

Monika Jasińska

Wydział Zarządzania, Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach

Synergizm jako droga do zwiększania efektywności działań kadr w organizacji

Wstęp

Kanwą konkurencyjności współczesnych organizacji jest ich zdolność nie tylko do trwania w warunkach niepewności i ryzyka, ale przede wszystkim zdolność do rozwoju. Wydaje się, że wyrazem tego jest zwiększający się sukcesywnie poziom świadomości decydentów w zakresie sposobu zarządzania organizacją oraz kształtowania relacji między organizacją a jej otoczeniem. Coraz częściej, poszukując właściwych dla siebie kierunków rozwoju, filozofia współczesnego zarządzania wskazuje na podstawowe założenie, że zwiększanie efektywności działań organizacji jest jedyną drogą dla osiągnięcia sukcesu. W tym zakresie szczególne znaczenie przypisuje się roli kapitału społecznego, który posiada swoisty potencjał dla rozwijania i doskonalenia świadomych oraz ukierunkowanych działań¹. Założenie to opiera się głównie na kształtowaniu efektywności pracy zespołowej, której źródłem jest kapitał ludzki i organizacyjny. Uznać można, że powyższe stanowisko zwiększa szanse umacniania istniejących i tworzenia nowych wartości w organizacji takich, jak: innowacyjność, kreatywność, zaangażowanie, wiedza, zaufanie i lojalność, zysk, obniżenie kosztów działań operacyjnych czy budowanie wartości kapitału intelektualnego.

Uwzględniając dynamikę zachodzących zmian w organizacji i jej otoczeniu, można zauważyć, że potrzebny jest jednak większy stopień uświadomienia sposobu postrzegania efektywności przez pryzmat silnego wzajemnego wzmacniania wszystkich elementów oddziałujących na siebie w danym środowisku (układzie). Podejście to leży u podstaw synergizmu², uznanego za fundament — nieodzowną część współtowarzyszącą

¹ E. Masłyk-Musiał, *Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi* [w:] red. E. Jędrych, J.P. Kendzion, *Zarządzanie kompetencjami a Human Performance Improvement*, Wydawnictwo Media Press, Łódź 2010.

² Synergizm w prezentowanym w artykule podejściu nie jest uznany za synonim synergii. W niniejszej treści przyjęte zostało w ogólnym znaczeniu, że synergia to aktywowana energia powstająca w sposób spontaniczny, będąca wynikiem wspólnej, zorganizowanej i zsynchronizowanej pracy, co najmniej dwóch podmiotów, która jest większa niż suma energii wytworzonej przez każdy podmiot działający osobno.

zjawisku synergii³. W tym zakresie szczególną rolę ma do odegrania sfera personalna⁴, w której kadra realizująca proces pracy traktowana jest jako nośnik zasobów⁵ nie tylko sprzyjających, ale i niezbędnych do osiągnięcia bardziej wymiernych efektów.

Istniejący stan wiedzy, a także zgromadzony dorobek badawczy na temat zjawiska synergii i synergizmu w aspekcie sensu stricto zarządzania, ale i socjologii oraz psychologii zarządzania czy ekonomii ma wymiar dość podstawowy (wąski). Dlatego też zasadne jest podejmowanie działań badawczych sprzyjających poznaniu istoty, ale także sposobu kształtowania zjawiska synergii.

Dlatego też celem niniejszego artykułu jest przedstawienie części wyników badania podjętego w pierwszym kwartale 2010 roku. Badanie umożliwiło zdiagnozowanie wybranych wskaźników kapitału ludzkiego, społecznego i organizacyjnego, występujących w określonym układzie i wzajemnie na siebie oddziałujących, które uznane zostały za podstawowy mechanizm synergizmu. W oparciu o zaprezentowane wyniki zgromadzonego materiału empirycznego celem dodatkowym prezentowanym w dalszej części jest podjęta próba udzielenia odpowiedzi na pytanie: Na ile ocena poszczególnych komponentów wzmacniających się wzajemnie podczas działania w danym układzie jest podstawą do wystąpienia synergizmu i zwiększenia efektywności działań kadr w organizacji?

W odniesieniu do zaprezentowanego celu postawiona została hipoteza badawcza, która zakłada, że: Średnia ocena komponentów wzmacniających się wzajemnie podczas podejmowanych działań w organizacji wskazuje na pewną zdolność do wystąpienia w układzie synergizmu, lecz jest niewystarczająca, co nie sprzyja zwiększaniu efektywności działania.

