

# OPERACJONALIZACJA ZDROWIA ORGANIZACJI I JEGO ZWIĄZEK Z EFEKTYWNOŚCIĄ

Kazimiera DYRBUŚ-GRACA, Mariusz BRATNICKI

**Streszczenie:** Efektywność organizacji to bez wątpienia zagadnienie, które zaprzęta umysły tak teoretyków jak i rzeszy praktyków na co dzień zajmujących się zarządzaniem. Wprowadzenie procedur zdrowia do zarządzania i funkcjonowania organizacji to droga do budowania długofalowej efektywności na wszystkich poziomach. Komplementarność, odmłodzenie, uzgodnienie, egzekwowanie i elastyczność to obszary, gdzie zdrowie i efektywność przenikając się w sposób naturalny generują wartość dodaną wpisując się na stałe w kulturę organizacji.

**Słowa kluczowe:** zmiana, efektywność, zdrowie organizacyjne, zarządzanie.

## 1. Wstęp

Organizacje biznesowe w XXI funkcjonują w warunkach globalnego, konkurencyjnego rynku, mając ciągle na uwadze fakt, że przetrwać mogą tylko te, które są w stanie zaferować towary i usługi na najwyższym poziomie z punktu widzenia ich odbiorców – czyli klientów. Jednocześnie zdają sobie sprawę, że od lat 70–tych nie tylko cena determinuje decyzje klientów co do wyboru tej czy innej usługi lub też towaru.

Klienci powszechnie już zwracają uwagę na takie aspekty jak jakość, elastyczność i innowacyjność produktu lub usługi, a także co daje się zauważyć szczególnie w ostatnich latach - realizację celów socjalnych i relacje, a wręcz odpowiedzialność za otoczenie zewnętrzne organizacji. Organizacje chcące utrzymać swoją pozycję rynkową i efektywność wiedzą, że to w jaki sposób traktują pracowników, jakie stwarzają warunki socjalne, jakie mają relacje z kontrahentami czy też innymi interesariuszami, zaczyna mieć kluczowe znaczenie dla ich odbiorców [1].

Jednocześnie 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, a w ślad za tym 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 do tego celu ją przybliżyć i ma także świadomość współodpowiedzialności za powodzenie całej organizacji.

Wprowadzenie procedur zdrowia do procedur zarządczych organizacji pozwala realizować te cele, utrzymywać stały, wysoki poziom efektywności, mając jednocześnie na względzie idee humanizacji pracy dominujące w zarządzaniu w XXI wieku [2].

## 2. Zdrowie a efektywność, efektywność a zdrowie

O ile w różnych organizacjach, w zależności od ich kultury, przedmiotu działalności, pozycji rynkowej itp. mogą występować różne przyczyny skłaniające do zmian, o tyle w praktyce wyróżnić można dwa cele dla których osiągnięcia organizacja decyduje się na przeprowadzenie zmian:

- konieczność szybkiej poprawy sytuacji ekonomicznej,
- konieczność poprawy sprawności organizacji.

Cele te zostały opisane przez profesorów Harvard Business School, Michaela Beera oraz Nizina Noria i zostały przez nich określone odpowiednio **Teorią E** oraz **Teorią O**.

### **Teoria E**

„Wyrażnym celem w teorii zmiany E jest gwałtowny i znaczący wzrost wartości udziałów mierzony poprawą przepływu środków pieniężnych i ceną jednostki udziałowej.”

Konieczność wprowadzenia zmian tego typu determinuje zazwyczaj bardzo trudna sytuacja finansowa firmy, opiera się ona więc na takich działaniach jak redukcja kosztów, wyprzedaż aktywów, reorganizacja firmy itp. Zmiany mają zazwyczaj charakter dynamiczny i wprowadzane są od góry, poprzez kierownictwo firmy.

Chcąc konsekwentnie i efektywnie realizować zmiany zgodnie z Teorią E, zawieszeniu ulegają wszelkie niepisane umowy z pracownikami, nakładające dodatkowe obciążenia na firmę, możliwe do realizacji w okresie stabilizacji lub też wzrostu.

