to poziom dynamicznie wyznaczający granice rozwoju organizacji (P_r/E_r). Przedmiotem zainteresowania zarządzających organizacją jest poziom potencjału i energii niezbędny do realizacji nowych zadań, z reguły mieści się on pomiędzy tymi skrajnymi, tj. dotychczasowym i rozwojowym, co oznacza utrzymywanie określonej rezerwy w stosunku do poziomu potencjału rozwojowego, który może się zwiększać lub zmniejszać na skutek różnego rodzaju zdarzeń, uwarunkowań. Przy czym uwolnienie tego dodatkowego potencjału/przyrostu energii wiąże się z uruchomieniem określonej motywacji, należy przypuszczać, że motywacja do rozwoju i motywacja wykorzystywania potencjału różnią się od typowej motywacji do realizacji rutynowych zadań związanych z dotychczasowym sposobem funkcjonowania. M. Adamiec stwierdza, że konieczna jest tu motywacja „z wyższej półki” [Adamiec 2011, s.152] i że to nie może być motywacja na zasadzie „dawanie więcej tego samego”. Należy jednak zauważyć, że nie zawsze motywacja jest w stanie wzbudzić odpowiednią energię, co skutkuje tym, że relatywnie wysoka motywacja nie przekłada się na działanie skierowane na osiągnięcie danego celu – a zatem można by, konkludując, stwierdzić „motywacja to nie wszystko”. Motywacja jest tu szczególnie ważna w kontekście tego, że uwolniony potencjał może działać jako energia pozytywna – pozwalając organizacjom osiągnąć sukces, przetrwać kryzys, bądź działać jako energia destruktywna, prowadząc firmę do upadku (bankructwa).

Podsumowując energia ludzi w organizacji to napęd, dzięki któremu organizacja (jej podmioty wewnętrzne) osiągają wyniki w wymiarze wzrostu/rozwoju ilościowego i/lub jakościowego. Jest ona swego rodzaju spoiwem, które pozwala osiągnąć immanentny dla organizacji efekt synergiczny. Przy czym nie tyle chodzi o motywowanie poszczególnych uczestników organizacji (pracowników, zarządzających), ile o uwolnienie zbiorowego potencjału ludzi, który jest zdecydowanie większy (silniejszy) aniżeli suma indywidualnych energii (sił) poszczególnych pracowników/

uczestników w organizacji. Ta zbiorowa siła wzmacnia się poprzez interakcje, podczas których ludzie tak naprawdę wymieniają się emocjami, myślami, działaniami z innymi ludźmi, naśladują ich, podążają za nimi (w ramach pewnego zasięgu), zostają zainspirowani do podjęcia określonych działań. Tak rozumiana energia służąca bieżącej aktywności, może się zmieniać z dnia na dzień pod wpływem różnych warunków i oddziaływań (atrybut podatności), w odróżnieniu od kultury organizacyjnej, która jest raczej odzwierciedleniem stabilnych/trwałych wartości, głęboko zakorzenionych wzorców zachowań budowanych przez wiele lat.

3. Nowy imperatyw – zarządzanie energią ludzi w organizacji

Dzisiaj funkcjonowanie organizacji zdeterminowane jest tempem zmian dokonujących się zarówno w otoczeniu, jak i w samej organizacji, co sprzyja narastaniu złożoności (w tym mnogości różnych celów), w tym kontekście kluczowym problemem staje się trwałość motywacji (utrzymanie określonego natężenia) w sensie jej wzbudzenia oraz doprowadzania do urzeczywistnienia się celów organizacji. To osiągnięcie celów jest możliwe alternatywnie na zasadzie „ciągnąć” albo „pchać”, tj. na zasadzie stwarzania przez organizację warunków sprzyjających materializowaniu się tych celów albo poprzez wykorzystywanie „silnej woli”, czyli swoistego mechanizmu przymusu opartego na samokontroli, autodyscyplinie danej osoby/wykonawcy, dzięki czemu doprowadza ona do ich urzeczywistnienia.