W ramach realizowanego procesu badawczego umożliwiającego osiągnięcie powyżej zaprezentowanego celu, podjęto określone czynności badawcze. Stały się one podstawą do uzyskania odpowiedzi na postawiony powyżej problem badawczy. Ponadto w gromadzeniu niezbędnego materiału empirycznego wykorzystano metodę badań terenowych przy użyciu techniki badania ankietowego i narzędzia kwestionariusza ankiety. Pozyskując stosowne informacje, wykorzystano również technikę obserwacji kontrolowanej, pośredniej i ukrytej oraz kartę obserwacji. Do przeprowadzenia analizy uzyskanych danych przygotowano również opracowanie statystyczne.

Do prezentacji i analizy wybranego materiału badawczego, posłużono się pięciostopniową skalą porządkową określającą wartości poszczególnych nominalów. W skali tej zastosowano następującą interpretację wagi oceny: 1 — zła, 2 — słaba, 3 — średnia, 4 — dobra, 5 — bardzo dobra. Oceny przedstawione na rysunkach wynikają z dokonania obliczeń średniej arytmetycznej poszczególnych zakresów odpowiedzi na te pytania, które uznano za podstawę do wskazanego zakresu badania.

³ C. Mańkowski, *Synergia w logistyce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2001, s.82–97.

⁴ M. Jasińska, *Postawy kadr sprzyjające synergii, jako uwarunkowanie innowacyjności organizacji*, „Współczesne Zarządzanie”, 2011 (w druku).

⁵ G. Łukasiewicz, *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, PWN, Warszawa 2009.

1. Synergizm i mechanizm jego działania w organizacji

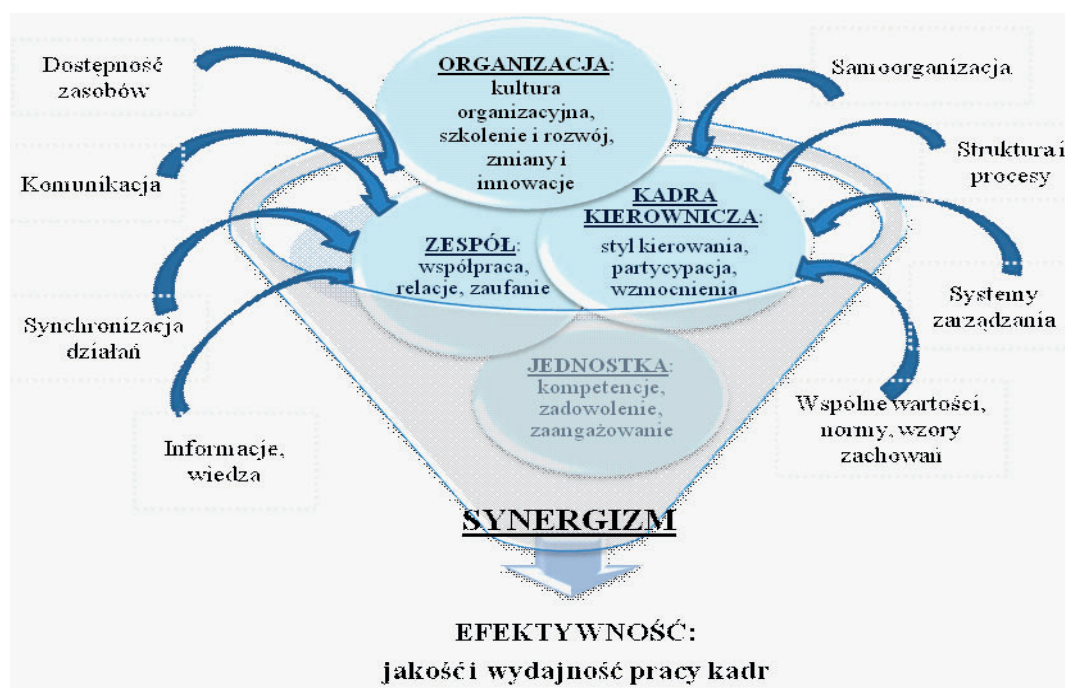
Synergizm postrzegać należy jako naturalne prawo natury występujące w zorganizowanym i skoordynowanym układzie, które warto kształtować i świadomie wykorzystywać do zwiększania efektów działania. Synergizm występuje między elementami tworzącymi dobrze pomyślaną całość, stanowiącą swoisty układ. Jednak, aby mógł on spełniać swoją funkcję (wzmacniającą i utrwalającą), wymaga stworzenia odpowiedniego klimatu, który implikowany jest złożonością środowiska organizacji. Warunkiem wystąpienia synergizmu jest współdziałanie dwu lub więcej elementów występujących w jednym środowisku — organizacji, podczas wykonywania ustalonych czynności. Rezultat współdziałania określonych elementów przewyższa w przypadku synergizmu sumaryczny efekt ich osobnego działania. Efekt wzajemnego oddziaływania rozpatrywany może być w trzech wymiarach:

