

JOANNA MICHALAK

Uniwersytet Łódzki

ZNACZENIE REPUTACJI W KREOWANIU WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA W WARUNKACH ZMIAN ORGANIZACYJNYCH

1. Wprowadzenie

Od czasów publikacji A. Rappaporta „Creating Shareholder Value” podejście, w którym kreowanie wartości rynkowej - miernika oceny działalności organizacji – zostało uznane za podstawowy cel funkcjonowania podmiotów gospodarczych, zyskiwało wielu zwolenników. Przez lata, zasadniczy nurt prowadzonych w tym kontekście dyskusji – zarówno w zagranicznych jak i krajowych opracowaniach - zdominowały finansowe czynniki tworzenia tej wartości. Następnie, rozważania badawcze wzbogacano o niematerialne źródła wartości firmy, uwzględniające kapitał intelektualny, jako podstawowy nośnik tych wartości.

W okresie kryzysu i dekoniunktury szczególnego znaczenia nabierają źródła niematerialne kształtowania wartości. Aktualna sytuacja gospodarcza i wynikające z niej konsekwencje dla firm skłaniają do podjęcia rozważań nad kształtowaniem się wartości przedsiębiorstwa w sytuacji zmian organizacyjnych, przede wszystkim zmian kryzysowych, zagrażających sytuacji pracowników przedsiębiorstwa.

2. Struktura kapitału intelektualnego

Większość badaczy za podstawę kapitału intelektualnego przyjmuje wiedzę¹. M. Marcinkowska twierdzi, że kapitał intelektualny to wiedza pracowników i kierownictwa, która jest zasobem o strategicznym znaczeniu wpływającym na pozycję konkurencyjną i potencjał rynkowy przedsiębiorstwa. Jest to zasób trudny zarówno do wyceny jak i ochrony².

W konsekwencji rozwijania koncepcji wartości organizacji, wśród kategorii niematerialnych źródeł wartości firmy pojawia się³:

- kapitał ludzki: umiejętności, twórczość i postawy;
- kapitał rynkowy (kapitał klientów⁴);
- wiedza i praktyczne doświadczenia;

¹ Por. K. Perechuda, *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1998, s. 64-65; L. Edvinsson, P. Sullivan, *Developing a Model for Managing Intellectual Capital*, „European Management Journal” 1996 vol. 14 nr 4, s. 363.

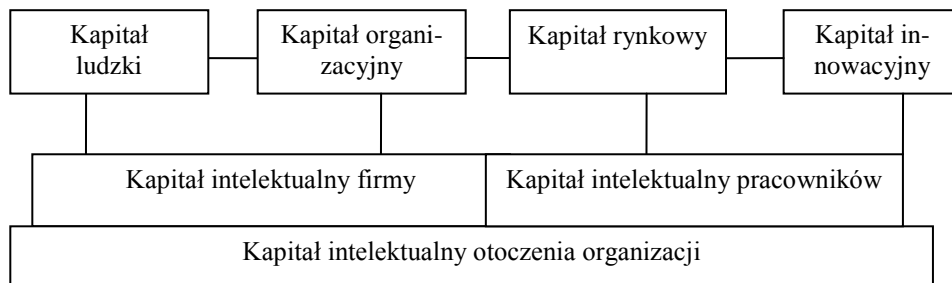
² M. Marcinkowska, *Kształtowanie wartości firmy*, PWN, W-wa 2000, s. 93.

³ R. Booth, *Measurement of Intellectual Capital*, *Management Accounting* 1998, nr. 10, vol. 76 [za:] M. Dobija, *Koncepcja pomiaru kapitału intelektualnego w aspekcie rachunkowości społeczno-ekonomicznej*, *Zeszyty Teoretyczne Rady Naukowej SKwP* nr. 51, W-wa 1999.

⁴ Por. *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, [red.] B. Dobiegala-Korona, A. Herman, Wyd. Difin, Warszawa 2006.

- kultura korporacyjna⁵;
- infrastruktura: procesy i bazy danych;
- własność: patenty, znak towarowy.

Z kolei, w niemieckiej koncepcji kapitału intelektualnego I. Warschata, K. Wagnera i I. Haussa szczególne miejsce zajmuje kapitał innowacyjny (rysunek 1).



Rys. 1. Struktura kapitału intelektualnego wg I. Warschat, K. Wagner, I. Hauss

Źródło: I. Warschat, K. Wagner, I. Hauss, Measurement System for the Evaluation of R&D Knowledge in the Engineering Sector, Report on Workshop Intellectual Capital/Intangible Investments 22nd, November 1999, European Commission.