W warunkach względnej stabilności motywacja składająca się z fazy wzbudzenia (generowania celów) i fazy podtrzymywania i realizacji celów miała szansę na zachowanie integracyjności w ich osiągnięciu w ramach pozostających do dyspozycji organizacji zasobów energii. Obecne warunki działania powodują, że potrzeby, a w ślad za nimi i cele organizacji dynamicznie się zmieniają, pojawiają się nowe silnie oddziałujące motywacje, które zaczynają konkurować ze sobą o energię warunkującą ich sfinalizowanie. W warunkach ekwifinalności te same rezultaty mogą być osiągnięte poprzez zastosowanie różnych sposobów (technik, narzędzi) różnicujących zapotrzebowanie na energię w organizacji. Istotne więc staje się nie tylko rozpatrywanie działalności organizacji z punktu widzenia skuteczności osiągnięcia celów, ale także efektywnego gospodarowania energią organizacji, dzięki której możliwa jest ich realizacja.

Wobec zmieniających się uwarunkowań realizacji wybranych celów/zadań zmienia się też ich zapotrzebowanie na energię, dochodzi do „wytracania” dodatkowej energii w kontekście potrzeby zwiększania adaptacyjności, zapewniania odpowiedniej elastyczności organizacji, pojawia się potrzeba uwzględnienia nowych celów bardziej adekwatnych do zmienionych warunków działania. Jednocześnie częściej zachodzi konieczność „zawieszania” określonych celów, zaprzestania realizacji wcześniej wygenerowanych celów (będących na różnych etapach zaawansowania w ich materializowaniu się), prowadzi to do naruszania spójności szeroko

rozumianej motywacji (faza wzbudzania i podtrzymywania), a to z kolei powoduje „trwonienie” energii organizacji.

Odzwierciedleniem tych dokonujących się zmian jest więc potrzeba pogłębienia problematyki motywacji, dotąd postrzeganej jako koherentnego czynnika wyzwalającego w odpowiedzi na określone potrzeby (w tym potrzeby rozwojowe organizacji) zainteresowanie realizacją wybranych celów i prowadzącego do ich osiągnięcia – w ten sposób wypełniając istotę zarządzania. Dzisiaj w warunkach wzmożonej konkurencji, jaka pojawia się już na etapie celów, rozpatrywanie ich osiągania w kontekście motywacyjnym jest już niewystarczające, konieczne staje się optymalizowanie struktury celów w kontekście gospodarowania energią organizacji.

W literaturze przedmiotu [Bruch, Ghoshal 2003, s. 45; Cross i in. 2003, s. 51] energią organizacji definiuje się także jako stopień/poziom zmobilizowania przez organizację swoich emocjonalnych, psychicznych i behawioralnych sił (potencjałów) do realizacji celów organizacji. To wzajemne oddziaływanie energii emocjonalnej (związanej z pasją, entuzjazmem ludzi na rzecz osiągania celów organizacji), energii poznawczej (związanej z kreatywnością ludzi, otwartością na nowe możliwości, szanse a także umiejętnością reagowania na zagrożenia, wyzwania) i energii behawioralnej (związanej z pobudzeniem ludzi w organizacji, z ich skłonnością do podejmowania ryzykownych przedsięwzięć, aby urzeczywistnić cele organizacji) sprzyja dokonywaniu zmian istotnych dla funkcjonowania i rozwoju organizacji.

Jak zauważa H. Bruch [*Zarządzanie* 2012, s. 14], dzisiaj firmy, podlegając silnej presji na poprawę efektywności działania, funkcjonując w warunkach nieprzewidywalności otoczenia czy wręcz kolejno następujących po sobie kryzysów, relatywnie łatwo wpadają w pułapkę przyśpieszenia (*acceleration trap*) – próbują realizować zadania w tej samej jak dotąd albo jeszcze większej skali i złożoności przy znacząco zredukowanych zasobach, w tym zasobach ludzkich. Nadmierne przyśpieszenie pozwala wprawdzie osiągnąć odpowiednie efekty, ale powoduje, że zasoby energetyczne, jakimi dysponuje organizacja, obkurczają się, nie dają się ich produktywnie wykorzystać, prowadzi to do przeciążenia pracowników, tzw. *destructive engagement*, które objawia się agresją, frustracją, rosnącym oporem przed wszelkimi zmianami, brakiem identyfikacji z celami zespołu/organizacji ostatecznie doprowadza to do pogorszenia wyników finansowych, relacji z klientami, konkurencyjności na rynku.