### **Teoria O**

„Zmiana typu O ma na celu wzrost efektywności organizacji dzięki tworzeniu silnej kultury organizacyjnej i rozwojowi kompetencji pracowniczych”

W tym typie zmiany, celem jest organizacja jako taka, z szczególnym uwzględnieniem możliwości uczenia się pracowników, stałego podnoszenia kwalifikacji, wytworzenia silnych więzi między pracownikami i organizacją. Wszystkie te czynniki mają wpłynąć korzystnie na sprawność organizacji jako takiej. W realizacji celów potrzebny jest czynny udział pracowników, a inicjatywy niekoniecznie wychodzić muszą od kadry kierowniczej.

Reasumując powiedzieć można, iż ze względu na metody oraz rodzaj używanych środków Teoria E – prezentuje twarde podejście do zmian, Teoria O – miękkie [3].

Jak pokazują badania, firmy które skupiają swoją uwagę jedynie na efektywności, a pomijają aspekt zdrowia nie istnieją długo na rynku. Aby lepiej scharakteryzować relacje zachodzące pomiędzy zdrowiem organizacyjnym, a efektywnością pragniemy przybliżyć kilka koncepcji zdrowia prezentowanych w literaturze, wskazać jak wprowadzić wskaźniki zdrowia firmy do procedur kierowania firmą, jakie wprowadzać zmiany, które wpływają zarówno na efektywność jak i na zdrowie firmy oraz jak monitorować poziom zdrowia firmy.

Zdrowie organizacji można odnieść wprost do definicji zdrowia człowieka, który to stan bywa definiowany jako stan dobrego samopoczucia fizycznego, umysłowego i społecznego - zgodnie z definicją podawaną przez Międzynarodową Organizację Zdrowia.

Co do rozumienia pojęcia zdrowia organizacyjnego sensu stricte wymienić można m.in. definicję zaprezentowaną w raporcie opracowanym przez Booz Allen Hamilton: A global checkup: Diagnosing the Health of Today's Organizations iż organizacja zdrowa to taka, „która ma zdolność do tego by egzekwować, doprowadzać do końca”, w przeciwieństwie do organizacji chorej, gdzie często kończy się na zamiarach, co ostatecznie prowadzi do stagnacji. W tej definicji zdrowia, główny nacisk położony jest więc na egzekwowanie, realizację. Autorzy zwracają uwagę, iż zdolność tę organizacja powinna mieć zakodowaną „genetycznie” – nie można jej wynająć, wypożyczyć.

Zgodnie z twierdzeniami K. Lindström, K. Schrey, G. Ahonen zdrowa organizacja to taka, która potrafi optymalizować swoją efektywność i dobre samopoczucie pracowników oraz efektywnie radzi sobie z wewnętrznymi i zewnętrznymi zmianami.

Jeszcze inne rozumienie pojęcia zdrowia organizacji podają A. De Smet, M. Loch, B. Schaninger z firmy McKinsey&Company. Ich zdaniem jest to taka organizacja, która „jest odporna na szok, dobrze wykonuje swoje zadania, skupia pracowników wokół wspólnego celu, koncentruje się na odnowieniu i zapewnia, iż jedne praktyki dopełniają drugie” [4]. W wyniku przeprowadzonych przez McKinsey&Company badań wyróżnionych zostało pięć kluczowych cech, które o ile występują, wtedy możemy mówić o zdrowej organizacji co zostało przedstawione w tabeli 1.