Inni autorzy - wśród nich D. Klaila⁶, L. Edvinsson, M.S.Malone⁷ - w ramach kapitału intelektualnego uwzględniają także: możliwość zaangażowania się firmy w dochodowe inwestycje związane z kompetencjami kadry kierowniczej, sieć dostawców i dystrybucji, **długoterminowe związki między kierownictwem firmy i pracownikami**⁸.

Należy w tym miejscu podkreślić, że ostatni wymieniony aspekt budowania wartości przedsiębiorstwa rzadko pojawia się w dyskusjach i badaniach naukowych nad kształtowaniem wartości kapitału intelektualnego. Gdy jednocześnie, w praktyce biznesowej, można zauważyć pozytywny trend w działaniach przedsiębiorstw, które podejmując rywalizację rynkową kładą coraz większy nacisk na tworzenie wizerunku zaufanego partnera-pracodawcy, deklarując przy tym (faktyczne lub życzeniowe) uznanie społecznie cenionych wartości. Tym samym, reputacja staje się coraz istotniejszym aktywem firmy i czynnikiem budowania jej wartości⁹.

3. Reputacja jako nośnik kapitału intelektualnego

Reputacja firmy jest w dużej mierze rezultatem komunikacji strategicznej. O reputacji decyduje, jak - udziałowcy, klienci i pracownicy - postrzegają wartość firmy komunikowaną przez jej kierownictwo. Należy jednak zauważyć, że na kształtowanie tej wartości

⁵ A. Brooking, *The management of intellectual capital*, Long Range Planning vol. 30, s. 364.

⁶ Por. D. Klaila, *Using intellectual assets as a success strategy*, Journal of Intellectual Capital 2000, vol.1, Nr 1.

⁷ Por. L. Edvinsson, M. S. Malone, *Kapitał intelektualny*, PWN, W-wa 2001, s. 39.

⁸ B. Cornell, *Wycena spółek. Metody i narzędzia efektywnej wyceny*, LIBER, W-wa 1999, s. 21.

⁹ Por. D. Klaila, *op.cit.*

wpływa nie tylko informacja o jakości produktów lub usług, czy też wizerunek firmy ale reputacja kadry kierowniczej u pracowników.

Taki wniosek wynika z badań na temat wpływu osoby szefa na reputację i wartość firmy, przeprowadzonych w 2006 roku przez TNS OBOP dla firmy PLEON i European Centre for Reputation Studies. Badania te ujawniły między innymi, że Polacy powszechnie postrzegają wpływ osoby szefa zarówno na reputację firmy (92%), jak i na jej wartość (86%). Przy czym, wśród ogółu badanych 40% oceniło, że osoba szefa firmy decyduje o 40% lub więcej wartości firmy¹⁰.

Stąd też, z punktu widzenia kształtowania reputacji przedsiębiorstwa, a w efekcie wartość firmy, szczególną rolę odgrywa długoterminowa, oparta na zaufaniu więź - z jednej strony między kierownictwem firmy i udziałowcami, która wyraża się w ich poparciu dla działań decydujących o przyszłym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa - i z drugiej strony między kierownictwem firmy i pracownikami, która wyraża się wsparciem dla firmy w sytuacjach kryzysowych.

Do sytuacji takich z pewnością należy pogorszenie globalnej kondycji finansowej w 2007 i 2009 roku. Zapoczątkowane załamaniem na rynku nieruchomości oraz kryzysem kredytowym w USA. Niekorzystne warunki gospodarcze zmusiły wiele przedsiębiorstw do przeformułowania dotąd stosowanych i skutecznych sposobów funkcjonowania.

Działania organizacyjne w tym zakresie miały na celu poprawę bieżącej kondycji przedsiębiorstw, niejednokrotnie decydując o „być lub nie być” organizacji. W takich warunkach zmiany, często przybierają formę nagłych i radykalnych przekształceń o niekorzystnym społecznie zabarwieniu. Tym samym negatywnie wpływają na postrzeganie firmy przez jej pracowników a także otoczenie biznesowe. Sytuacja taka zaburza postrzeganie przez uczestników organizacji szefa - pracodawcy, jako zaufanego partnera, co w sposób istotny zagraża wartości organizacji generowanej przez reputację firmy.

4. Jak pozyskać zaufanie i utrzymać reputację w sytuacji zmian organizacyjnych

Proces asymilacji zmian przebiega jednocześnie na poziomie jednostek i całej organizacji. M. Kets de Vries i D. Miller śledząc reakcje ludzi na kolejnych etapach przyswajania zmiany określili, jakie niosą one następstwa dla instytucji. Okazuje się, że zanim uczestnicy organizacji zasymilują zmiany ich antagonistyczne postawy stanowią istotne zagrożenie dla jej wdrożenia i utrzymania (tabela 1).