Aby zatem nie wytracać energii bezproduktywnie na realizację nieuzasadnionych celów (działań/zmian), aby ją uwalniać w odpowiednim momencie, utrzymywać na poziomie gotowości do wykorzystania (czyli zachowywać tzw. *feeling of urgency*), aby ukierunkowywać ją zgodnie z priorytetami struktury celów w organizacji, konieczne wydaje się podjęcie działań racjonalizujących gospodarowanie energią, zarządzania jej przepływem w organizacji.

4. Wyniki badań sondażowych

W IV kwartale 2014 roku zostały uruchomione badania sondażowe z użyciem kwestionariusza ankiety w celu rozpoznania obecności problematyki energii organizacji i jej istotności dla praktyków. W badaniu do połowy grudnia 2014 roku wzięło udział ponad 50 respondentów z 28 przedsiębiorstw zlokalizowanych na terenie południowo-zachodniej Polski (ostatecznie do zestawienia wyników na potrzeby niniejszej prezentacji przyjęto 44 kwestionariusze obejmujące respondentów z 25 firm)². Dobór respondentów miał charakter losowy, podstawowym kryterium było ich zainteresowanie badaniem, co akurat w tym przypadku można było uznać za kryterium wystarczające ze względu na uniwersalny charakter zjawiska energii jako przedmiotu badań (dotyczy ono bowiem każdej organizacji). Metodyka badań zakładała, że daną firmę w badaniu reprezentować powinno dwóch respondentów: jeden z poziomu zarządu/właściciela, drugi jako przedstawiciel obszaru funkcjonalnego, tj. gospodarowania zasobami ludzkimi (*de facto* w 6 przypadkach wzięto pod uwagę tylko po jednym reprezentancie danej firmy).

Tabela 1. Charakterystyka próbki badawczej

Respondenci ogółem		44		Badane firmy ogółem				25	
duże		16	średnie	9	małe		19	mikro	0
usługowe (materialne)		8	usługowe (niematerialne)	5	wytwórcze		31	inne	0
lokalne		6	krajowe	21	międzynarodowe		10	globalne	7
faza narodzin	0	faza wzrostu	20	faza dojrzałości	21	faza schyłku	3		
pozycja lidera na rynku	6	jeden z trzech największych uczestników rynku		16	jeden z wielu uczestników na rynku		22		
dobra kondycja ekonomiczno-finansowa			32	średnia kondycja ekonomiczno-finansowa				12	

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z analizy tabeli dominują tu reprezentanci firm wytwórczych (górnictwo – 2, hutnictwo – 2, branża elektromaszynowa – 3, motoryzacyjna – 3, telekomunikacyjna – 2, metalowa – 2, narzędziowa – 2, automatyki przemysłowej – 2 oraz przemysł spożywczy – 11 oraz odzieżowy – 2) stanowiących na rynku jeden z wielu jego podmiotów. Firmy te operują głównie na rynku krajowym i znajdują się w relatywnie dobrej kondycji. Dwudziestu respondentów reprezentuje firmy powstałe

² W badaniu nie brano pod uwagę firm mikro, tj. zatrudniających mniej niż 10 osób.

przed 1989 rokiem, dwudziestu jeden firmy, które powstały w okresie transformacji do końca 1999 roku, a tylko 3 respondentów wywodzi się z firm, które ukonstytuowały się już po 2000 roku, nieco mniej niż połowa respondentów związana była z firmami wciąż pozostającymi w fazie wzrostu i mniej więcej tyle samo było reprezentantów firm pozostających w fazie dojrzałości.

Warto zauważyć, że tak ukształtowana próbka badawcza nie jest próbą reprezentatywną. Dlatego wyniki tych badań nie mogą stanowić podstawy do weryfikowania określonych hipotez ani też generalizowania wynikających z nich wniosków – mają one raczej charakter sondażowy, służą wyłącznie jako egzemplifikacja określonych spostrzeżeń, przypuszczeń, które wymagają potwierdzenia w toku dalszych badań.

Należy podkreślić, że spośród 44 respondentów 36 (82%) jednoznacznie stwierdza, że problem energii bezpośrednio odnosi się do organizacji, co więcej uważają oni, że to energia właśnie warunkuje sprawne działanie organizacji i przekłada się na jej wyniki (sukces).

