

Przemysław Zbierowski

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

ZACHOWANIA ORGANIZACYJNE W FIRMACH WYSOKIEJ EFEKTYWNOŚCI W OKRESIE KRYZYSU I ODNOWY – WYNIKI BADAŃ

Streszczenie: Artykuł przedstawia wyniki badań w zakresie pozytywnych zachowań organizacyjnych w firmach wysokiej efektywności. Zakorzeniony jest w nurtach pozytywnej nauki o organizacji (POS) oraz organizacji wysokiej efektywności (HPO). Badania przeprowadzono na małej grupie gazeli – szybko rozwijających się małych i średnich przedsiębiorstwach, z wykorzystaniem analizy obwodowej danych (DEA). Wyniki badań wskazują na różny poziom pozytywnych zachowań organizacyjnych wśród firm wysokiej efektywności.

Słowa kluczowe: organizacje wysokiej efektywności, pozytywna nauka o zarządzaniu, analiza obwodowa danych.

1. Wstęp

Badacze w dziedzinie zarządzania ciągle poszukują nowych metod rozpoznania przejawów i uwarunkowań sukcesu organizacji. Jednym z najnowszych nurtów w tym zakresie jest pozytywna nauka o organizacji (*Positive Organizational Scholarship* – POS). Proponuje ona nowy punkt widzenia i traktowania organizacji jako „tajemnicy” czy „cudu”, który należy podziwiać, zamiast jako problemu, który musi być rozwiązany. Nie ignorując tradycyjnych teorii, kładzie nacisk na zjawiska „pozytywne”, takie jak szlachetność, witalność, powaga prowadząca do doskonałości, transcendencja, pozytywna odmienność, niezwykła efektywność, pozytywne spirale rozkwitania. Z logiką pozytywnej nauki o organizacji w sposób naturalny wiąże się również nurt badawczy koncentrujący się na organizacjach o ponadprzeciętnej efektywności (*High Performance Organization* – HPO). Stara się on zidentyfikować kluczowe czynniki prowadzące organizację do osiągnięcia wysokiej efektywności, rozumianej w sposób wielowymiarowy, nie ograniczający się do aspektu finansowego, ale obejmujący również kryteria społeczne, przede wszystkim realizację potencjału ludzi zaangażowanych w organizację.

W niniejszym opracowaniu podjęta zostaje próba zidentyfikowania zachowań organizacyjnych pozwalających osiągać wysoką efektywność. Cel ten zostanie osiągnięty.

nięty poprzez krytyczną analizę dostępnej w tym zakresie literatury, a jego owocem będzie zaprezentowany model funkcjonowania organizacji wysokiej efektywności. Zaprezentowane zostaną również wyniki badań przeprowadzonych z wykorzystaniem opracowanego modelu za pomocą analizy obwodowej danych (*Data Envelopment Analysis* – DEA). Wynikiem tych badań jest identyfikacja występowania zachowań organizacyjnych prowadzących do osiągnięcia sukcesu.

2. Pozytywna nauka o zarządzaniu

POS został powołany do życia w 2003 r., wraz z opublikowaniem dzieła kładącego podwaliny pod tę dziedzinę [Cameron, Dutton, Quinn 2003]. POS oferuje nowe spojrzenie na stare problemy, a właściwie idzie dalej, proponując zapomnienie o problemach, które wymagają rozwiązania, a skupienie się na organizacji jako „tajemnicy” czy „cudzie”, który powinniśmy podziwiać. Taki nowy punkt widzenia może przynieść korzyści w postaci lepszego zrozumienia zjawisk organizacyjnych i odkrycia nowych, niewidocznych wcześniej dla badaczy wyposażonych w tradycyjne podejścia i techniki.

Pozytywna nauka o organizacji ma swoją główną inspirację w pozytywnej psychologii, stworzonej przez byłego prezesa Amerykańskiego Towarzystwa Psychologicznego M.E. Seligmana w 1998 r. Psychologia pozytywna proponuje odmienną od tradycyjnej perspektywę, nie zastępując tradycyjnych podejść, ale podejmując próbę ich uzupełnienia. Przekierowuje uwagę z tego, czego ludziom brakuje, na to, co posiadają, podkreślając mocne strony ludzkiej natury, pozwalające budować pomyślne życie, rozkwitać i być szczęśliwym [Seligman, Peterson 2003; Seligman 2002; Carr 2004; Kelley 2004; Peterson, Spiker 2005; Alex, Joseph 2005].

Dziedziną najbliższą pozytywnej nauce o organizacji i najbardziej przyczyniającą się do jej powstania i rozwoju jest rozwój organizacji, a w szczególności podejście doceniające. Jest to nurt badawczy w ramach rozwoju organizacji, który stara się wykorzystać pozytywne strony ludzkiej osobowości do wzmacniania zdolności organizacji do zmiany i rozwoju. Jest to praktyczna filozofia, która opiera się na założeniu, że „organizacja jest «tajemnicą» czy «cudem», który należy podziwiać, a nie problemem, który trzeba rozwiązać” [Cooperrider, Srivastava 1987, s. 131].

Pozytywna nauka o organizacji jest swego rodzaju nową filozofią organizacji. Podczas gdy nie odrzuca organizacyjnych i społecznych zjawisk, takich jak chciwość, egoizm, manipulacja, brak zaufania czy niepokój, stara się podkreślać zjawiska „pozytywne”, takie jak wdzięczność, uznanie, współpraca, prawość, witalność, poczucie sensu, wiarygodność, odporność, mądrość, lojalność, szacunek i uczciwość [Cameron, Dutton, Quinn 2003]. Pozytywna nauka o organizacji jest nowym podejściem zarówno ontologicznym, jak i epistemologicznym, rzuca nowe światło na to, czym organizacja jest i jak ją poznać. Nie jest pojedynczą teorią, bardziej punktem widzenia podkreślającym pozytywne oraz dynamiczne społeczne i organizacyjne zjawiska, rozciągając uwagę na „uwarunkowania (procesy, zdolności, struktury,

metody), motywacje (bezinteresowność, altruizm) oraz wyniki (witalność, poczucie sensu, radość, dobre relacje) związane z pozytywnymi zjawiskami” [Cameron, Dutton, Quinn 2003, s. 4]. Pozytywna nauka o organizacji podkreśla również dynamikę ze specjalnym naciskiem na nieliniowe pozytywne zmiany – „pozytywne spirale” [Fredrickson 2003].

Tabela 1. Pola analizy pozytywnej nauki o organizacji

Poziom	indywidualny	organizacyjny	społeczny
Przyczyny (cechy i doświadczenia)	zaufanie, odporność, mądrość, pokora, wysoki poziom pozytywnej energii, bezinteresowność, altruizm, pozytywne doświadczenia	uznanie, współpraca, wirtuozeria, żywotność, poczucie sensu, doświadczenia sukcesów z przeszłości	współczucie, lojalność, uczciwość, szacunek, wielkoduszność
Instytucje (uwarunkowania)	pozytywne wartości, stosunek do pracy, poczucie znaczenia pracy, pozytywna motywacja, zachowania przywódcze	pozytywne procesy, zdolności, struktury, metody, elastyczny projekt organizacji	dobre prawo, mądrość społeczna, wsparcie i pozytywny odbiór i sprzężenie zwrotne
Konsekwencje	spełnienie, szlachetne ludzkie zachowania, dobrobyt osobisty, wiedza i mądrość	dostatek, obfitość, doskonałość, transcendencja, pozytywna odmienność, ponadprzeciętna efektywność, pozytywne spirale rozkwitu	dobrobyt i stabilność, szczęście

Źródło: opracowanie własne.