Tab. 1. Cechy zdrowej organizacji

<i>Komplementarność</i>	Zdolność do wspólnego działania, efektem którego ma być wartość dodana; spójna polityka kadrowa zarówno w obszarze zatrudniania jak i zarządzania personelem. Fundamentem tych działań powinna być sprawna komunikacja wewnętrzna oparta o dobre relacje między pracownikami.
<i>Odmłodzenie</i>	Umiejętność wprowadzania zmian i postrzegania otoczenia jako zbioru szans do wykorzystania poprzez np. odkrywanie nowych rynków celowych, innowacyjność w podejściu do otoczenia jak i pracowników, duże zdolności adaptacyjne. Stała chęć umacniania i rozwijania przewagi konkurencyjnej.
<i>Uzgodnienie</i>	Umiejętność wyrównywania ludzi na wszystkich poziomach organizacji uwzględniając umiejętności, wiedzę i kompetencje oraz jasno określona i artykułowana misja i strategia organizacji. Skupianie się na jak najlepiej pojętym interesie udziałowców.
<i>Egzekwowanie</i>	Podjęcie decyzji, ich przekazywanie, a następnie stały monitoring i raportowanie poszczególnych etapów realizacji. Tak monitorowane działania zmuszają kadrę zarządzającą do stałego analizowania istotnych parametrów organizacji w tym m.in. efektywności i to w różnych ujęciach, zyskowości, itp. dopuszczając myślenie krytyczne i głośne wyrażanie opinii. Jasno określony zakres kompetencji i moce decyzyjne
<i>Elastyczność</i>	Udzielanie odpowiedzi na pytanie, czy jesteśmy organizacją zdolną do podejmowania ryzyka, czy nasza strategia biznesowa jest spójna czy też nadszedł czas korekty kursu. Nakłania także do prześledzenia zasobów niezbędnych do realizacji strategii na danym etapie oraz monitoringu produktów w kontekście zapotrzebowania przez klientów obecnych oraz możliwości pozyskania nowych.

Jak więc widzimy czynniki wyznaczające zdrową firmę, wdrażane i egzekwowane w sposób konsekwentny mogą jedynie wspierać efektywność organizacji. Niestety niektóre

poglądy a propos metod zwiększających efektywność skutecznie wypierają zdrowie [5] co pokazuje tabela 2.

Tab. 2. Przykłady metod zwiększających efektywność

<b>Mity o zwiększaniu efektywności</b>	<b>Zagrożenia dla zdrowia</b>
Opcje na akcje dla menedżerów	Opcje na akcje zazwyczaj nie mają większego wpływu, ze względu na niską cenę akcji krótkoterminowych.
Sformalizowany sposób zarządzania w celu zwiększenia odpowiedzialności	Może przynieść poprawę efektywności, ale tylko wtedy kiedy pracownicy wiedzą jaką mają rolę do odegrania, mają wystarczającą wiedzę i umiejętności, otrzymują informacje zwrotną, mają odpowiednie zaplecze.
Korzystanie z zewnętrznych dostawców w celu minimalizowania kosztów	Korzystne przy krótkotrwałym stosowaniu, ponieważ naraża na szwank relacje z dotychczasowymi dostawcami, eliminuje zapasy co może doprowadzić do dezorganizacji.
Sformalizowanie procedur	Muszą być stosowane zgodnie z określonymi wymogami, w przeciwnym razie przynoszą więcej strat niż zysku.
Wdrażanie praktyk z powodzeniem zastosowanych przez innych	Sukces wielu metod uzależniony jest od istniejących warunków, trzeba sprawdzić czy organizacja dysponuje adekwatnymi.
Inwestowanie w ludzi	Zdolności ludzi niewiele znaczą bez dobrych relacji międzyludzkich, czynnik motywacyjny np. podwyżki wynagrodzenia daje krótkotrwały efekt.

Podkreślenia wymaga także fakt, iż przejście od systemu zarządzania nastawionego jedynie na efektywność do zarządzania uwzględniającego także zdrowie wymaga wprowadzenia kilku nieodzownych elementów jak np.:

- stałego podnoszenia świadomości tak wśród pracowników jak i kooperantów, że „nasza firma podąża w kierunku zdrowia, a wy chodźcie z nami”,
- kreowanie liderów odpowiedzialnych za budowanie mocnej pozycji na wszystkich rynkach na których dana firma działa – tzn. zarówno na rynkach lokalnych jak i międzynarodowych,
- wprowadzanie przemyślanego systemu nagród i kompensat,
- stały niezależny monitoring przeprowadzany w określonych, niezbyt długich odcinkach czasowych,
- wyznaczanie horyzontu czasowego dla osiągnięcia określonych celów.