Dodatnim, który wskazuje na wzajemne wzmacnianie się oddziałujących na siebie elementów, czego wyrazem jest dodatkowy — większy efekt działania sprzyjający zwiększaniu efektywności, tzw. efekt $2+2>4$. Ten rodzaj wymiaru synergizmu ma charakter konstruktywny.

1. Neutralnym, który nie wykazuje zachodzących zmian w wynikach działania, brakuje wymiernych efektów, tzw. efekt $2+2=4$. Temu wymiarowi synergizmu przypisać można charakter obojętny.
2. Ujemnym, który wskazuje na występowanie działań przeciwstawnych podczas realizacji wspólnych zadań, ograniczając współpracę i zmniejszając efektywność działania, tzw. efekt $2+2<4$. W tych okolicznościach suma działań każdego elementu z osobna może być wyższa niż działania wspólne. Ten wymiar synergizmu posiada charakter destruktywny.

Prowadzone obserwacje uwypuklają brak świadomości, co można zrobić z synergizmem oprócz sprzyjania jego występowaniu i ponoszenia na niego kosztów. W tej sytuacji racjonalny sposób wykorzystania wzmocnienia wzajemnego oddziaływania bazowych komponentów organizacji warunkować może zwiększanie jakości i wydajności podejmowanych działań. Efekt tego podejścia przekładać się będzie m.in. na: wzrost zysków, satysfakcji, kreatywności, innowacyjności, zmniejszenia kosztów działań operacyjnych, konkurencyjność organizacji. Do uzyskania takiego efektu wydaje się niemal nieosiągalne właściwe kształtowanie klimatu sprzyjającego wystąpieniu synergii.

Podkreślić należy ponadto, że synergizm odgrywa szczególną rolę w kształtowaniu i utrzymywaniu zrównoważenia relacji w układzie ludzie—zasoby—wyniki oraz w budowaniu trwałości tych relacji. Ważne zatem jest uzmysłowienie, co i jak kształtuje mechanizm powstawania synergizmu w organizacji. Dla wskazania podstawy modelowania tego zjawiska przedstawiono na Rysunku 1 — uznane przez autora za jedno z najważniejszych, choć nie jedyne zapewne — komponenty, które można przyjąć za znaczące dla wystąpienia synergizmu.



Rysunek 1. Synergizm i mechanizm jego tworzenia jako droga do efektywności działań kadr

Źródło: opracowanie własne

Tworzone w organizacjach synergetyczne układy, traktowane są coraz częściej jako tzw. „wyjątkowy związek chemiczny”. Wyjątkowość ta wynika przede wszystkim ze zdolności aktywowania w procesie współpracy energii w danym środowisku (organizacji), wyzwanej dzięki działaniu określonych sił. Wartość takiego układu opiera się na tym, że generuje on łączny efekt działania jako większy niż sumy efektów osobnego działania każdego z elementów występujących w danym otoczeniu.

Poddając analizie przedstawioną na Rysunku 1 zależność synergizmu i efektywności działań, wskazać należy komponenty sprzyjające synergizmowi, które ująć można w dwie podstawowe grupy. Pierwszą grupą są komponenty bazowe — stanowiące tzw. podłoże dla synergizmu. Szczególną uwagę należy zwrócić na potencjał wnoszony przez poszczególne elementy układu takie, jak: kapitał ludzki, kapitał społeczny budujący współpracę w zespołach, działania kadry kierowniczej oraz wewnętrzne środowisko organizacji, które połączone odpowiednio ze sobą wykazują większą siłę działania.