Aby lepiej rozpoznać zjawiska pozytywne, można sklasyfikować je w macierzy poziomów i obszarów pozytywnej nauki o organizacji (tab. 1). K.S. Cameron i in. [2003] sugerują istnienie trzech poziomów występowania zjawisk pozytywnych: jednostki, organizacji oraz społeczeństwa. Poddają również pod rozwagę problem, czy relacje między tymi zjawiskami obserwowane na jednym poziomie mogą być ekstrapolowane na inny poziom, co w szczególności dotyczy organizacyjnych wyników zjawisk indywidualnych. Pozytywna nauka o organizacji koncentruje się również na trzech głównych obszarach występowania zjawisk pozytywnych: przyczynach, uwarunkowaniach i konsekwencjach pozytywności. Skrzyżowanie poziomów z obszarami daje lepszy wgląd w naturę zjawisk pozytywnych. Macierz taką można jednak odczytać z tym wszakże zastrzeżeniem, iż nie jest ona kompletna, nie wyczerpuje ich bogactwa.

3. Organizacje wysokiej efektywności

Istotne jest zatem odpowiedzenie sobie na pytanie, jaki horyzont czasowy powinien być brany pod uwagę w pomiarze efektywności. Należy również zauważyć, że

struktura interesariuszy oraz specyfika kontekstu kulturowego wpływać będą na interpretację wybranych miar w zakresie organizacyjnego sukcesu i porażki. Z powyższych rozważań wynika, że pozytywne spojrzenie na efektywność organizacyjną nie jest wolne od sprzeczności, które występują w każdej dziedzinie nauki o organizacji. Zostały one podsumowane w tab. 2.

Tabela 2. Sprzeczności efektywności w perspektywie pozytywnej

Ukierunkowanie	zyskowość	wzrost
Horyzont czasowy	krótki	długi
Specyfika działania	eksploatacja	eksploracja
Kryteria sukcesu	instrumentalne	moralne
Metody postępowania	rutynowe	nieznane
Dominacja czynników	materialnych	niematerialnych
Wiedza	wykorzystywanie	tworzenie

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Bratnicki, Zbierowski 2006].

Można zaproponować wielowymiarowy zestaw mierników efektywności małych i średnich firm oparty na strategicznej karcie wyników [Kaplan, Norton 1996] oraz pozytywnej nauce o organizacji. Zestaw ten obejmuje: wzrost, zyskowość, wiarygodność, miary subiektywne odzwierciedlające realizację celów założyciela i właścicieli, innowacyjność oraz satysfakcję pracowników.

Logika menedżerska i realne uczenie się są krytycznymi i rzadkimi zasobami [Rousseau 2005] w większym stopniu niż mody organizacyjne prowadzące do fałszywych konkluzji [Staw, Epstein 2000]. Taka linia argumentacji przyczynia się do pozyskiwania faktów o rzeczywistości organizacyjnej i eksperymentowania dla podnoszenia jakości podejmowanych decyzji [Pfeffer, Sutton 2006]. Oparte są na niej również najnowsze prace dotyczące wysokiej efektywności organizacyjnej [Holbeche 2005; Light 2005; Lawler, Worley 2006; Waal 2005].

W odniesieniu do organizacji doskonałej T.J. Peters i R.H. Waterman [1982] odkryli, że organizacje odnoszące sukcesy w sposób trwały posiadają koordynację między strategią, systemami, strukturą, stylem przywództwa, umiejętnościami i stylem uczestników organizacji. Ich badania dodatkowo wskazały na rolę podzielanego nastawienia umysłu i kultury organizacyjnej jako istotnych czynników w procesie osiągnięcia wysokiej efektywności. Według J.C. Collinsa [2001] elementem tej kultury było angażowanie się w doskonałość. Uczestnicy takiej organizacji budują podstawy długookresowej żywotności, zbierając plony przeszłych działań. Kontynuując ten tok rozumowania, M.A. Hitt i R.D. Ireland [1987] porównali tak skonstruowany model organizacji z firmami wiodącymi w rankingach światowych i zauważyli, że nie ma między nimi większych różnic. Prowadzi to do wniosku, że praktyki me-

nedzierskie powinny być oparte na badaniu tego, co wyjątkowe i doskonałe. Mając na uwadze powyższe obserwacje dotyczące organizacji wysokiej efektywności, rozciągnąć można te rozważania, w efekcie doprowadzając do zbudowania modelu organizacji doskonałej.

Badania przeprowadzone przez P.C. Lighta [2005] pozostają w tej linii rozumowania i prezentują cztery główne cechy wspólne dla wszystkich prężnych organizacji: (1) czujność osiągnięta przez myślenie w czasie przyszłym, (2) zręczność w empowermentem uczestników organizacji osiąganą poprzez wzmacnianie komunikacji i organizacji, (3) adaptacyjność osiąganą poprzez budowanie swobody w uczeniu się i swobody w wyobraźni, przez wykorzystywanie wielorakich miar w celu unikania braku precyzji i nieuczciwości i przez konfrontowanie istniejącej wiedzy, (4) dopasowanie osiągnięte poprzez prowadzenie w kierunku wizji i misji, wypełnianie organizacji informacją i ignorowanie spraw nieistotnych, które zagrażają zarządzaniu.

A.A. de Waal przeprowadził badania empiryczne, których wyniki wskazują na pozytywny związek charakterystyk wysokiej efektywności organizacyjnej z osiągnięciem wysokiej efektywności, która pozwala organizacjom odnosić wielkie sukcesy [Waal 2005, 2006a]. W szczególności osiem charakterystyk było istotnie i silnie skorelowanych z efektywnością konkurowania [Waal 2006b]: (1) projekt organizacji, (2) strategia, (3) zarządzanie procesami, (4) przywództwo, (5) orientacja długookresowa, (6) ciągłe doskonalenie, (7) kultura organizacyjna, (8) orientacja na zewnątrz.

Stosując podobne podejście, L. Holbeche [2005] udowadnia, że model organizacji wysokiej efektywności oferuje obiecujące i świeże podejście do kreowania dynamicznej stabilności i trwałego sukcesu poprzez zarządzanie zmianą. Głównym punktem tych rozważań jest twierdzenie, że głównym impulsem do rozwoju organizacji wydaje się pogodzenie pozornie sprzecznych dążeń (np. ukierunkowanie zewnętrzne i wewnętrzne, stabilizacja i dokonywanie ciągłych zmian). Istotne jest, aby zauważyć, że kluczowe elementy w modelu zaproponowanym przez L. Holbeche to: (1) zdolność do zmiany – elastyczność, szybkość reakcji i uczenia się, (2) bogaty w wiedzę kontekst dla innowacji, (3) organizacja pozbawiona granic, (4) ludzie gotowi okazywać dodatkowe zaangażowanie, (5) wspaniałe miejsce do pracy, (6) organizacja oparta na wartościach.

E.E. Lawler i C.G. Worley [2006] twierdzą, że doskonałość organizacyjna opiera się na pięciu zadaniach, których wykonywanie wspiera ciągłą i szybką zmianę: (1) bliskim powiązaniu organizacji z jej otoczeniem poprzez ciągłe działania w zakresie tworzenia strategii, w szczególności dopracowywanie ukierunkowania strategicznego, (2) przyciąganiu i utrzymywaniu kapitału ludzkiego, rozwijaniu przywództwa i eksperymentowaniu w zakresie wynagradzania w celu wspierania uczenia się i wzrostu oraz działań w zakresie kreowania wartości, (3) uczeniu się nowych zdolności (procesów, sposobów działania, zachowań, systemów) i nowych kompetencji (technologii i wiedzy) poprzez rozwój i wdrażanie systemów informatycznych, (4) ciągłym podnoszeniu efektywności przez przekierowywanie uwagi i zasobów na

problemy zarówno bieżące, jak i przyszłe, (5) poszukiwaniu przewagi konkurencyjnej poprzez podejście do projektu organizacji, który zakłada, że zmiana jest czymś pożądanym, poprzez dynamiczne dopasowanie z procesami kreowania wartości w celu wspierania ukierunkowania strategicznego.