¹⁰ *Opinie Polaków na temat wpływu osoby szefa na reputację i wartość firmy. Wyniki sondażu TNS OBOP dla PLEON, W-wa, październik 2006 r., <http://www.epr.pl>*

Tabela 1. Konsekwencje zmiany dla jednostki i organizacji

	<i>u jednostki</i>	<i>w organizacji</i>
Faza 1: <i>Szok</i>	Sparaliżowanie, momenty szaleństwa i wybuchy gniewu	Bezkrólewie: działalność zamiera lub staje się machinalna
Faza 2: <i>Niedowierzenie</i>	Silne pożądanie i szukanie tego, co się utraciło; niedowierzenie, ignorowanie rzeczywistości, irracjonalna wściekłość, zgryzota, smutek	Zachowania agresywne - ucieczka lub podporządkowanie się; reakcje negatywne; orientacja ku przeszłości
Faza 3: <i>Odrzucenie</i>	Odrzucenie starych sposobów myślenia, odczuwania i działania; przedefiniowanie siebie samego; świadome badanie, dezorganizacja, beznadziejność	Akceptacja stanu rzeczy, sporadyczne ucieczki, przedefiniowanie sytuacji, ostrożne wykorzystywanie nowego
Faza 4: <i>Uświadomienie</i>	Rekonstrukcja wyobrażeń o świecie; akceptacja nowej rzeczywistości	Reorganizacja: postawy pozytywne; otwartość w stronę przyszłości

Źródło: Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995, s. 556.

Najbardziej pożądane z punktu widzenia kadry zarządzającej są warunki, w których pracownicy popierają zmianę i aktywnie angażują się w jej realizację. Niestety jest to sytuacja rzadka, a w przypadku zmian kryzysowych wywołujących negatywne skutki społeczne w postaci zwolnień i przeszerogowań - wręcz niespotykana.

Tabela 2. Metody umożliwiające pozyskiwanie przychylności pracowników dla zmian

SPOSÓB	TECHNIKA	ZALETY	WADY
wysłuchanie	poznanie obaw i racji pracowników - jeżeli okaże się ludziom zainteresowanie poczują się ważni, bezpieczni i chętniej będą współpracować	metoda łatwa w realizacji umożliwia dostosowanie metod realizacji zmiany do potrzeb i możliwości pracowników	może być czasochłonne
informowanie i komunikowanie	wyjaśnienie poszczególnym uczestnikom organizacji konieczności i logiki zmian, płynących z nich korzyści, przebiegu procesu	jeżeli przekona się ludzi chętnie pomogą wdrożyć zmianę	jeżeli dotyczy wielu ludzi jest czasochłonne
rozwój i organizowanie szkoleń	przygotowanie do uczestnictwa w zmianach przez przekazywanie wiedzy <i>stricte</i> "technicznej" związanej z nowymi obowiązkami oraz wykształcanie	wysoki poziom wiedzy pracowników przyczynia się do wzrostu poparcia dla zmian, łagodzi stres, niweluje obawy pozwalając na świadome i pełne uczestnictwo w	jeżeli dotyczy wielu ludzi jest czasochłonne i kosztowne

	umiejętności interpersonalnych, które pomogą poradzić sobie z nową sytuacją w aspekcie psychosocjologicznym.	zmianach, umożliwią pełniejsze wykorzystanie potencjału ludzi, pozwolą sprawnie zarządzać zmianą	
uczestnictwo i zaangażowanie	proponowanie członkom organizacji, aby uczestniczyli w projektowaniu zmiany	jeżeli ludzie uczestniczą w pracach projektowych, uznają zmianę za „własną” i chętniej zaangażują się w jej realizację	zmiana może zostać zaprojektowana w sposób nieprawidłowy, i wymagać korekty
ułatwianie, wspieranie	zapewnienie szkoleń, czasu wolnego i emocjonalnego wsparcia osobom objętym zmianą	jeżeli ludzie poczują się bezpieczni chętniej zaangażują się w jej realizację	może być czasochłonne i kosztowne
negocjowanie i osiągnięcie porozumienia	negocjacje z potencjalnymi przeciwnikami zmian	stosunkowo łatwa metoda osiągnięcia kompromisu, jeżeli uczestnicy negocjacji wykazują autentyczną chęć porozumienia i otwartość na argumenty drugiej strony	może być czasochłonne i kosztowne, jeżeli inni też zażądają negocjacji
manipulowanie i kooptowanie	przyznanie kluczowym osobom żądanej przez nich roli w procesie projektowania lub wdrażania zmian	metoda szybka i niedroga	może wywołać problemy, jeżeli ludzie zorientują się, że są manipulowani
jawne lub ukryte wymuszanie	groźenie wstrzymaniem awansu, degradacją, zwolnieniami, przeniesieniem itd.	metoda szybka i wyjątkowo skuteczna	może wywołać gniew; może być oceniona jako działanie nieetyczne