Drugą grupę stanowią komponenty, które określone zostały jako wspomagające, koordynujące czy też uzupełniające grupę elementów bazowych. Można wobec powyższego uznać je za tzw. regulatory synergizmu. W tej grupie wyróżnione zostały elementy takie, jak: informacje, wiedza, komunikacja, dostępność zasobów, struktura i procesy, wspólne wartości, normy, wzory zachowań, samoorganizacja, synchronizacja działań, systemy zarządzania.

Zaprezentowane powyżej komponenty bazowe, które w kompleksie z tzw. regulatorami stanowią mechanizm kształtowania synergizmu, poprzez prezentację zgromadzonego materiału empirycznego poddane zostaną dokładniejszej analizie w dalszej części artykułu.

2. Wyniki badań

Prezentacja i analiza wyników badania nawiązuje do ocen dotyczących komponentów bazowych kształtujących synergizm, które ujęte zostały powyżej. W tej części badania uwzględnione zostały następujące wskaźniki:

- Kompetencje, zaangażowanie, zadowolenie — jako wskaźniki kapitału ludzkiego,
- Współpraca, wzajemne relacje, zaufanie, koordynacja działań jednostek funkcjonujących w zespole — jako wskaźniki kapitału społecznego,
- Styl kierowania, partycypacja, stosowane wzmocnienia kadr — jako wskaźnik działań kadry kierowniczej,
- Kultura organizacyjna, szkolenie i rozwój oraz zmiany i innowacje — jako wskaźnik wewnętrznego środowiska organizacji.

W doborze próby do badań zastosowano metodę celową według przekonań badającego. Podmiotem badawczym uczyniono kadrę kierowniczą różnych szczebli w strukturze organizacyjnej oraz pracowników administracyjnych i wykonujących pracę fizyczną. Badanie zostało podzielone na dwie części. Pierwsza objęła kadrę kierowniczą wyższego i średniego szczebla. Dominowali mężczyźni w wieku powyżej 40 lat, posiadający wykształcenie wyższe oraz co najmniej dwudziestoletni staż pracy. W tej grupie zgromadzono 30 poprawnie wypełnionych narzędzi badawczych.

Druga część badania uwzględniła pozostałych pracowników. Poddano badaniu w tej grupie 222 osoby. Zdecydowaną większość stanowili respondenci w przedziale wiekowym 26–45 lat, posiadający najczęściej wykształcenie średnie oraz staż pracy mieszczący się w przedziale 6–15 lat.

Łącznie w badaniu udział wzięło 252 zatrudnionych pracowników w jednym z Zakładów „firmy XX”⁶, co stanowi 100% zgromadzonego i poddanego analizie materiału empirycznego.

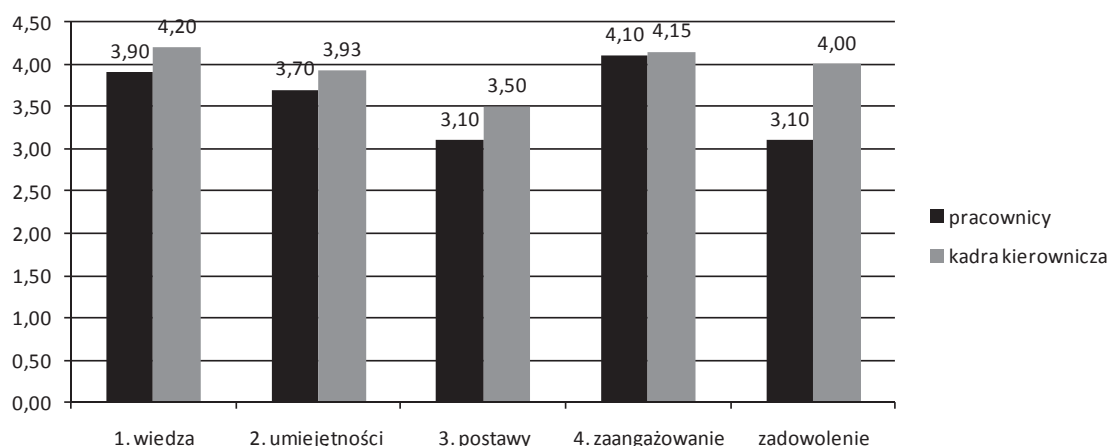
3. Bazowe komponenty synergizmu jako podstawa efektywności