Około 61% badanych uznało, że organizacje przeznaczają swoją energię przede wszystkim na realizację celów/zadań związanych z aktualną koncepcją działania (modelem biznesu), pozostali uznali, że firmy angażują swoją energię głównie w realizację celów, które prowadzą do zmiany istniejącego *status quo*. Przy czym około 11% badanych respondentów oceniło, że zaangażowanie to dotyczy zmian związanych z dążeniem do rozwoju, do doskonalenia, natomiast około 18% oceniło, że są to zmiany reaktywne, tj. podejmowane na zasadzie przymusu/odpowiedzi na impulsy wynikające z otoczenia bądź wnętrza organizacji. Pozostałe 10% respondentów uważa, że firmy równolegle przeznaczają swoją energię na bieżące funkcjonowanie i na dokonywanie zmian.

Jeśli chodzi o pojmowanie istoty energii organizacji w sposób immanentny związany z obecnością człowieka/ludzi w organizacji, pomimo dość powszechnego używania tego terminu praktycy, podobnie jak i „akademy”, mają trudności z jednoznacznym (opartym na zasadach trwałej konstrukcji logicznej, jak zaleca ontologia) zdefiniowaniem tego pojęcia. Najbardziej utożsamiają się z następującymi próbami zdefiniowania energii organizacji:

- jest to siła sprawcza w procesie skutecznego osiągnięcia celów (15,5 punktu)³,
- jest to „paliwo” do intensywnego działania na rzecz osiągnięcia celu/celów, które wymaga koncentracji, zaangażowania, nieuchronnie związane z człowiekiem (15,5 punktu),
- jest to stopień, w jakim organizacja zmobilizowała emocjonalny, poznawczy i behawioralny potencjał do realizacji swoich celów (14 punktów).

Zdecydowanie mniej wskazań otrzymały kolejne definicje:

- jest to poczucie pozytywnego pobudzenia, chęci do działania, witalności (9,5 punktu),

³ Punkty przeliczone z uwzględnieniem wagi 1 za wskazanie na pierwszym miejscu oraz wagi 0,5 za wskazanie na drugim miejscu.

- sprowadza się do przekładania motywacji na działanie, podczas gdy motywowanie to umiejętność wykorzystywania energii (6 punktów),
- jest to zdolność do wykonania pracy, dokonania wysiłku (4 punkty).
Bez wskazań pozostały następujące definicje:
- jest to wykorzystanie części potencjału na realizację określonych zadań,
- jest to podstawowa „waluta” w biznesie,
- jest to wartościowy zasób, który ludzie starają się zachować.

Warto zauważyć, że wybrane przez praktyków definicje energii organizacji jako najbardziej odzwierciedlające jej istotę wprost nawiązują do osiągania/realizacji celów, a więc do tego, co jest immanentne dla zarządzania. Zaskakujące jest może to, że z postrzegania istoty energii przez praktyków nie wynika, aby pomiędzy energią a potencjałem istniał jakiś ewidentny związek, choć powszechne jest ich używanie jako synonimów.

Znamienna, niejako wprost potwierdzająca istnienie problemu energii w organizacji (niezależnie od trudności w jednoznacznym pojmowaniu tego terminu), jest odpowiedź na pytanie, którego intencją było ustalenie, czy organizacje marnują swoją energię. Aż 75% respondentów w badanej próbie wyraziło swoje przekonanie, że przedsiębiorstwa marnują swoją energię. Szacunek dotyczący tego, jaka część energii pozostaje niewłaściwie wykorzystana (jest marnowana), przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Marnotrawstwo energii w organizacji

Lp.	Poziom marnowanej energii	Liczba (procent) wskazań
1	10-15%	10 (23%)
2	20-25%	11 (25%)
3	30-35%	6 (13,5%)
4	40-50%	6 (13,5%)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Analiza danych charakteryzujących badane podmioty w poszczególnych przedziałach nie pozwoliła na wyodrębnienie tendencji, wyróżników, które wskazywałyby na szczególne „predyspozycje” do marnowania energii (w ramach poszczególnych przedziałów mamy do czynienia z bardzo dużym zróżnicowaniem).