### 3. Wpływ zdrowia organizacji na efektywność

Marzeniem, ale także co najważniejsze zadaniem każdego menadżera jest zarządzanie firmą, która swoje działania realizuje w sposób efektywny, maksymalizując wydajność. Jak już zostało wcześniej powiedziane tę cechę firmy osiągnąć łatwiej w sytuacji kiedy firma uwzględni procedury i czynniki zdrowia w sposobie w jaki jest zarządzana. Stale więc

powinny być definiowane i monitorowane czynniki zdrowia, rozwijać też trzeba portfolio inicjatyw - także indywidualnych, które należy szczegółowo przedstawić, opisać i ostatecznie konsekwentnie realizować [6].

W organizacjach, które zdecydują się na ten model zarządzania niebagatelną rolę odgrywa umiejętność pozyskiwania informacji zwrotnej, co umożliwi korektę kursu w odpowiednim czasie bez uszczerbku dla całej organizacji. Zdrowie musi znaleźć swoje odzwierciedlenie w podstawowych czynnościach zarządczych, w planach strategicznych firmy, budżecie, systemach motywacyjnych oraz planach szkoleń dla pracowników.

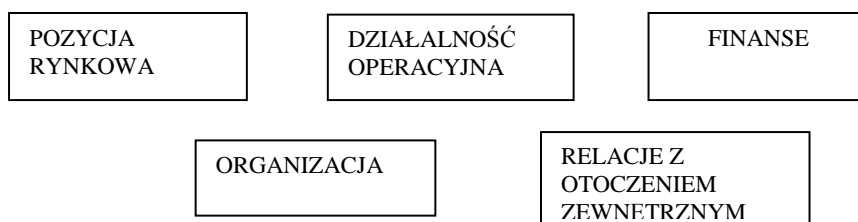
Aby lepiej zilustrować w jaki sposób móc stale śledzić i dokonywać korekty zdrowia przedsiębiorstwa poniżej – tabela 3, zamieszczamy tradycyjny bilans przychodów i kosztów oraz bilans zrestrukturyzowany.

Tab. 3. Bilans tradycyjny i zrestrukturyzowany na przykładzie banku na podstawie "Achieving sustainable excellence through performance and health" McKinsey&Company, 2006

<i>Bilans tradycyjny</i>		<i>Bilans zrestrukturyzowany</i>	
<b>Całość wpływów – 100%</b>	<b>41,235</b>	<b>Zorientowany na efektywność – 66%</b>	
Wynagrodzenia pracowników	18,132	Wynagrodzenia pracowników	15,676
Reklama produktu	932	Wydatki administracyjne	7,103
Public relation	376	Amortyzacja sprzętu	1,034
Wydatki administracyjne	7, 103	Amortyzacja dóbr niematerialnych	673
Szkolenia i rozwój	1,263	Dobra i materiały kupione	2,678
Amortyzacja sprzętu	1,034	<b>Zorientowany na zdrowie – 12%</b>	
Amortyzacja dóbr	673	Komplementarność	403
Dobra i materiały kupione	2,678	Odmłodzenie	1,206
<b>Całość wydatków-78%</b>	<b>32,191</b>	Uzgodnienie	754
		Egzekwowanie	1,508
		Elastyczność	1,156
		<b>Całość wydatków- 78%</b>	<b>32,191</b>

Ważnym jest kwestia kontroli i zarządzania relacjami między zdrowiem, a efektywnością w najbardziej newralgicznych z punktu widzenia organizacji obszarach. Rozwijanie tychże procedur pozwala organizacji utrzymywać stałą, wiodącą pozycję wśród konkurujących podmiotów, poprzez umiejętność natychmiastowego reagowania na zjawiska zachodzące tak wewnątrz organizacji jak i w otoczeniu zewnętrznym.