Synergizm jako element wzajemnego wzmocniania działań wymaga połączenia ze sobą w określony sposób komponentów, które poprzez wzajemne oddziaływanie umożliwią osiągnięcie nie tylko zamierzonych, lecz także większych efektów. Jedynie przemyślane i zaplanowane zestawienie wybranych części sprzyjać będzie zwiększaniu efektywności działania. W przeciwnym razie niewłaściwe połączenie elementów spowoduje słabe wzmocnienie lub w ogóle jego brak, co będzie ograniczeniem dla wystąpienia synergizmu. Na tej podstawie uznać można, że największą barierą dla poprawy

⁶ W artykule posłużono się tą nazwą z uwagi na brak zgody na pełną prezentację nazwy firmy. Profil działalności uczestniczącego w badaniu Zakładu obejmuje produkcję. Działa on na rynku województwa mazowieckiego i jest jednym z liderów polskiego sektora inżynieryjno-budowlanego. Dużym atutem badanego podmiotu jest podkreślanie stosowanej polityki jakości. Ma to na celu uzyskanie wymiernych korzyści, nie tylko ekonomicznych, lecz także w postaci satysfakcji klienta.

efektywności pracy są tzw. bazowe komponenty, których kanwą są w głównej mierze sami uczestnicy organizacji podejmujący się współpracy i koordynacji działań.

Uwzględniając powyższe, wskazać można w oparciu o zgromadzone i zaprezentowane na Rysunku 2 wyniki badania, że poziom wskaźników takich, jak: kompetencje, zaangażowanie, zadowolenie, określające kapitał ludzki uznać należy za sprzyjający wystąpieniu synergizmu. Przyjąć należy także, że prezentowana wartość tych parametrów posiada zdolność, lecz jest niewystarczająca dla wystąpienia silnego synergizmu.



Rysunek 2. Ocena wybranych komponentów kapitału ludzkiego sprzyjających synergizmowi

Źródło: badania własne

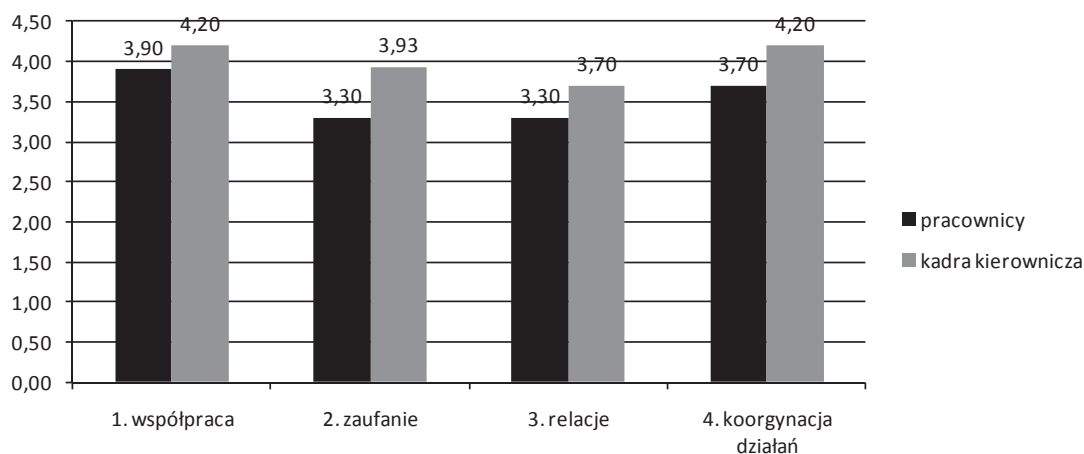
Otrzymane wyniki badania dowodzą, że zarówno w opinii pracowników, jak i kadry kierowniczej kompetencje wyrażane przez wiedzę (3,9 oraz 4,2) i umiejętności (3,7 oraz 3,93) ocenione zostały dość dobrze. Wskazywać to może na posiadane przez kadre odpowiednie kwalifikacje, doświadczenie oraz zdolność radzenia sobie z trudnościami, które mogą być podstawą dobrego poziomu zaangażowania (4,1 oraz 4,15). Wyniki badania uzyskane w obu grupach respondentów pokazują, że słabym ogniwem kompetencji są postawy (3,1 oraz 3,5), którym przypisano ocenę dostateczną. Z uwagi na niższą średnią ocenę postaw w stosunku do wiedzy i umiejętności dostrzegalne staje się niewystarczające wzmocnienie między trzema komponentami kompetencji, co ograniczać będzie zwiększanie stopnia efektywności działania.