4. Konceptualizacja modelu pozytywnych charakterystyk wysokiej efektywności

Analiza różnych modeli organizacji wysokiej efektywności pozwala zaobserwować specyficzny porządek pośród ich charakterystyk. Można przypuszczać, że porządek ten jest ustanowiony przez naturalne siły organizacyjne. Innym ciekawym spostrzeżeniem jest obserwacja, że większość charakterystyk organizacji wysokiej efektywności to charakterystyki z dziedziny pozytywnej nauki o zarządzaniu, np. *empowerment*, wolność działania, zaufanie czy współpraca.

Przedstawione modele dają przesłanki do twierdzenia o istotności projektowania organizacji dla podejmowania decyzji jako kluczowego elementu strategicznego dopasowania (modyfikowania i dostrajania) pomiędzy tożsamością, ukierunkowaniem strategicznym, zdolnościami, kompetencjami i innymi komponentami projektu. Aby tego dokonać, należy przyjąć, że taki projekt musi odzwierciedlać zrozumienie tożsamości organizacji, odnosić się do przyszłych potrzeb ukierunkowania strategicznego oraz organizacyjnych kompetencji i zdolności, musi być również zakorzeniony w projekcie organizacji. Korzystając z klasycznego modelu zaproponowanego przez J.R. Galbraitha [1995], można zaproponować model organizacji wysokiej efektywności opierający się na dopasowaniu pomiędzy sześcioma głównymi elementami: strategią, kulturą, ludźmi, strukturą, zadaniami i systemami (tab. 3). W modelu tym każdy z elementów otrzymuje postać zapewniającą dopasowanie, które z kolei prowadzi do osiągnięcia wysokiej efektywności w pozytywnym kontekście.

Zaproponowany model w zakresie strategii zaleca posiadanie przez organizację trwałej wizji, która mobilizuje do wyjątkowego wysiłku, z drugiej jednak strony proces tworzenia strategii musi być ciągły, aby zapewnić dopasowanie zewnętrzne organizacji. Kluczowymi elementami tego procesu są czujność oraz myślenie w czasie przyszłym. Istotnym elementem jest również wytyczanie celów, które będą wyzwaniem dla uczestników organizacji. Kultura organizacji wysokiej efektywności oparta jest na silnych kluczowych wartościach, pozostawia jednak duży zakres swobody, w szczególności w zakresie eksperymentowania. Istotne jest ukierunkowanie kultury na wysoką efektywność. Kultura ta jest ponadto innowacyjna, otwarta na ciągłą zmianę oraz oparta na zaufaniu pomiędzy uczestnikami organizacji oraz interesariuszami. W zakresie zarządzania zasobami ludzkimi kluczowe jest przyciąganie odpowiednich, a właściwie wyjątkowych ludzi do organizacji, a następnie umiejętne korzystanie z ich potencjału oraz rozwijanie go, w czym szczególną rolę odgrywają nowoczesne koncepcje, takie jak *empowerment* czy *coaching*.

Tabela 3. Model organizacji wysokiej efektywności

Element projektu organizacji	Cechy elementu
Strategia	wybitna (jasna i stwarzająca wyzwania) wizja – myślenie w czasie przyszłym, wizjonerskie cele stwarzające wyzwania
Kultura	relacje oparte na zaufaniu; integracja społeczna, improwizacja (innowacyjność, duży zakres swobody eksperymentowania, zdolność do zmiany)
Ludzie	przyciąganie wyjątkowych (pozytywnie, wewnętrznie zmotywowanych), silnie zaangażowanych ludzi, zręczność w empowermentie, zaangażowane przywództwo i obywatelstwo organizacyjne
Struktura	elastyczność struktury – elastyczność funkcjonalna, decentralizacja, deformalizacja, płaska i prosta struktura
Zadania	dzielenie się informacją i wiedzą, ciągle udoskonalanie nowych procesów i produktów, kreowanie wartości dla interesariuszy
Systemy	sprawiedliwe systemy wynagradzania i motywowania; otwarta komunikacja, elastyczne systemy w przekroju całej organizacji

Źródło: opracowanie własne.

W budowaniu struktury dla organizacji wysokiej efektywności kluczowe jest utrzymanie jej prostoty i płaskości, które pozwolą organizacji na nieustanne adaptowanie się do otoczenia oraz pozostałych elementów projektu. Podstawowymi zadaniami organizacji w jej drodze do wysokiej efektywności jest budowanie bliskich relacji z interesariuszami, które jest dokonywane poprzez kreowanie dla nich wartości. Innymi istotnymi zadaniami są dzielenie się informacją i wiedzą oraz ciągle udoskonalanie istniejących w organizacji procesów. Istotnymi systemami dla wysokiej efektywności są systemy wynagradzania i motywowania oparte na sprawiedliwych zasadach oraz technologie informacyjne i informatyczne zapewniające platformę dla innowacyjności i komunikacji wewnątrz i na zewnątrz organizacji, a jednocześnie zaprojektowane w przekroju całej organizacji w taki sposób, aby łatwo mogły dostosowywać się do stawianych przed nimi wyzwań.

5. Zachowania organizacyjne w organizacjach wysokiej efektywności

Wiele przedstawionych cech organizacji wysokiej efektywności można zaliczyć do dużego grona zachowań organizacyjnych. W szczególności mowa tu o zaangażowaniu w pracę, organizacyjnym poświęcaniu się, integracji społecznej i zaufaniu. Podstawą kultury organizacji wysokiej efektywności jest zaufanie. Zaufanie jest „wołą bycia nieodpornym w warunkach ryzyka i współzależności: jest to psychologiczny stan umysłu – nie tylko jedynie zachowanie (np. współpraca) czy też wybór (np. ponoszenie ryzyka), które tworzy postrzegane prawdopodobieństwo” [Bachmann,

Zaheer 2006, s. 307]. Kluczową cechą zaufania jest to, że wymaga ono od podmiotu zaufania zaakceptowania nieredukowalnej społecznej czułości (nieodporności) i niepewności. Dla modelu organizacji wysokiej efektywności największe znaczenie ma zaufanie organizacyjne [Shoorman, Mayer, Davis 2007]. Niektóre organizacje wytwarzają większy zakres zaufania niż inne. Tak wypracowany wysoki poziom zaufania może rządzić i nadzorować strategiczne działania organizacji [Cyert, March 1963; Simon 1957]. Istnieje wiele dowodów na to, że zaufanie na poziomie zespołów i organizacji ma silny pozytywny wpływ na efektywność organizacji [Douglas, Zivnuska 2008; Krishnan, Martin, Noorderhaven 2006]. Ponadto wysoki poziom zaufania redukuje potrzebę wewnętrznego monitorowania [De Jong, Elfring 2007], co tworzy spójny układ z innymi pozytywnymi zjawiskami organizacyjnymi.