Źródło: opracowano na podstawie J.P. Kotter, L. Schlesinger, *Choosing strategies for change* [w:] J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Jr. Gilbert, *op. cit.*, s. 405; M. Czerska, *Organizacja przedsiębiorstw. Metodologia zmian organizacyjnych*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1996 s. 143 - 151.

Gdy proponowane rozwiązania zagrażają reputacji pracowników, ich pozycji w hierarchii organizacji czy wręcz ciągłości zatrudnienia są oceniane jako niekorzystne i wywołują silny opór jednostki. Wówczas, obserwowany opór ma nie tylko podłoże emocjonalne, ale również racjonalne¹¹ i stanowi dla organizacji sygnał ostrzegawczy informujący, że zmiana jest niepożądana. W takich okolicznościach reakcje wrogie będą zjawiskiem nieuniknionym, gdyż chronią jej uczestników przed negatywnymi konsekwencjami.

Asymilacja zmiany organizacyjnej jest żmudnym procesem przeformułowania zarówno sposobu postrzegania rzeczywistości jak i wyobrażenia o sobie. Dlatego należy spodziewać się, że będzie to proces skomplikowany i nie zawsze uwieńczony sukcesem. Dla-

¹¹ D. Vahs wyróżnia zasadniczo trzy rodzaje oporu: opór racjonalny, który można zlikwidować przez przedstawienie logicznych argumentów; opór emocjonalny związany z subiektywnie postrzeganym zagrożeniem przed nową sytuacją; opór polityczny wynikający z obawy przed utratą wpływu lub prestiżowego stanowiska. D. Vahs, *Unternehmenswandel und Widerstand* [w:] A. Zarębska, *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Difin, W-wa 2002, s. 165.

tego, aby zmiana miała szansę zakończyć się powodzeniem konieczne jest szerokie zaangażowanie uczestników organizacji na jak najwcześniejszym etapie procesu zmian, a zatem już w trakcie jej przygotowania.

W procesie zmian najtrudniejszy dla uczestników organizacji jest moment rozpoczęcia realizacji. Dlatego, kadry zarządzające przedsiębiorstwa powinny zapobiec pojawieniu się czynnego oporu poprzez stworzenie koalicji na rzecz zmian, co wydaje się trudne w przypadku zmian zagrażającym przyszłości pracowników. Służące temu działania obejmują przede wszystkim: diagnozę gotowości uczestników organizacji do zaakceptowania zmian i zaangażowania w jej realizację, zaplanowanie adekwatnych metod osłabiających niechęć załogi wobec zmian tj.: informowanie, komunikowanie, angażowanie, szkolenie. Ważne jest przy tym rozpoznanie potrzeb grup uczestników organizacji oraz poszczególnych ich członków i na tej podstawie dostosowanie wymienionych powyżej metod.

W literaturze tematu można znaleźć bogaty zestaw metod radzenia sobie z niechęcią uczestników organizacji wobec zmian¹². W tabeli 2 przedstawiono najbardziej popularne narzędzia z uwzględnieniem ich zalet i słabości.

Ze względu na ograniczone rozmiary opracowania poniżej omówiono trzy, spośród wymienionych metod pozyskiwania przychylności dla działań organizatorskich, mianowicie: informowanie, komunikowanie i angażowanie.

Informowanie i komunikowanie¹³

Na wstępie należy wyjaśnić, że problematyka informowania pracowników zawiera się w szerszym aspekcie tego zagadnienia, mianowicie komunikowaniu, i choć zdarza się, że terminy *informowanie* i *komunikowanie* używane są zamiennie, to jednak należy je rozróżnić. Związek między nimi dobrze ilustrują pojęcia informacji pasywnej i aktywnej.

Informacja pasywna oparta jest na samym przekazie informacji, gdy **informacja aktywna**, czyli **komunikacja** umożliwia dyskusję a zatem wymaga uzyskiwania informacji zwrotnej w formie opinii i wątpliwości i w ten też sposób posiłkuje się informacją. Jak widać, komunikowanie jest procesem bardziej złożonym i jednocześnie uznawanym za bardziej efektywny od przekazywania informacji w sposób pasywny.