Jeśli chodzi o przejawy tego marnotrawstwa, ujmuje je tabela 3.

Konkludując, można stwierdzić, że pomimo rozwoju takich subdyscyplin w zarządzaniu jak zarządzanie procesami, zarządzanie projektami, projektowanie i doskonalenie struktur organizacyjnych i niemałego ich dorobku aplikacyjnego, wciąż stanowią one nieopanowane obszary funkcjonowania organizacji i wciąż pozostają obszarami do penetrowania, jeśli chodzi o poszukiwanie wzrostu efektywności w organizacji. Charakterystyczne jest tu wskazanie na czynnik czasu, jego złe wykorzystywanie stanowi, jak widać, podstawową przyczynę marnowania energii (przejawia się to m.in. w nierespektowaniu sekwencji działań, skracaniu czasu przy-

Tabela 3. Przejawy marnotrawstwa

Lp.	Zidentyfikowane przejawy marnotrawstwa	Procent wskazań
1	źle wykorzystywany czas pracy	30
2	niezakończone projekty	24
3	zbędne procesy	17
4	nadmiernie rozbudowane struktury	15
5	inne, np. zła organizacja przepływu informacji (dokumentów), pogłębianie złożoności (rozbudowywanie oferty, nadmierna formalizacja), nieuczenie się na błędach itp.	10
6	nadmierne zapasy	4

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

gotowawczego, co następnie skutkuje przerwami w pracy, dublowaniu czynności, np. związanych z wprowadzaniem danych, nadmierną koncentracją nad wybranymi czynnościami, np. notoryczne sprawdzanie e-maila, załatwianiem spraw prywatnych w czasie pracy itp.). Wygląda zatem na to, że to właśnie obszar gospodarowania czasem (szczególnym zasobem) powinien stać się przedmiotem koncentracji w poszukiwaniu źródeł poprawy efektywności.

Kolejna kwestia, do której ustosunkowywali się respondenci, dotyczyła uwarunkowań (czynników), które sprzyjają uwalnianiu pozytywnej energii w organizacji. Należy podkreślić, że respondenci zgodzili się z opinią o ambiwalentnym charakterze tych uwarunkowań, które w danej konfiguracji sprzyjają uwalnianiu energii, a w innej (co może być np. związane ze zmianami w czasie) mogą one wykazywać się oddziaływaniem w przeciwnym kierunku, tj. hamować proces uwalniania energii. Tabela 4 prezentuje ranking determinant wspierających uwalnianie energii w badanych przedsiębiorstwach.

Jak wynika ze wskazań respondentów, najistotniejszym czynnikiem dla uwalniania energii ludzi w badanych przedsiębiorstwach jest szeroko rozumiana funkcja personalna, czyli zakres działań bezpośrednio adresowanych do ludzi, począwszy od rekrutacji, poprzez działania związane z rozwojem (awansiem) pracowników, szkoleniem, motywowaniem, oceną i derekrutacją. Sposób realizacji tych działań jest indykatorem podmiotowego, zindywidualizowanego podejścia do pracowników i bezpośrednio przyczynia się do tego, czy pracownicy wyzwalają swoją energię, czy też powstrzymują jej uwalnianie na rzecz organizacji (bądź jej po prostu nie mają). Na kolejnym miejscu według wskazań respondentów lokuje się struktura organizacyjna jako podstawa architektury przedsiębiorstwa, która zapewnia współdziałanie ludzi w organizacji, przede wszystkim chodzi to, aby zapewniała ona sprawny przebieg informacji i nie wydłużała „ścieżek” decyzyjnych (zbyt długie oczekiwanie na decyzje przyczynia się do rozpraszania energii). Bardzo ważne są tu także wzorce (głównie w sensie postaw, zachowań) do naśladowania. Kolejnym wskazaniem oka-