Kolejnym elementem kultury organizacji wysokiej efektywności jest integracja społeczna. Jest ona zjawiskiem analizowanym na różnych poziomach (indywidualnym, grupowym, organizacyjnym i społecznym) (np. [Smith i in. 1994; Schmid, Gazier 2002]), może zatem być wzięta pod uwagę na każdym poziomie analizy zjawisk pozytywnych. Może być również zarówno przyczyną zjawisk pozytywnych (wysokiej efektywności, dobrobytu), jak i konsekwencją innych (edukacji, wiedzy). Istnieje wiele dowodów, że integracja społeczna ma wpływ na efektywność, np. pośredni wpływ na efektywność zespołów [Smith i in. 1994], lub przez tworzenie kapitału społecznego [Maurer, Ebers 2006] i wspólnej tożsamości [Butler 2006]. Nie jest zaskoczeniem, że integracja społeczna odgrywa ogromną rolę w działalności we wrogim otoczeniu, co zostało zaobserwowane nie tylko w rzeczywistości organizacyjnej, ale przede wszystkim w sytuacjach bojowych [Shirom 1976].

Jest wiele argumentów potwierdzających zależność między integracją społeczną a zaangażowaniem w pracę [Moch 1980]. Zaangażowanie w pracę odnosi się do zakresu, w jakim jednostki czują, że są osobiście „zainwestowane” w pracę i zidentyfikowane z nią [Kanungo 1982], i jest tradycyjnie łączone z protestancką etyką pracy [Blood 1969; Wollack i in. 1971]. Z listy pozytywnych zjawisk z pewnością praca zespołowa, *empowerment*, zorientowanie na klienta i otwarta komunikacja pozytywnie wpływają na zaangażowanie w pracę [Ooi i in. 2007]. Wyniki badań dowodzą, że zaangażowanie w pracę ma pozytywny wpływ na efektywność [Rotenberry, Moberg 2007; Chughtai 2008; Charles, Katherine 2007]. Zaangażowanie w pracę skutkuje nie tylko wyższą efektywnością, ale także wyższym poziomem satysfakcji z pracy [Reid i in. 2008], organizacyjnymi zachowaniami obywatelskimi [Chiu, Tsai 2006; Chughtai 2008], oraz lepszym zdrowiem psychicznym i samopoczuciem, w przeciwieństwie do alienacji od pracy [Misra i in. 1985].

Zaangażowanie w pracę jest ściśle powiązane i współzależne z organizacyjnym i menedżerskim poświęceniem [Reid i in. 2008]. Niektórzy badacze wprowadzają rozróżnienie na poświęcenie afektywne i normatywne [Carmeli 2005], inni używają modelu trzyskładnikowego, który został ostatnio zrewidowany przez Solingera, van Olfena i Roe [2008]. Ogólnie poświęcenie organizacyjne może być rozumiane jako postawa w odniesieniu do organizacji, natomiast poświęcenie normatywne i konty-

nuatywne to postawy w odniesieniu do form zachowania [Allen, Meyer 1990]. Wyniki badań wskazują, że wszystkie formy poświęcenia mają bezpośredni lub mediujący wpływ na zaangażowane w pracę. Poświęcenie organizacyjne jest pozytywnie powiązane z efektywnością [Camilleri, van der Heijden 2007] i satysfakcją klienta [Charles, Katherine 2007].

6. Podstawy teoretyczne analizy obwodowej danych

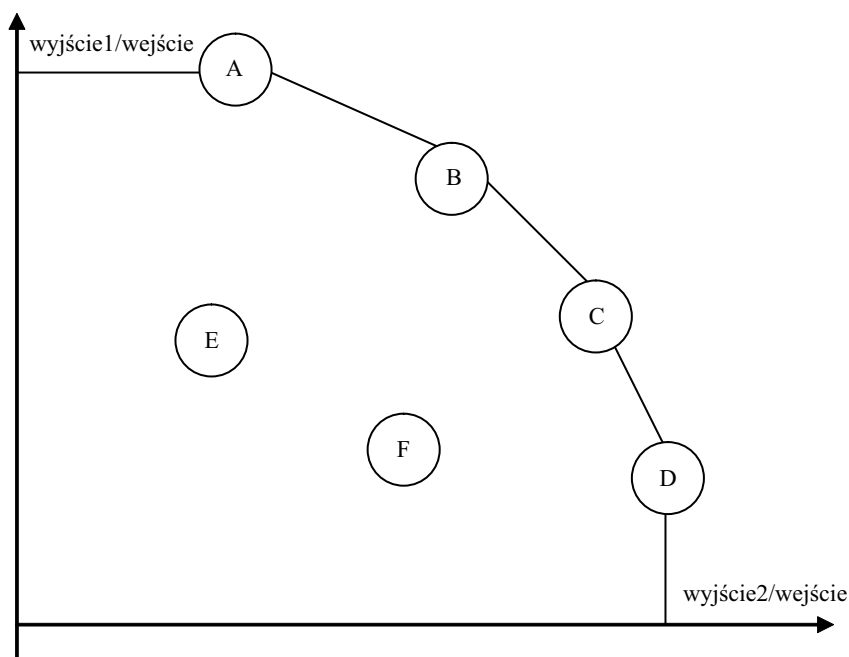
Analiza obwodowa danych (DEA – *Data Envelopment Analysis*), zwana również analizą brzegową, jest niesłychanie skuteczną metodą pomiaru efektywności względnej. Jednostka analizy w DEA jest zwana jednostką podejmującą decyzje (DMU – *Decision Making Unit*). DMU może być prawie wszystko: firmy, instytucje niekomercyjne, nawet ludzie. DEA była wcześniej wykorzystywana do pomiaru efektywności oddziałów banków, agencji rządowych, departamentów policji, uniwersytetów, szpitali, linii lotniczych [Schefczyk 1993; Thanassoulis 2001; Casu, Thanassoulis] 2006], ale również graczy bejsbola [Howard, Miller 1993]. Podstawowym założeniem DEA jest to, że jednostki poddawane badaniu są jednorodne, co oznacza, że działają w tych samych warunkach oraz używają tych samych wejść (*input*) do produkcji tych samych wyjść (*output*). Prawidłowa identyfikacja wejść i wyjść jest kluczowa dla skuteczności DEA. Wybór taki powinien być kompletny i obejmować najistotniejsze zasoby i efekty działania jednostki, zarówno ilościowe, jak i jakościowe.

Tradycyjnymi miarami efektywności są ilorazy wyjść (takich jak np. przychód) do wejść (np. aktywów). Im wyższe wyjście i im niższe wejście, tym wyższa jest efektywność działalności. W analizie DEA, gdzie bierze się pod uwagę wiele wejść i wyjść, efektywność jednostki jest ilorzem sumy ważonej wyjść do sumy ważonej wejść. Tradycyjnie w pomiarze efektywności wagi w takim przypadku są ustalone arbitralnie, zwykle za pomocą badań. Nowość DEA polega na tym, że wagi nie są znane przed przeprowadzaniem analizy i nie są takie same dla każdej jednostki. Zamiast tego są wyliczane dla każdej jednostki tak, aby były dla niej jak najbardziej korzystne. Ilorz sumy ważonej wyjść do sumy ważonej wejść jest następnie przeliczany tak, aby był liczbą pomiędzy 0 a 1.

DMU, których efektywność wynosi 1, są nazywane efektywnymi lub wysokiej efektywności (w terminologii HPO – *High Performance Organization*), te o współczynnikach niższych niż 1 są nieefektywne lub niżej efektywne. Wysoko efektywne jednostki tworzą „granicę efektywności”, która jest linią (tylko w przestrzeni dwuwymiarowej, przy założeniu istnienia jednego wejścia i dwóch wyjść) zamykającą (dosłownie w języku angielskim kopertującą) niżej efektywne DMU (rys. 1). Mimo że jednostki A i D produkują zupełnie inną kombinację wyjść, obie są efektywne.