Ponadto zastanawiająca jest różnica w uzyskanej ocenie, głównie w opinii pracowników, między zaangażowaniem (4,1) a zadowoleniem (3,1). Wynika z tego, że, pomimo jedynie dostatecznego stopnia zadowolenia, pracownicy przejawiają dobry poziom zaangażowania. A zatem wyższy poziom aktywności wynikać może z ocenionej jako dobrej chęci podejmowania współpracy oraz koordynacji działań. Z kolei niska ocena zadowolenia i postaw wykazuje, na podstawie analizy statystycznej, na zachodzącą między nimi korelację. W ocenie kadry kierowniczej nie występuje taka dysproporcja między wartością zaangażowania (4,15) a zadowolenia (4,0). Na tej podstawie przyjąć należy, że postawy, jakie przejawiają kadry w swoim działaniu są istotnym wzmocnieniem poziomu kształtowania zadowolenia z pracy.

Ogólnie dostrzega się w oparciu o wyniki badania, że w dobrej ocenie kadry kierowniczej we wszystkich prezentowanych komponentach, uznanych jako wskaźniki

kapitału ludzkiego, występują zbliżone wartości. Sytuacja taka w większym stopniu niż u pracowników sprzyjać będzie występowaniu synergizmu oraz zwiększeniu efektywności działania. Uznać można jednak te oceny jedynie za wskazujące na pewną możliwość wystąpienia synergizmu, lecz niewystarczającą, aby stwierdzić w pełni jego występowanie.

Po zaprezentowaniu oceny wskaźników kapitału ludzkiego wskazującej obszary wymagające szczególnego wzmocnienia, zasadne wydaje się przeprowadzenie analizy oceny kolejnego komponentu występującego w układzie, implikującego synergizm. Podjęte działanie badawcze pozwoliło wskazać wartości elementów kapitału społecznego takie, jak: współpraca, zaufanie, relacje i koordynacja działań. Czynniki i ich oceny, stanowiące bazę kształtowania pracy zespołowej, zaprezentowane zostały na Rysunku 3.



Rysunek 3. Ocena wybranych komponentów kształtujących pracę zespołową sprzyjających synergizmowi

Źródło: badania własne

Realizacja projektu badawczego umożliwiła wyróżnienie i ocenę czterech głównych elementów, które implikują synergizm. Na podstawie materiału empirycznego wskazać można, że komponenty takie, jak współpraca (3,9 oraz 4,2) i koordynacja działań (3,7 oraz 4,2) uzyskały w oczach poddanej badaniu kadry ocenę dość dobrą. Taki stan rzeczy przyjąć można za sprzyjający synergizmowi. Sądzić można w oparciu o analizę statystyczną, że uzyskana ocena jest wynikiem dobrego poziomu zaangażowania, wiedzy i umiejętności kadr oraz podejmowanych działań przez kadrę kierowniczą.

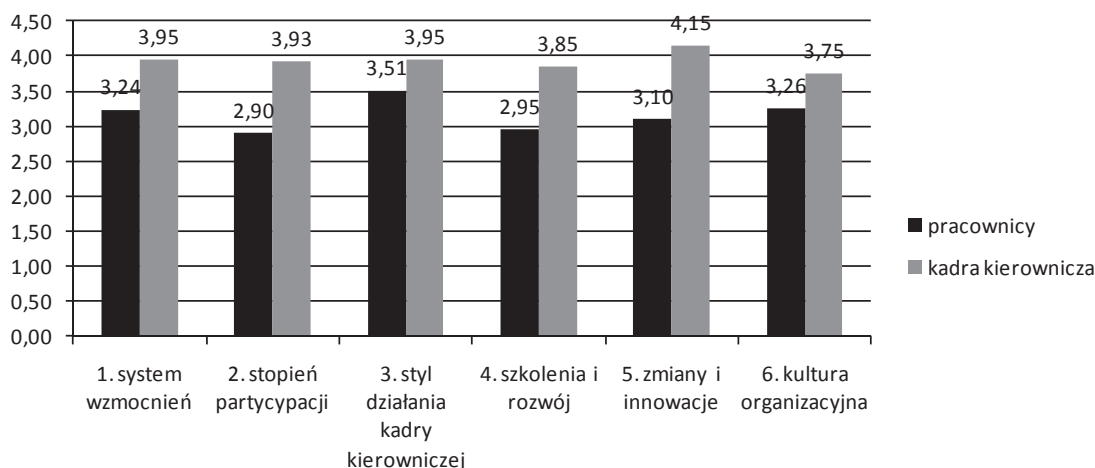
Drugim spostrzeżeniem w tym obszarze, wynikającym z prezentacji danych, jest wyraźna różnica oceny wyrażanej przez pracowników i kadrę kierowniczą w odniesieniu do pozostałych dwóch komponentów. Kolejno wyróżnione dwa wskaźniki kapitału społecznego: zaufanie (3,3 oraz 3,93), a także relacje (3,3 oraz 3,7) ogólnie ocenione zostały jako dostateczne. Otrzymane wyniki opracowania statystycznego dowodzą, że dostateczne (średnie) oceny wyrażone przez pracowników w zakresie dwóch powyższych komponentów są wynikiem średniej oceny postaw oraz poziomu zadowolenia. Ponadto uwarunkowaniem tego faktu jest niski stopień partycypacji pracowników w procesie zarządzania oraz duża i niezaspokojona potrzeba kadr w zakresie szkole-