L. Clarke twierdzi, że „niepowodzenie komunikacji stanowi sedno największych porażek organizacyjnych”¹⁴ między innymi dlatego, że częstym źródłem frustracji i oporów pracowników jest dezinformacja lub niedostateczna komunikacja. Kadry zarządzające przedsiębiorstw powinny przyjąć założenie, iż członkowie organizacji chcą znać swoje obowiązki i uprawnienia, a to oznacza, że powinni być dobrze poinformowani o celach i zadaniach organizacji, w tym także o zmianach organizacyjnych, także tych zagrażających niezaburzonemu funkcjonowaniu organizacji. Brak informacji z nadrzędnych i kompetentnych ośrodków władzy przedsiębiorstwa czyni pustką informacyjną wśród podwładnych,

¹² Por.: J.P. Kotter, L. Schlesinger, *Choosing strategies for change*. [w:] J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, Jr., *Kierowanie, PWE, W-wa 2001*; M. Czerska, *Organizacja przedsiębiorstw. Metodologia zmian organizacyjnych*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1996, s. 143 – 151.

¹³ W niniejszym punkcie wykorzystano fragmenty: M. Kołodziejczak, J. Michalak, *Informowanie w procesie zmian organizacyjnych. Prezentacja wyników pilotażowych badań empirycznych* [w:] *Nowoczesne przedsiębiorstwo*, (red.) S.Trzecieliński, Politechnika Poznańska, Poznań 2005.

¹⁴ L. Clarke, *Zarządzanie zmianą*, Gebethner & S-ka, W-wa 1997, s. 146.

którą wypełniają plotka, domysły i podejrzenia¹⁵. Następstwem takiego stanu rzeczy jest wzrost poczucia niepewności wśród pracowników, spadek zaufania do przełożonych, co może wzmagać opór wobec zmian. Wprowadzenie i utrzymanie podczas zmian otwartej komunikacji może istotnie ograniczyć tę niepewność.

Kluczowy jest jednak fakt, że informacje, o których mowa, jeśli mają usprawnić proces zmian, muszą charakteryzować się *dobrą jakością* co oznacza, że powinny być¹⁶:

- konkretne, rzetelne, dostatecznie szczegółowe, zrozumiałe dla odbiorców;
- przekazywane oficjalnie, w możliwie różnorodnej, obrazowej i wzbudzającej zainteresowanie formie, najlepiej bezpośrednio z miejsca ich powstania;
- dostępne dla wszystkich pracowników objętych zmianą;
- podane z odpowiednim wyprzedzeniem przez osoby cieszące się autorytetem.

Skuteczna komunikacja na temat programu zmian powinna być przygotowana z wyprzedzeniem do momentu ich uruchomienia. Niezbędne jest wyjaśnienie pracownikom: dlaczego i w jaki sposób zmiana będzie przebiegać, jakie spowoduje bezpośrednie konsekwencje dla członków organizacji, grup pracowników, jak i organizacji jako całości, jaka rola przypadnie poszczególnym pracownikom w tym procesie. Z kolei, od chwili rozpoczęcia wdrażania wskazane jest bieżące raportowanie wszystkim zainteresowanym postępów procesu i uzyskiwanie informacji zwrotnej w formie uwag i opinii.

Ogólnie rzecz biorąc w procesie zmian komunikacja spełnia następujące cele¹⁷:

- umożliwia pracownikom poznanie nowej wizji;
- informuje o przebiegu procesu zmian;
- uzasadnia zmiany, pozwala właściwie nimi kierować;
- ułatwia ewolucje pracowników wskazując różne możliwości;
- pozwala szybciej rozwiązywać napotkane trudności;
- upowszechnia zachowania i postawy, które wspierają zmiany;
- zaspokaja zainteresowanie otoczenia przedsiębiorstwa na temat uzasadnienia i wyników zmian.

Tym samym komunikacja pomaga *podtrzymać wzajemne zaufanie* pomiędzy kadrą kierowniczą i podwładnymi. Uświadamianie i komunikacja odgrywa pierwszorzędą rolę, gdy przyczyną niechęci wobec zmian jest niezrozumienie jej istoty, przyczyn, konsekwencji, które często towarzyszą właśnie zmianom kryzysowym. Umożliwienie dyskusji, które dostarczają rzetelnych informacji pozwoli pracownikom lepiej zrozumieć sytuację, w której się znaleźli, poczuć się partnerami wobec kadry kierowniczej a nie tylko podwładnymi, ograniczonymi do słuchania wytycznych i poleceń. W ten sposób informowanie i komunikowanie pełnią dodatkowo istotną, choć niewymierną funkcję motywacyjną¹⁸.