Modele DEA mogą być zorientowane na wejścia lub zorientowane na wyjścia. W pierwszym przypadku wyjścia są ustalone, a efektywność może być podnoszona poprzez minimalizację wejść z zachowaniem przynajmniej takiego jak obserwowana-

ny poziomu wyjść, a poprzez to osiągnąca jest granica efektywności. Dobrym przykładem takich praktyk jest redukcja kosztów. W drugim modelu wejścia są ustalone, a obliczenia prowadzą do przesunięcia DMU na granicę efektywności poprzez maksymalizację wyjść z zachowaniem najwyższej obserwowanego poziomu wejść. Tego rodzaju modele mogą być wykorzystywane do maksymalizacji sprzedaży, zysku itp.



Rys. 1. Model graficzny DEA

Źródło: opracowanie własne.

Inne rozróżnienie modeli DEA oparte jest na korzyściach skali. Model stałych korzyści skali (*Constant Returns-to-scale*, CCR [Charnes, Cooper, Rhodes 1978]) pomija korzyści lub niekorzyści skali, nie wprowadza rozróżnienia między „techniczną” nieefektywnością i nieefektywnością spowodowaną innymi niż stałe korzyści skali. Opracowany później i szerzej używany model zmiennych korzyści skali (VRS lub BCC [Banker, Charnes, Cooper 1984]) pozwala na dekompozycję „globalnej” efektywności na „techniczną” efektywność i czynnik efektywności skali. Jeśli jednostka jest w pełni efektywna w modelu stałych korzyści skali, to będzie ona również efektywna w modelu zmiennych korzyści skali, twierdzenie odwrotne nie jest jednak prawdziwe. Relację między efektywnością według modelu stałych korzyści skali, efektywnością według modelu zmiennych korzyści skali oraz efektywnością skali można przedstawić według wzoru:

efektywność CCR = efektywność VRS \times efektywność skali.

Istnieją również kategorie efektywności Farrela oraz efektywności Pareta–Koopmansa. Jednostki efektywne według kryteriów Pareta–Koopmansa są w pełni efektywne, podczas gdy jednostki efektywne według kryteriów Farrela, mimo że znajdują się na granicy efektywności, mogą poprawić swoją efektywność poprzez produkowanie większej ilości wyjść lub zużywanie mniejszej ilości wejść. Wszystkie efektywne jednostki są efektywne według kryteriów Farrela, niektóre są również efektywne według kryteriów Pareta–Koopmansa.

DEA ma olbrzymi potencjał aplikacyjny, oprócz pomiaru efektywności proponuje jednostkom rekomendacje dla podnoszenia efektywności. Oznacza to przesunięcie jednostki na granicę efektywności poprzez minimalizację zużycia wejść lub maksymalizację produkcji wyjść. Da się zauważyć kilka praktycznych zalet analizy obwodowej danych w porównaniu z klasycznym pomiarem efektywności. Może ona mierzyć efektywność, biorąc pod uwagę wiele wejść i wyjść jednocześnie, dodatkowo mogą one być wyrażone w różnych jednostkach, a nawet być danymi jakościowymi, jako że DEA nie jest metodą statystyczną. Pozwala również na wyznaczanie celów dla podnoszenia efektywności, które mogą stać się podstawą w procesie formułowania strategii, w zakresie wyznaczania celów poprzez zarówno maksymalizację efektów, jak i redukcję kosztów. DEA również identyfikuje jednostki wzorcowe dla każdej jednostki nieefektywnej. Jednostki wzorcowe są jednostkami efektywnymi, które znajdują się na granicy efektywności w pobliżu analizowanej jednostki nieefektywnej. Obserwacja jednostek wzorcowych pozwala na benchmarking najlepszych technik, metod i praktyk w celu poprawy efektywności. Innym praktycznym zastosowaniem DEA jest ustalanie wirtualnych wejść i wyjść. Jednostki nieefektywne otrzymują w ten sposób informację, w jakich dziedzinach przejawia się ich nieefektywność i gdzie dokładnie dokonać poprawy.

7. Hipotezy badawcze

Powyższy przegląd literatury oraz conceptualizacja modelu sugerują, że pozytywne zachowania w organizacjach wysokiej efektywności mają pozytywny wpływ na indywidualną oraz organizacyjną efektywność. Nie jest to zaskakujące, jako że większość charakterystyk była przedmiotem teoretycznych lub empirycznych badań jako przyczyny wysokiej efektywności. Można zatem postawić następujące hipotezy badawcze:

H1: *W organizacjach wysokiej efektywności zaangażowanie w pracę osiąga wysoki poziom.*

H2: *W organizacjach wysokiej efektywności organizacyjne poświęcanie się osiąga wysoki poziom.*

H3: *W organizacjach wysokiej efektywności integracja społeczna osiąga wysoki poziom.*

H4: *W organizacjach wysokiej efektywności zaufanie osiąga wysoki poziom.*

W związku z tym, że badania prowadzone były w okresie kryzysu gospodarczego, można postawić dodatkową hipotezę:

H5: *pozytywne zachowania organizacyjne pozwalają osiągać firmom wysoką efektywność w czasie kryzysu.*

8. Projekt badań, zmienne, miary, próba badawcza i metody badawcze

Opisane uprzednio pozytywne charakterystyki wysokiej efektywności i miary efektywności są wejściami i wyjściami modelu DEA.

Zaufanie mierzone było przez 8-składnikowe narzędzie [Cook, Wall 1980], integracja społeczna przez miarę 9-składnikową [Smith i in. 1994] zmodyfikowaną do pomiaru na poziomie organizacyjnym, zaangażowanie w pracę zmierzono za pomocą miary 5-składnikowej [Kanungo 1982], która została zweryfikowana jako wiarygodne narzędzie w różnych kontekstach kulturowych [Misra i in. 1985], poświęcenie organizacyjne zbadano za pomocą 4-składnikowej skali Kwestionariusza Organizacyjnego Poświęcenia (*Organisational Commitment Questionnaire*) [Mowday, Steers, Porter 1979].

Wzrost firmy mierzony był przez wzrost sprzedaży, zyskowność przez współczynnik zysku na pracownika, wiarygodność przez 3-składnikową, 5-punktową skalę, osiąganie celów organizacji przez 5-punktową samoocenę, innowacyjność mierzona była na 3-składnikowej, 7-punktowej skali [Kreiser, Marino, Weaver 2002], która była częścią skali orientacji przedsiębiorczej, satysfakcja z pracy przez 3-składnikowy, 7-punktowy *Michigan Organisational Assessment Questionnaire* (MAOQ) [Cammann i in. 1983]. Dodatkowo wiek organizacji oraz jej rozmiar (wielkość zatrudnienia) zostały użyte jako zmienne kontrolne.

Próba badawcza składała się z dwunastu wysoko efektywnych małych i średnich firm. Zostały one wybrane poprzez ranking „Gazete Biznesu” prowadzony przez „Puls Biznesu”. Aby być uwzględnioną w rankingu, firma musi spełniać następujące warunki: działać nieprzerwanie przez ostatnie trzy lata, osiągać zysk przez ostatnie trzy lata, posiadać obrót nie mniejszy niż 3 mln złotych i nie większy niż 200 mln złotych, zwiększać obrót przez ostatnie trzy lata każdego roku oraz mieć dobrą reputację. Jako że próba badawcza dla zastosowania metody analizy obwodowej danych musi być homogeniczna, do badania zostały wzięte firmy z jednej branży – handlu produktami stalowymi, mające podobny profil działalności. Ogólna liczba 55 takich firm była ujęta w ranking gazet biznesu, kwestionariusze zostały wysłane do wszystkich za pośrednictwem poczty elektronicznej, po czym następowała rozmowa telefoniczna. Dwanaście wypełnionych kwestionariuszy zostało dostarczonych, co daje współczynnik odpowiedzi na poziomie 22%. Zgromadzony materiał empiryczny został zanalizowany z wykorzystaniem analizy obwodowej danych oraz oprogramo-

wania xIDEA firmy ProdTools, pewne obliczenia zostały również przeprowadzone za pomocą pakietu SPSS. Dodatkowe rozmowy telefoniczne z firmami, które wypełniły kwestionariusze, zostały przeprowadzone w celu weryfikacji danych.