Tabela 4. Wspomaganie uwalniania energii w organizacji

Lp.	Uwarunkowania związane z uwalnianiem energii w organizacji	Poziom wskazań (%)
1	polityka personalna (autentycznie zorientowana na ludzi)	17,8
2	płaska struktura organizacyjna, sprawna komunikacja	16,1
3	istniejące wzorce do naśladowania, benchmarking	13,8
4	proste, czytelne, sprawne procedury	12,5
5	kultura organizacyjna (preferencje dla otwartości, partycypacji, tolerancji, współpracy)	11,5
6	ograniczony zakres i częstotliwość kontroli	11,5
7	poziom wzajemnego zaufania	11,5
8	respektowanie ustalonych zasad, poszanowanie określonych wartości	2,7
9	zalecenia zewnętrzne, np. firm doradczych, audyty	1,8
10	inne, np. preferencje dla zespołowej formy pracy	0,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

zały się klarowne procedury (procesy), co warunkuje skoncentrowanie energii na kwestiach istotnych (zagmatwanie, nadmierna złożoność rozprasza energię ludzi). Nieco mniejsze znaczenie według wskazań respondentów, ale na tym samym poziomie, mają dla uwalniania energii ludzi w organizacji: otwarta kultura organizacyjna, ograniczanie kontroli (i substytuowanie jej samokontrolą) oraz oparcie współdziałania na wzajemnym zaufaniu. Wspomagająco (choć relatywnie słabiej) działają również takie czynniki, jak istnienie/przestrzeganie wspólnie wypracowanych zasad, akceptacja tych samych wartości. Natomiast w niewielkim stopniu sprawdzają się jako czynniki sprzyjające uwalnianiu energii w organizacji zalecenia zewnętrzne od firm doradczych, certyfikujących, przeprowadzających audyt itp.

Kolejną kwestią podjętą w badaniu było rozpoznanie, jak aktywne są badane organizacje, jeśli chodzi o podejmowanie przez nie działań w ramach szeroko rozumianego gospodarowania energią ludzi w organizacji. Wylistowane przez respondentów działania zostały uporządkowane i zaprezentowane (według liczby wskazań) w tabeli 5.

Analiza treści tabeli wskazuje na bardzo schematyczne podejście badanych firm do gospodarowania energią. Respondenci, charakteryzując działania swoich firm, odwoływali się do już znanych praktyk, głównie mieszczących się w ramach systemu motywacyjnego, funkcji szkoleniowej oraz kształtowania relacji interpersonalnych, także działań o charakterze organizacyjnym, zorientowanych na ograniczanie marnotrawstwa energii. Warto zauważyć, że większość tych działań skupia się na uwalnianiu energii, relatywnie niewielki jest tu udział tych działań, które służyłyby regeneracji energii ludzi (to generalnie pozostawia się do zrealizowania na własną rękę poza godzinami pracy). Zdecydowanie brak tu holistycznego podejścia, podej-

Tabela 5. Gospodarowanie energią w organizacji

Lp.	Działania na rzecz racjonalnego gospodarowania energią ludzi w przedsiębiorstwie	Liczba wskazań
1	Rozwiązania w ramach systemu motywacyjnego, uzależniające wynagrodzenie od osiągniętej produktywności, od skuteczności działania	15
2	Atrakcyjny, zróżnicowany program szkoleń	11
3	Spotkania integracyjne	10
4	Upraszczenie procedur działania (skracanie ścieżek decyzyjnych)	9
5	Tzw. otwarty HR (rozmowy z pracownikami, coaching)	9
6	Programy rozwojowe, ścieżki awansu	8
7	Indywidualizacja systemu nagradzania pracowników	7
8	Programy świadczeń rekreacyjno-sportowych dla pracowników	7
9	Spotkania cykliczne pracowników z kierownictwem firmy	6
10	Upowszechnienie pracy zespołowej	3
11	Racjonalna polityka urlopowa	3
12	Włączenie ubezpieczeń medycznych do systemu motywacyjnego	3
13	Budowanie bardziej otwartej i tolerancyjnej kultury organizacyjnej	3
14	Uelastycznienie czasu pracy	3
15	Rozszerzenie partycypacji pracowników w podejmowaniu decyzji	3
16	Funkcjonowanie skutecznego systemu oceny pracowników	2
17	Zapewnienie estetycznych i ergonomicznych warunków pracy	2
18	Celebrowanie sukcesów firmy, troska o PR firmy	2
19	Świadczenia socjalne	2

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

mowane działania są rozproszone, niespójne, raczej mają charakter doraźny. Część z nich wymuszona jest regulacjami prawnymi, inne podejmowane są na zasadzie wyboru i dobrowolności danej organizacji. Większość respondentów przyznaje, że perspektywa prowadzenia organizacji z uwzględnieniem idei gospodarowania energią organizacji (energią ludzi w organizacji) jest relatywnie nowa, że zarządzanie energią organizacji wymaga przyjęcia określonych zasad, ustrukturalizowania działań w tym zakresie, być może wypracowania nowych narzędzi.