## OBSZARY BADANIA ZDROWIA I EFEKTYWNOŚCI ORGANIZACJI



Rys. 1. Obszary badania zdrowia i efektywności organizacji

W ramach obszarów przedstawionych na rysunku 1 badanych jest wiele parametrów opisujących i charakteryzujących daną organizację, co pozostawiamy sobie jako materiał do dalszych rozważań, biorąc pod uwagę ich szczegółowość, a także indywidualny charakter w zależności od np. przedmiotu działalności, ilości zatrudnionych, obrotów, itp.

#### 4. Podsumowanie

W niniejszym opracowaniu chcieliśmy zwrócić uwagę na relacje zachodzące pomiędzy zdrowiem w organizacji, a uzyskiwaną efektywnością, a także sposobami zarządzania to zdrowie uwzględniającymi. Atrybuty zdrowej firmy są ściśle powiązane z kadrą menadżerską, pracownikami oraz kooperantami, albowiem powinny przejawiać się we wszystkich obszarach działania, niezależnie od szerokości i celów do realizacji.

Zdrowie jako wartość w przedsiębiorstwie mieści się w kategoriach niematerialnych, przypisane jest ściśle do ludzi, metod zarządzania i kultury firmy. Może 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 „słusznych 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, zależeć będzie czy cele realizowane są przy pomocy optymalnych do ich osiągnięcia 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 itp. chroniących organizację od negatywnych wpływów z zewnątrz.

Natura zdrowia w zarządzaniu powinna zostać doceniona szczególnie w tych organizacjach, które na pierwszym miejscu stawiają pracownika, jego rozwój osobisty,

możliwości jak najlepszego i nie wymagającego kompromisów pogodzenia obowiązków służbowych z udanym życiem osobistym. Postępująca humanizacja pracy z jednej strony, rosnące wymagania i oczekiwania rynku z drugiej skłaniają do poszukiwania rozwiązań zapewniających przewagę nad konkurentami przy pełnej akceptacji pracowników – coraz częściej inicjatorów, wykonawców i nadzorców.

Oczywiście w tym momencie podnoszą się głosy oponentów, którzy w rzekomym „współzarządzaniu” przez pracowników, doszukują się jedynie zawołowanego sposobu na przerzucenie odpowiedzialności bez oddania jakichkolwiek kompetencji, co bezsprzecznie może mieć miejsce przy zarządzaniu organizacją w sposób „quasi zdrowy”, lecz to nie jest w chwili obecnej przedmiotem naszych rozważań.

Co więc wymaga podkreślenia to konieczność stałej obserwacji, analizy danych, ich weryfikacja w kontekście danych z innych obszarów, także spoza organizacji np. o klientach, konkurentach, dostawcach, regulatorach itd. albowiem wszyscy oni w ten czy inny sposób oddziałują na organizację i determinują kolejne działania [7].

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 krótkim horyzoncie czasowym 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

1. Newell S.: Creating the healthy organization: well-being, diversity and ethics at work. Thomson, Londyn 2002.
2. Mikuła B.: Współczesne problemy humanizacji pracy, Lublin 2007.
3. Zarządzanie zmianą i okresem przejściowym, seria Harvard Business Essentials.
4. Dyrbuś – Graca K.: Zdrowie organizacyjne. Ujęcie wielowymiarowe, w Nowoczesność przemysłu i usług pod redakcją Jana Pyki, Katowice 2008.
5. De Smet A., Schaninger W.: Achieving sustainable excellence through performance and health, McKinsey&Company, 2006.
6. Dobbs R., Koller T.: Measuring long-term performance, The McKinsey Quarterly special edition 2005. Pobrano z internetu 03.07.2008.
7. Zwetsloot G., Pot F.: The business value of health management, Journal of Business Ethics, Vol. 55/2004.

Mgr Kazimiera DYRBUŚ-GRACA  
Prof. dr hab. Mariusz BRATNICKI  
Katedra Przedsiębiorczości  
Akademia Ekonomiczna  
ul. Bogucicka 14, 40-226 Katowice  
tel.:(0-32) 259 84 21  
e-mail: dug74@op.pl  
mabrat@ae.katowice.pl