9. Wyniki badań

Analiza obwodowa danych (DEA) jest nieparametryczną, benchmarkingową metodą analizy modeli z wieloma wejściami i wyjściami, która pozwala na identyfikację liderów efektywności (jednostek na granicy efektywności), a następnie na obserwowanie konfiguracji ich charakterystyk, metod i technik zarządzania oraz kreowanie zestawu rekomendacji do zaadaptowania przez nieefektywne jednostki. W przypadku niniejszego projektu oznacza to obserwowanie firm o najwyższej efektywności spośród firm wysokiej efektywności. Model DEA zorientowany na wejścia został zastosowany w badaniu, wysiłek skierowany jest bowiem na kreowanie pozytywnych charakterystyk wysokiej efektywności.

Wszystkie badane firmy były organizacjami wysokiej efektywności, biorąc pod uwagę ich wyniki finansowe oraz niefinansowe w porównaniu z przeciętną efektywnością branży. Jednakże w modelu DEA nie wszystkie znalazły się na granicy efektywności, co nie jest zaskakujące, ponieważ nawet pośród firm wysokiej efektywności muszą występować firmy o wyższej i niższej efektywności. Główną zaletą metody DEA jest identyfikacja tych pierwszych, dalsza analiza skupia się zatem na ich charakterystykach i ich konfiguracjach. Cztery firmy znalazły się na granicy efektywności i mają współczynnik efektywności równy 1, dla reszty wskaźnik ten waha się pomiędzy 0,45 a 0,85. Na potrzeby badania firmy o skrajnej efektywności zostały zakodowane jako APS, DPS, SBS oraz MGS. Stanowią one bazę dla analizy pozytywnych charakterystyk wysokiej efektywności. Wejścia i wyjścia dla czterech firm zostały zaprezentowane w tab. 4.

Liderzy efektywności zatrudniają od 10 do 25 osób. Ich sprzedaż waha się pomiędzy 15 a 43 mln zł, a zysk między 420 a 1250 tys. zł. Liderzy efektywności osiągnęli przyrost sprzedaży od 21 do 81% w ciągu roku poprzedzającego badanie. Każda z badanych firmy ma nieco inne profile zarówno efektywności, jak i pozytywnych charakterystyk wysokiej efektywności. Co interesujące, firmy, które są wysoko efektywne w sensie zysku (SBS), były trochę mniej efektywne w zakresie wzrostu, a firmy szybko się rozwijające (APS – 81% wzrostu w roku poprzedzającym badanie) były nieco mniej zyskowne. Identyfikacja obu typów firm jako liderów efektywności możliwa jest dzięki wykorzystaniu analizy obwodowej danych, która bierze pod uwagę wiele nakładów i wyników działalności. Żaden lider efektywności nie uważa się za takiego, sami oceniają swoją efektywność na 4 skali 5-stopniowej. Liderzy efektywności znacznie się różnią pod względem satysfakcji pracowników (od 3,67 do 6,33 w skali 7-stopniowej) oraz innowacyjności (od 2,67 do 5,33 w skali 7-stopniowej).

Tabela 4. Wyniki badań

Kod	APS	DPS	SBS	MGs
Wzrost sprzedaży (%)	80,7	26	20,74	23,19
Zysk/zatrudnienie (tys. zł)	42,2	50,34	56,81	30,04
Samoocena efektywności	4	4	4	4
Satysfakcja z pracy	4,33	3,67	6	6,33
Wiarygodność	3,33	4	4	4
Innowacyjność	5,33	4,33	6	2,67
Zaangażowanie w pracę	4,4	4,6	4	6,8
Organizacyjne poświęcenie się	5,75	5	4,5	6
Integracja społeczna	4,89	5,33	5,56	6
Zaufanie	5,5	5,75	6	6

Źródło: opracowanie własne.

Podobne różnice jak dla wyników w modelu DEA można zaobserwować dla nakładów. Ogólnie można powiedzieć, że wszyscy liderzy efektywności osiągają wysokie poziomy dla większości pozytywnych charakterystyk wysokiej efektywności, są jednak pewne wyjątki. Trzej spośród czterech liderów efektywności charakteryzują się jedynie przeciętnym poziomem zaangażowania w pracę swoich pracowników (od 4 do 4,6 w skali 7-stopniowej) (oprócz MGS – 6,8). Dla reszty pozytywnych zachowań w organizacjach wysokiej efektywności wysoki poziom jest osiągany dla wszystkich firm: organizacyjne poświęcenie się (od 4,5 do 6 w skali 7-stopniowej), integracja społeczna (od 4,89 do 6 w skali 7-stopniowej), zaufanie (od 5,5 do 6 w skali 7-stopniowej).

Powyższe wyniki zapewniają częściowe wsparcie dla hipotezy H1 oraz pełne wsparcie dla hipotez H2, H3 i H4. Biorąc pod uwagę to, że badane firmy osiągały wysokie wyniki w czasie kryzysu gospodarczego, można stwierdzić, że prawdziwa jest również hipoteza H5.

10. Dyskusja

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że większość pozytywnych charakterystyk wysokiej efektywności jest wspólna dla liderów. Są to: organizacyjne poświęcenie, integracja społeczna i wysoki poziom zaufania. Zaangażowanie w pracę nie osiąga jednak dla wszystkich organizacji wysokiego poziomu. Powodem niskiego poziomu zaangażowania w pracę może być specyfika polskiej kultury narodowej, w której firmy działają. Miara zaangażowania w pracę została wykształcona w warunkach anglosaskich, gdzie samo zaangażowanie w pracę jest elementem protestanckiej etyki pracy, która jest dość egzotyczna w Europie Środkowej, gdzie rodzina i życie prywatne są dużo ważniejszymi wartościami niż przywiązanie do pracy.

Profile efektywności liderów efektywności różnią się między sobą, stwierdzić jednak należy, że wszyscy zdołali zbalansować efektywność krótkookresową i długookresową. Również sposoby, w jakie osiągają wysoką efektywność, są różne, mimo że działają w tym samym otoczeniu oraz w tej samej branży, która generalnie była w momencie badania zyskowna i stwarzała szanse na wysoką efektywność. APS jest firmą, która osiągnęła największy wzrost sprzedaży (81%). Jest nieco mniej zyskowna, ale ma wysoki poziom innowacyjności. DPS osiąga wysoki zysk, ale jedynie przeciętny wzrost oraz innowacyjność, osiąga jedynie średnią satysfakcję z pracy. SBS jest firmą o najwyższym zysku na pracownika, ale o najniższym wzroście. Jest również wysoko w satysfakcji z pracy oraz innowacyjności. MGS jest firmą o najniższej zyskowności i innowacyjności, ale najwyższej satysfakcji pracowników.

Warto zauważyć, że wszyscy respondenci liderów efektywności ocenili swoją efektywność jako wysoką, ale nie bardzo wysoką (4 w skali 5-stopniowej). Również samoocena wiarygodności była średnia lub wysoka (3,33-4 w skali 5-stopniowej), ale nie bardzo wysoka. Jest to sprzeczne z obiektywnymi danymi dotyczącymi wyników finansowych i odbioru tych firm przez rynek, który to odbiór był bardzo pozytywny. Możliwym wyjaśnieniem jest stwierdzenie, że liderzy efektywności mają jeszcze wyższe aspiracje dotyczące efektywności i wiarygodności.