Dokonując samooceny pozycji i zadań realizowanych przez służby HR (*Human Resource*) badanych organizacji w kontekście swoich oczekiwań związanych z gospodarowaniem energią, respondenci ocenili, iż zaledwie dwa podmioty można by uznać za zaawansowane w przejściu do realizowania w organizacji koncepcji *Human Energy*. Kolejnych 13 badanych firm zostało uznanych za te, które realizują tylko wybrane aspekty/działania w sposób urzeczywistniający ideę gospodarowania energią organizacji a pozostałych 10 badanych firm (w ocenie

respondentów) zdecydowanie odbiega od podporządkowania swoich działań idei gospodarowania energią.

5. Zakończenie

Możliwości poprawy efektywności działania organizacji z wykorzystaniem materialnych, ilościowych czynników i preferowania tzw. twardego (analitycznego) podejścia do ustalania, mierzenia poziomu efektywności zostały w znacznej mierze wyczerpane, pojawiła się zatem potrzeba szukania tych możliwości w ramach tzw. miękkich czynników o charakterze jakościowym, niematerialnym. Należą do nich czynniki związane wprost z człowiekiem, jego zdolnościami, zachowaniami, postawami i jego energią. W tym kontekście wyłania się problem energii organizacji, tj. energii ludzi związanych z daną organizacją. Powszechne jest przekonanie (zarówno wśród teoretyków, jak i praktyków), że to właśnie energia organizacji determinuje sprawność jej funkcjonowania i możliwości rozwoju, a niedobór energii blokuje procesy doskonalenia, wprowadzania zmiany, odnowy strategicznej. W związku z tym konieczne staje się zarządzanie przepływem tej energii, tym bardziej że jak podkreślają praktycy, znaczna jej część jest marnotrawiona (niewłaściwie wykorzystywana), a działania podejmowane przez organizacje na rzecz jej uwalniania, ukierunkowywania, odnowy nie są spójne i nie były jak dotąd przedmiotem racjonalizowania.

Literatura

- Adamiec M., 2011, *Potencjał ludzki w organizacji*, Difin, Warszawa.
- Bruch H., Ghoshal S., 2003, *Unleashing Organizational Energy*, MIT Sloan Management Review, vol. 45, no. 1.
- Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E., 2003 *Positive Organizational Scholarship – Foundations of a New Discipline*, Berrett-Koehler Publisher Inc., San Francisco.
- Cross R., Baker W., Parker A., 2003, *What Creates Energy in Organizations?*, MIT Sloan Management Review, vol. 45, no. 1.
- Flak O., 2013, *Dylematy badania organizacji*, Współczesne Zarządzanie, nr 2.
- Niklewicz M., Wachowska M., 2012, *Wiedza – Kapitał ludzki – Innowacje*, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław.
- Stankiewicz M.J. (red.), 2010, *Pozytywny potencjał organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, Wydawnictwo Dom Organizatora TNOiK, Toruń.
- Zarządzanie energią firmy w czasach kryzysu*, 2012, Harvard Business Review Polska, nr IX.
- Wheatley M., 1995, *Leadership and the New Science. Discovering Order in a Chaotic World*, Berlett Koehler Publishing, San Francisco.

THE NEED OF MANAGEMENT OF PEOPLE'S ENERGY IN THE ORGANIZATION AS A CONDITIONAL INCREASE IN EFFICIENCY

Summary: Relatively little interest in the energy of organization issues in a response to the pressure towards increasing efficiency is highly intriguing. It is clear though that all activities of an organization, both those related to the current functioning and to the development are determined by the use of energy. The aim of this paper is to indicate the need for the rational management of organization energy. Theoretical considerations on the nature of energy were supplemented by the results of surveys on understanding and using of energy in the organization.

Keywords: organization potential, conceptualization of organization energy, energy use, waste of energy.