Dyskutując na temat treści przekazywanych informacji należy pamiętać o konieczności podjęcia decyzji dotyczącej tego, jakich informacji w ogóle nie udzielać oraz ustalenia

¹⁵ H. Bieniok i zespół, *Metody sprawnego zarządzania. Planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola*. Agencja Wydawnicza Placet, W-wa 2001, s. 220.

¹⁶ Por., *ibidem*, s. 229-230 oraz M. Czarska, *Organizacja przedsiębiorstw...*, *op. cit.*, s. 147.

¹⁷ *Zarządzanie zmianami w zasobach pracy przedsiębiorstwa*, (red.) K. Makowski, SGH, Warszawa 1997.

¹⁸ Z. Mikołajczyk, K. Zimniewicz, *Zarządzanie małym przedsiębiorstwem [w:]* *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, PWN, (red.) B. Piasecki, W-wa - Łódź 1999, s. 196.

harmonogramu przebiegu procesu informowania, czyli między innymi kolejności ujawniania kolejnych informacji. Potrzeba takiej selekcji wynika z chęci uniknięcia chaosu będącego efektem nadmiaru informacji i konieczności zachowania tajemnicy, odnośnie pewnych planów kadry zarządzającej, co należy tłumaczyć dobrem organizacji.

Warto nadmienić, że współczesne zarządzanie, wykorzystując możliwości motywacyjne komunikacji, wypracowało technikę **zarządzania przez komunikowanie się**¹⁹ (*Management by Communication*). Polega ona na budowie i doskonaleniu systemu stałego informowania załogi o głównych celach, problemach i kłopotach przedsiębiorstwa, zamierzeniach kierownictwa oraz o aktualnej i docelowej pozycji przedsiębiorstwa na rynku. Bezpośrednim celem jest tu doinformowanie załogi, w nadziei stworzenia klimatu wzajemnego zaufania pomiędzy kierownictwem a podwładnymi, a dzięki temu do lepszej motywacji i pozytywnych zachowań pracowników na rzecz organizacji. Technika ta propaguje taki styl i kulturę komunikowania, który zapewni ciągłość i pełną informację na zasadzie otwartego dialogu kierownictwa z załogą.

Partycypacja²⁰

Istotne jest, aby ludzie nie tylko akceptowali zmiany, ale także się do nich adaptowali, dlatego warto włączyć ich w prace nad modelowaniem i realizacją zmian. Poczucie współautorstwa sprawia, że pracownicy identyfikują się z zamierzeniami kierownictwa i chętniej angażują się w realizację zadań, o których sami decydowali. Ma to duże znaczenie motywacyjne - mogą w ten sposób zaspokajać potrzeby wyższego rzędu: przynależności, uznania a nawet samorealizacji. Pociąga to za sobą szereg obustronnych korzyści.

A. S. Judson zauważa, że partycypacja przede wszystkim²¹:

- pomaga lepiej zrozumieć zmianę, jej istotę, przyczyny i przewidywane skutki,
- pomaga kierownikowi i podwładnym wyzbyć się utartych przekonań, stereotypów, norm kulturowych, które utrudniają zmianę,
- **pomaga we wzroście zaufania pomiędzy kierownikiem i podwładnymi,**
- pomaga racjonalizować cały proces zmian,
- angażuje ludzi w realizację decyzji, które sami podejmowali,
- pomaga załodze rozwijać swoje możliwości,
- pomaga podwładnym szybciej zaakceptować zmianę, a kierownikowi zmniejszyć zakres kontroli, bowiem partycypacja zwiększa kontrolę społeczną nad zmianą.

Podobnie jak w przypadku informowania, partycypacja pracownicza w trakcie realizacji zmian organizacyjnych może przybierać formę pasywną i aktywną. **Partycypacja pasywna** ogranicza się do uzyskiwania i przekazywania informacji o zmianie. Dopuszcza zatem uczestnictwo w dyskusjach, wyrażanie indywidualnych bądź zespołowych opinii i sugestii dotyczących zmiany oraz preferencji co do jej projektu. **Partycypacja aktywna** z kolei, może przybrać postać uczestnictwa w pracach zespołu ds. zmiany (sterujących,

¹⁹ Por. H. Bieniok i zespół, *op. cit.*, s. 219-220.

²⁰ W niniejszym punkcie wykorzystano fragmenty: J. Michalak, *Partycypacja jako narzędzie pozyskiwania społecznej akceptacji dla zmian organizacyjnych. Zarys badań empirycznych*. [w:] *Współczesne organizacje i regiony w procesie zmian globalnych*, (red.) M. Lisiecki, H. Ponikowski, KUL, Lublin 2004.