Istnieją pewne ograniczenia zaprezentowanych badań. Po pierwsze, koncentrują się one jedynie na firmach jednej branży. Jest to wymóg DEA, stwarza jednak bariery uogólnienia wyników takich badań. W innej branży i otoczeniu inna konfiguracja charakterystyk może być niezbędna do osiągnięcia wysokiej efektywności. Uogólnienie jest również ograniczone przez samą metodę, jaką jest analiza obwodowa danych, która nie jest metodą statystycznej analizy danych, a jest bardziej skierowana na proponowanie praktycznych rekomendacji niż budowanie teorii. Innym ograniczeniem jest wielkość próby – powoduje ona uproszczenie modelu oraz niemożliwość analizowania relacji i związków przyczynowo-skutkowych bez wsparcia innymi metodami ilościowymi lub jakościowymi. W tych warunkach jedynie ogólny wpływ konfiguracji nakładów na konfigurację wyników może być przedmiotem badania metodą DEA. Również wielkość próby jest efektem wymagań analizy obwodowej danych dotyczących wysokiej homogeniczności tej próby. Pomiar pozytywnych charakterystyk wysokiej wydajności wydaje się być kolejnym ograniczeniem badań. Niektóre miary i narzędzia zostały opracowane na poziomie indywidualnym lub zespołowym, a potem zaadaptowane do pomiaru na poziomie organizacyjnym, co może nie zapewniać w pełni wiarygodnych pomiarów.

Przyszłe kierunki badań w tej dziedzinie powinny być powiązane z ograniczeniami badania. Istnieje potrzeba stworzenia w pełni wiarygodnych narzędzi pomiaru zjawisk pozytywnych. W przyszłych badaniach powinna zostać wykorzystana liczna próba homogenicznych organizacji, tak aby umożliwić zastosowanie dodatkowej analizy ilościowej, aby zbadać relacje między charakterystykami indywidualnymi organizacji a miarami efektywności, co pozwoli na budowanie teorii na podstawie przeprowadzonych badań. Aby uogólnić wyniki badań, porównanie kilku branż wy-

daje się dobrym kierunkiem dla przyszłych badań. W końcu wykorzystanie metod analizy jakościowej powinno zaowocować pełniejszym zrozumieniem kompleksowości pozytywnych charakterystyk wysokiej efektywności.

Przedstawione wyniki badań mają implikacje dla teorii i badań, praktyki biznesu oraz edukacji. Bardziej niż konkretne wyniki, teoretyczny pomysł połączenia pozytywnej nauki o organizacji z teorią organizacji wysokiej efektywności jest wartościowym wkładem i punktem wyjścia dla przyszłej eksploracji modelu wysokiej efektywności. Zestaw rekomendacji dla przedsiębiorców i menedżerów w kierunku osiągania wysokiej efektywności może być wyciągnięty z przedstawionych wyników badań. Zawiera on tworzenie i promowanie wybitnej wizji, umacnianie pracowników, wspieranie elastyczności funkcjonalnej i dzielenia się wiedzą, umożliwianie otwartej komunikacji, tworzenie wysokiego poziomu zaufania i sprawiedliwości, dobieranie pracowników silnie zmotywowanych wewnętrznie. Można również zaproponować wskazówki dla nauczania, aby uwzględnić w programach nauczania zjawiska pozytywne jako czynniki wspierające wysoką efektywność.

Zaprezentowane badania są pierwszą próbą badania efektywności małych i średnich firm i wpływu na nią zjawisk pozytywnych z wykorzystaniem analizy obwodowej danych. Skupianie się jedynie na wysokiej efektywności i wzięcie pod uwagę zjawisk pozytywnych daje wartościowy wgląd w wykorzystanie przez małe i średnie firmy różnych profili pozytywnych zachowań dla osiągania również różniących się między sobą profili wysokiej efektywności. Z drugiej jednak strony widać wyraźnie, że istnieje potrzeba zweryfikowania modelu pozytywnych charakterystyk wysokiej efektywności i dowiedzenia jego wiarygodności.

Literatura

- Alex L.P., Joseph S., *The human capacity for growth through adversity*, „American Psychologist” 2005, Vol. 60, s. 262-264.
- Allen N.J., Meyer J.P., *Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation*, „Academy of Management Journal” 1990, Vol. 33, s. 847-858.
- Bachmann R., Zaheer A., *Handbook of Trust Research*, Edward Elgar, Cheltenham 2006.
- Banker R.D., Charnes A., Cooper W.W., *Some models for estimating technological and scale inefficiencies in data envelopment analysis*, „Management Science” 1984, Vol. 30, s. 1078-1092.
- Blood M.R., *Work values and job satisfaction*, „Journal of Applied Psychology” 1969, Vol. 53, s. 456-459.
- Bratnicki M., Zbierowski P., *Entrepreneurship and small business in positive perspective*, [w:] *International Entrepreneurship – From Local to Global Enterprise Creation and Development. Institute for Small Business & Entrepreneurship, Proceedings of ISBE Conference, Cardiff 2006*.
- Butler Ch.L., *The influence of status cues on collective identity in teams of different national composition*, „Academy of Management Proceedings” 2006, A1-A6.
- Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E., *Foundations of positive organizational scholarship*, [w:] K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn (red.), *Positive Organizational Scholarship. Foundations of a New Discipline*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2003, s. 3-13.

- Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E., Wrzesniewski A., *Developing a discipline of positive organizational scholarship*, [w:] K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn (red.), *Positive Organizational Scholarship. Foundations of a New Discipline*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2003, s. 361-370.
- Camilleri D.P., van der Heijden B.I.J.M., *Organizational commitment, public service motivation, and performance within the public sector*, „Public Performance & Management Review” 2007, Vol. 31, s. 241-274.
- Cammann C., Fichman M., Jenkins G.D., Klesh, J.R., *Assessing the attitudes and perceptions of organizational members*, [w:] S.E. Seashore, E.E. Lawler, P.H. Mirvis, C. Cammann (red.), *Assessing Organizational Change*, Wiley, New York 1983.
- Carmeli A., *Exploring determinants of job involvement: An empirical test among senior executives*, „International Journal of Manpower” 2005, Vol. 26, s. 457-472.
- Carr A., *Positive Psychology. The Science of Happiness and Human Strengths*, Brunner-Routledge, New York 2004.
- Casu B., Thanassoulis E., *Evaluating cost efficiency in central administrative services in UK universities*, „Omega” 2006, Vol. 34, s. 417-426.
- Charles R.E., Katherine J.B., *Effect of commitment, job involvement and teams on customer satisfaction and profit*, „Team Performance Management” 2007, Vol. 13, s. 90-101.
- Charnes A., Cooper W.W., Rhodes E., *Measuring the efficiency of decision making units*, „European Journal of Operational Research” 1978, Vol. 2, s. 429-444.
- Chiu S.-F., Tsai M.-C., *Relationships among burnout, job involvement, and organizational citizenship behavior*, „Journal of Psychology” 2006, Vol. 140, s. 517-530.
- Chughtai A.A., *Impact of job involvement on in-role job performance and organizational citizenship behavior*, „Journal of Behavioral & Applied Management” 2008, Vol. 9, s. 169-183.
- Collins J.C., *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't*, Random House, London 2001.
- Cook J., Wall T., *New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment*, „Journal of Occupational Psychology” 1980, Vol. 53, s. 39-52.
- Cooperrider D.L., Srivastava S., *Appreciative inquiry in organizational life*, [w:] R.W. Woodman, W.A. Pasmore (red.), *Research in Organizational Change and Development: An Annual Series Featuring Advances in Theory, Methodology and Research*, Vol. 1, JAI Press, Greenwich, CT, 1987, s. 129-169.
- Cyert R.M., March J.G., *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1963.
- De Jong B.A., Elfring T., *Mediated and differential effects on trust on team performance: A study of ongoing work teams*, „Academy of Management Proceedings” 2007, s. 1-6.
- Douglas C., Zivnuska S., *Developing trust in leaders: An antecedent of firm performance*, „SAM Advanced Management Journal” 2008, Vol. 73, s. 20-28.
- Fredrickson B.L., *Positive emotions and upward spirals in organizations*, [w:] K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn (red.) *Positive Organizational Scholarship. Foundations of a New Discipline*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2003, s. 136-175.
- Galbraith J.R., *Designing Organizations: An Executive Briefing on Strategy, Structure, and Process*, Jossey-Bass, San Francisco 1995.
- Hitt M.A., Ireland R.D., *Peters and Waterman revisited: The unended quest for excellence*, „Academy of Management Executive” 1987, Vol. 1, s. 91-98.
- Holbeche L., *The High Performance Organization. Creating Dynamic Stability and Sustainable Success*, Elsevier/Butterworth Heinemann, Oxford 2005.
- Howard L.W., Miller J.L., *Fair pay for fair play: Estimating pay equity in professional baseball with data envelopment analysis*, „Academy of Management Journal” 1993, Vol. 36, s. 882-894.
- Kanungo R.N., *Measurement of job and work involvement*, „Journal of Applied Psychology” 1982, Vol. 67, s. 341-349.