nia i rozwoju. W odniesieniu do otrzymanych opinii ze strony kadry kierowniczej nie występują wyraźne dysproporcje w ocenie czterech wskaźników określających kapitał społeczny. Stwierdzić należy, że ocena kadry kierowniczej w zakresie współpracy, zaufania, relacji oraz koordynacji działań jest dobra.

Niemniej jednak wyniki ogólnego badania dowodzą, że w przypadku obu grup poddanych badaniu głównymi obszarami wymagającymi większego wzmocnienia są zaufanie oraz jakość relacji między współpracującymi ze sobą jednostkami.

Prezentacja wartości czterech powyższych wskaźników kapitału społecznego pozwala uznać, że wskazane oceny kadry kierowniczej w większym stopniu niż u pozostałych pracowników sprzyjają synergizmowi oraz zwiększaniu efektywności działań.

Kolejny komponent stanowiący mechanizm synergizmu to uwarunkowania organizacyjne. Tutaj uwaga została skupiona na dwóch grupach czynników: wskaźnikach działań kadry kierowniczej oraz wskaźnikach wewnętrznego środowiska organizacji. Uzyskane w badaniu wyniki ocen, dotyczące wskazanych grup, przedstawione zostały na Rysunku 4.



Rysunek 4. Wybrane organizacyjne uwarunkowania kształtowania synergizmu

Źródło: badania własne

Poddając analizie dane prezentujące wartości wybranych wskaźników przypisanych do pierwszej grupy, odnoszące się do obszaru działań kadry kierowniczej, skupiono się głównie na ocenie systemu wzmocnień, stopnia partycypacji, stylu kierowania. W tym obszarze występują wyraźne różnice w opinii pracowników i kadry kierowniczej. Ogólna średnia ocena tych trzech elementów, wskazana przez pracowników, sygnalizuje, w jakim zakresie należy podjąć działania wzmacniające. Na tej podstawie przyjąć można, że w największym stopniu partycypacja (2,9) jest elementem, który ograniczać może synergizm. Analiza statystyczna pokazuje, że stopień partycypacji jest wskaźnikiem, który kształtuje w znacznym zakresie postawę, zadowolenie, zaufanie oraz jakość relacji w pracy zespołowej.

Uzyskana jedynie dostateczna ocena systemu wzmocnień (3,24) oraz stylu kierowania (3,51) wymaga przemyślenia i podjęcia działań mobilizujących. Opracowanie statystyczne pozwala zauważyć, że wzmocnienie tych wskaźników ważne jest dla

zwiększania poziomu zaangażowania, zadowolenia, koordynacji działań, budowania współpracy oraz rozwijania i doskonalenia kompetencji kadr.

Dość dobra ocena systemu motywacyjnego (3,95), stopnia partycypacji (3,93) oraz stylu kierowania (3,95) postawiona przez kadrę kierowniczą świadczy o występującym pewnym zrównoważeniu wzmocnienia tych wskaźników. Sądzić można, że taki stan w większym stopniu niż w przypadku pracowników sprzyja synergizmowi. Uzyskane powyższe oceny sygnalizują jednak potrzebę dalszego wzmacniania tych wskaźników, co istotne jest dla zwiększania efektywności działań kadr w organizacji.