²¹ A.S. Judson, *Changing behavior in organizations. Minimizing resistance to change* [w:] M. Czerska, *Organizacja przedsiębiorst, op. cit.*, s. 150.

wykonawczych lub konsultacyjnych), które obejmują zbieranie informacji, projektowanie wariantów rozwiązań, zatwierdzenie wybranego rozwiązania oraz prace wdrożeniowe. Partycypacja czynna w najpełniejszej postaci wyraża się w możliwości inicjowania zmian przez podwładnych, ich uczestnictwie w podejmowaniu decyzji w sprawie realizowanych usprawnień i kierowaniu przebiegiem procesu zmian²².

Oczywiście zakres i stopień partycypacji w danej organizacji zależy od wielu czynników takich jak: rodzaj podjętych zmian organizacyjnych, forma własności i typ przedsiębiorstwa, obowiązujące w firmie przepisy określające formy partycypacji, kultura organizacyjna, kompetencje pracowników itp.

W rozpatrywanym kontekście zmian kryzysowych zaleca się powierzenie uczestnikom organizacji zadań związanych z gromadzeniem informacji służących opracowaniu diagnozy sytuacji²³. Z kolei w przypadku zagrożenia dalszego funkcjonowania przedsiębiorstwa, działania mogą skupić się na proponowaniu zmian, wypracowaniu przykładowo, nowego modelu rozdziału czasu pracy między pracownikami, w celu utrzymania dotychczasowego poziomu zatrudnienia.

Należy jednak zauważyć, że chociaż zmiany przygotowane samodzielnie przez pracowników z pewnością spotykają się z mniejszym oporem trzeba liczyć się z tym, że najczęściej charakteryzują się niższym poziomem merytorycznym²⁴. Aby temu zapobiec najlepiej do prac projektowych obok pracowników zaprosić konsultantów zewnętrznych.

Podsumowując należy zauważyć, że przedstawione metody są czasochłonne jednak - co stanowi o ich zasadniczej wartości - ich zastosowanie przynosi długofalowe efekty. Pomagają utrzymać zaufanie do firmy i jego kierownictwa w trudnej sytuacji zmian. Warto też podkreślić, że pełnią uzupełniającą i podtrzymującą funkcję zarówno względem siebie jak i pozostałych metod zestawionych w tabeli 2²⁵. Dlatego dla uzyskania istotnej poprawy skuteczności podejmowanych działań wskazane jest, aby stosować je łącznie.

5. Podsumowanie

Powyższe opracowanie miało na celu przedstawienie zagadnień związanych z kształtowaniem zaufania w organizacji i jego wpływem na reputację firmy, jako podstawowego składnika kapitału intelektualnego kreującego wartość przedsiębiorstwa. Poziom tego zaufania istotnie spada wobec niepewności, którą powoduje sytuacja zmian organizacyjnych, szczególnie w przypadku oczekiwanych negatywnych konsekwencji społecznych.

Ponieważ poparcie zmiany przez uczestników organizacji jest konieczne dla ich efektywnej realizacji, stąd kadry zarządzające powinny wspierać podwładnych niwelując tę niepewność i budując atmosferę zaufania, a w konsekwencji uzyskując aktywne zaangażowanie pracowników w realizację działań zmieniających.

Podjęta dyskusja wymaga pogłębienia i przeprowadzenia badań empirycznych, co stanowi kolejny cel Autorki.

²² M. Czernska, *Organizacja...*, op. cit., s. 149.

²³ Por. J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, W-wa 2002, s. 389.

²⁴ H. Jagoda, J. Lichtarski, *Problemy i wytyczne restrukturyzacji [w:] Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji rynkowej*, (red.) R. Borowiecki, AE Kraków, TNOiK, Wydawnictwo Fogra 1994.

²⁵ D. Katz, R. L. Kahn, *Spółeczna psychologia organizacji*, PWN, W-wa 1979, s. 607.