- Kaplan R.S., Norton D.P., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston 1996.
- Kelley T.M., *Positive psychology and adolescent mental health: False promise or true breakthrough*, „Adolescence” 2004, Vol. 39, s. 257-278.
- Kreiser P.M., Marino L.D., Weaver K.M., *Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: A multi-country analysis*, „Entrepreneurship Theory & Practice” 2002, Vol. 26, s. 71-94.
- Krishnan P., Martin X., Noorderhaven N.G., *When does trust matter to alliance performance*, „Academy of Management Journal” 2006, Vol. 49, s. 894-917.
- Lawler E.E. III, Worley C.G., *Built to Change. How to Achieve Sustained Organizational Effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco 2006.
- Light P.C., *The Four Pillars of High Performance. How Robust Organizations Achieve Extraordinary Results*, McGraw-Hill, New York 2005.
- Maurer I., Ebers M., *Dynamics of social capital and their performance implications: Lessons from biotechnology start-ups*, „Administrative Science Quarterly” 2006, Vol. 51, s. 262-292.
- Misra S., Kanungo R.N., von Rosenstiel L., Stuhler E.A., *The motivational formulation of job and work involvement: A cross-national study*, „Human Relations” 1985, Vol. 38, s. 501-518.
- Moch M.K., *Job involvement, internal motivation, and employees' integration into networks of work relationships*, „Organizational Behavior & Human Performance” 1980, Vol. 25, s. 15-31.
- Mowday R.T., Steers R.M., Porter L.W., *The measurement of organizational commitment*, „Journal of Vocational Behavior” 1979, Vol. 14, s. 224-247.
- Ooi K.B., Arumugam V., Safa M.S., Bakar N.A., *HRM and TQM: Association with job involvement*, „Personnel Review” 2007, Vol. 36, s. 939-962.
- Peters T.J., Waterman R.H., *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*, Harper & Row, New York 1982.
- Peterson S.J., Spiker B.K., *Establishing the positive contributory value of older workers: A positive psychology perspective*, „Organizational Dynamics” 2005, Vol. 34, s. 153-167.
- Pfeffer J., Sutton R.I., *Hard Facts, Dangerous Half-truths, and Total Nonsense. Profiting from Evidence-based Management*, Harvard Business School Press, Boston 2006.
- Reid M.F., Riemenschneider C.K., Allen M.W., Armstrong D.J., *Information technology employees in state government: A study of affective organizational commitment, job involvement, and job satisfaction*, „American Review of Public Administration” 2008, Vol. 38, s. 41-61.
- Rotenberry P.F., Moberg P.J., *Assessing the impact of job involvement on performance*, „Management Research News” 2007, Vol. 30, s. 203-215.
- Rousseau D.M., *Evidence-based management in health care*, [w:] C. Korunka, P. Hoffmann (red.), *Change and Quality in Human Service Work*, Hampp, Munich 2005, s. 36-46.
- Schefczyk M., *Operational performance of airlines: An extension of traditional measurement paradigms*, „Strategic Management Journal” 1993, Vol. 14, s. 301-317.
- Schmid G., Gazier B., *The Dynamics of Full Employment: Social Integration through Transitional Labour Markets*, Edward Elgar, Cheltenham 2002.
- Seligman M.E., *Authentic Happiness. Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*, Free Press, New York 2002.
- Seligman M.E.P., Peterson C., *Positive organizational studies: Lesson from positive psychology*, [w:] K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn (red.), *Positive Organizational Scholarship. Foundations of a New Discipline*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2003, s. 14-28.
- Shirom A., *On some correlates of combat performance*, „Administrative Science Quarterly” 1976, Vol. 21, s. 419-432.
- Shoorman F.D., Mayer R.C., Davis J.H., *An integrative model of organizational trust: Past, present, and future*, „Academy of Management Review” 2007, Vol. 32, s. 344-354.

- Simon H., *Administrative Behavior*, Macmillan, New York 1957.
- Smith K.G., Smith K.A., Sims Jr. H.P., O'Bannon D.P., Scully J.A., Olian J.D., *Top management team demography and process: The role of social integration and communication*, „Administrative Science Quarterly” 1994, Vol. 39, s. 412-438.
- Solinger O.N., van Olffen W., Roe R.A., *Beyond the three-component model of organizational commitment*, „Journal of Applied Psychology” 2008, Vol. 93, s. 70-83.
- Staw B., Epstein L., *What bandwagons bring: Effects of popular management techniques on corporate performance, reputation, and CEO pay*, „Administrative Science Quarterly” 2000, Vol. 43, s. 523-556.
- Thanassoulis E., *Introduction to the Theory and Application of Data Envelopment Analysis*, Kluwer Academic Publishers, Norwell 2001.
- Waal de A.A., *The characteristics of a high performance organization*, Paper presented at the annual conference of the British Academy of Management, Oxford 2005.
- Waal de A.A., *The characteristics of high performance organizations*, [w:] A. Neely, M. Kennerley, A. Walters (red.), *Performance Measurement and Management: Public and Private*, Cranfield School of Management, Cranfield 2006a, s. 203-210.
- Waal de A.A., *Strategic Performance Management. A Managerial and Behavioral Approach*, Palgrave/Macmillan, Hampshire/New York 2006b.
- Wollack S., Goodale J.G., Wijting J.P., Smith P.C., *Development of the survey of work values*, „Journal of Applied Psychology” 1971, Vol. 55, s. 331-338.

ORGANIZATIONAL BEHAVIOURS IN HIGH PERFORMING ORGANIZATIONS IN CRISIS AND RECOVERY – RESEARCH RESULTS

Summary: The paper presents the research results concerning positive organizational behaviours in high performing organizations. It is rooted in the notions of positive organizational scholarship (POS) and high performance organization (HPO). The research is conducted on small sample of gazelles – fast growing SMEs, with the use of data envelopment analysis. The results show various levels of positive organizational behaviours among high performing ventures.