6. Literatura

- [1] Bieniok H. i zespół, *Metody sprawnego zarządzania. Planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola*. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001, s. 220.
- [2] Booth R., *Measurement of Intellectual Capital*, Management Accounting 1998, nr 10, vol. 76 [za:] M. Dobija, *Koncepcja pomiaru kapitału intelektualnego w aspekcie rachunkowości społeczno-ekonomicznej*, Zeszyty Teoretyczne Rady Naukowej SKwP nr. 51, Warszawa 1999.
- [3] Brillman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- [4] Brooking A., *The management of intellectual capital*, Long Range Planning vol. 30.
- [5] Clarke L., *Zarządzanie zmianą*, Gebethner & S-ka, Warszawa 1997., s. 146.
- [6] Cornell B., *Wycena spółek. Metody i narzędzia efektywnej wyceny*, LIBER, Warszawa 1999.
- [7] Czerska M., *Organizacja przedsiębiorstw. Metodologia zmian organizacyjnych*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1996.
- [8] Edvinsson L., Malone M. S., *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001.
- [9] Edvinsson L., P. Sullivan, *Developing a Model for Managing Intellectual Capital*, "European Management Journal" 1996 vol. 14, nr 4.
- [10] Jagoda H., Lichtarski J., *Problemy i wytyczne restrukturyzacji* [w:] *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji rynkowej*, (red.) R. Borowiecki, AE Kraków, TNOiK, Wydawnictwo Fogra 1994.
- [11] Judson A.S., *Changing behavior in organizations. Minimizing resistance to change* [w:] M. Czerska, *Organizacja przedsiębiorstw. Metodologia zmian organizacyjnych*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1996.
- [12] Katz B., Kahn R. L., *Spoleczna psychologia organizacji*, PWN, Warszawa 1979.
- [13] Klaila D., *Using intellectual assets as a success strategy*, Journal of Intellectual Capital 2000, vol.1, Nr 1.
- [14] Kołodziejczak M., Michalak J., *Informowanie w procesie zmian organizacyjnych. Prezentacja wyników pilotażowych badań empirycznych* [w:] *Nowoczesne przedsiębiorstwo*, (red.) S.Trzecieliński, Politechnika Poznańska, Poznań 2005.
- [15] Kotter J.P., Schlesinger L., *Choosing strategies for change*. [w:] J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, Jr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2002.
- [16] Marcinkowska M., *Kształtowanie wartości firmy*, PWN, Warszawa 2000.
- [17] Michalak J., *Partycypacja jako narzędzie pozyskiwania społecznej akceptacji dla zmian organizacyjnych. Zarys badań empirycznych*. [w:] *Współczesne organizacje i regiony w procesie zmian globalnych*, (red.) M. Lisiecki, Ponikowski H., KUL, Lublin 2004.
- [18] Mikołajczyk Z., Zimniewicz K., *Zarządzanie małym przedsiębiorstwem* [w:] *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, PWN, (red.) B. Piasecki, Warszawa-Łódź 1999.
- [19] *Opinie Polaków na temat wpływu osoby szefa na reputację i wartość firmy*. Wyniki sondażu TNS OBOP dla PLEON, Warszawa 2006; <http://www.epr.pl>.
- [20] Perechuda K., *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 1998.

- [21] Vahs D., *Unternehmenswandel und Widerstand* [w:] A. Zarębska, *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002
- [22] *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa* [red.] B. Dobiegała-Korona, A. Herman, Difin, Warszawa 2006.
- [23] *Zarządzanie zmianami w zasobach pracy przedsiębiorstwa*, (red.) K. Makowski, SGH, Warszawa 1997.

Streszczenie

Znaczenie i wpływ niematerialnych źródeł kreowania wartości warto docenić szczególnie w okolicznościach kryzysu gospodarczego. Sytuacja taka zagraża finansowej stabilności firm i wymusza na ich kadrach zarządzających podjęcie zmian organizacyjnych, zazwyczaj mających niekorzystne konsekwencje społeczne. To, z kolei negatywnie wpływa na zaufanie wobec tych kadr, ich reputację i w efekcie na wartość przedsiębiorstwa.

Opracowanie ma na celu wyjaśnienie zagadnień związanych z kształtowaniem zaufania a w konsekwencji reputacji, jako podstawowego składnika kapitału intelektualnego, w sytuacji zmian organizacyjnych. Podjęta dyskusja wymaga pogłębienia i przeprowadzenia badań empirycznych, co stanowi kolejny cel Autorki.

Słowa kluczowe: wartość przedsiębiorstwa, zaufanie, reputacja, zmiany organizacyjne.

THE CONCEPT OF REPUTATION AND ORGANIZATIONAL TRUST IN COMPANY VALUE CREATION

Summary

Intangibles are of fundamental importance in the "New economy" and especially in face of today's economic crises. The turbulent business environment demands rapid and fundamental organizational changes, often unfavorable for members of the organization. In consequence putting in risk reputation of organizational authorities and subsequently gaining distrust and influencing negatively the company value.

The main objective of this paper is to present the concept of trust in organizational setting as a component of intellectual capital and its role in reputation and value creation.

Keywords: company value, organizational trust, reputation organizational changes.

Translated by Joanna Małgorzata Michalak

JOANNA MICHALAK
Uniwersytet Łódzki
e-mail: drjoannamichalak@interia.pl
www.wz.uni.lodz.pl