Uwzględniając drugą, określoną przez wewnętrzne środowisko organizacji grupę wskaźników, wyróżniono elementy takie, jak: szkolenia i rozwój, zmiany i innowacje oraz kultura organizacyjna. Kadra kierownicza i pracownicy ocenili te wskaźniki w sposób znacząco różny. Pracownicy w swoich opiniach sygnalizują niespełna dostateczną ocenę szkoleń i rozwoju (2,95), realizowanych zmian i innowacji (3,1), a także wskaźników pozwalającym określić kulturę organizacyjną (3,26) — uznaną za kulturę średniej tolerancji niepewności. Uzyskana w opinii pracowników średnia ocena trzech powyższych komponentów, w odniesieniu do przeprowadzonej analizy statystycznej pozwala sądzić, że taka sytuacja sprzyja synergizmowi. Nie jest jednak wystarczająco dobra, aby synergizm stał się siłą zwiększającą wyraźnie efektywność działania. Ponadto szczególnie ważne jest znaczenie tych trzech wskazanych elementów w kształtowaniu poziomu zaangażowania, kompetencji, zadowolenia oraz zaufania i relacji w organizacji.

Natomiast uwzględniając opinie kadry kierowniczej, uznać należy, że dość dobra ocena wskaźników takich, jak: szkolenia i rozwój (3,85), przeprowadzane zmiany i innowacje (4,15) oraz kultura organizacyjna (3,75), w większym stopniu niż u pracowników sprzyja synergizmowi i efektywność działań. Ponadto wskaźniki te, jak wskazuje opracowanie statystyczne, w przypadku kadry kierowniczej znaczące są dla kształtowania poziomu zaangażowania, rozwoju kompetencji, koordynacji działań, a także budowania współpracy i relacji w organizacji.

Wnioski końcowe

Podejmując się realizacji powyższego badania, pozyskano i poddano analizie statystycznej materiał badawczy, co stworzyło możliwość rozwiązania problemu badawczego, ale również zasygnalizowało nowe obszary wymagające badania. Pozytywnie zeryfikowana została również postawiona hipoteza badawcza.

Na podstawie wyróżnionych w artykule bazowych komponentów tworzących mechanizm synergizmu, uzyskane dzięki przeprowadzonemu badaniu oceny wskazywać mogą, że w działaniach kadry kierowniczej bardziej wyraźny (możliwy do wystąpienia) jest synergizm, co pozwala wierzyć w większy jej potencjał zwiększania efektywności działania niż w przypadku pracowników. Przypuszcza się, że wynikiem takiego stanu rzeczy są w opinii pracowników jedynie średnio ocenione badane komponenty synergizmu, ich oceny są niższe w stosunku do otrzymanych dość dobrych ocen od kadry kierowniczej. Ponadto w ocenach pracowników występuje niekiedy znaczne zróżnico-

wanie wartości oceny wybranych komponentów, które może nie sprzyjać wzajemnemu wzmocnieniu się tych elementów. W efekcie utrudniać to będzie zwiększanie efektywności działania.

W oparciu o uzyskany materiał empiryczny sformułować można tezę, że zdolność do osiągania silniejszego wzajemnego wzmocnienia się elementów w danym układzie, tworzących mechanizm synergizmu jest czynnikiem zwiększającym efektywność działań kadr w organizacji. Na tej podstawie synergizm uznać można za ważny proces stosowany w tzw. „uzdatnianiu”, kształtowaniu czy zwiększaniu stopnia efektywności działania kadr.

Bibliografia

1. G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004.
2. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2009.
3. S. Guca, *Zmiany w zarządzaniu i ich wpływ na kształtowanie się stosunków międzyludzkich*, [w:] D. Lewicka, L. Zbiegień-Maciąg, *Wyzwania dla współczesnych organizacji w warunkach konkurencyjnej gospodarki*, Wydawnictwo AGH, Kraków 2010.
4. M. Jasińska, *Kreatywność kadr, jako implikacja zrównoważonego rozwoju organizacji*, [w:] J. Kardas, M. Jasińska, *Społeczny wymiar zrównoważonego rozwoju organizacji*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2010.
5. M. Jasińska, *Postawy kadr sprzyjające synergii, jako uwarunkowanie innowacyjności organizacji*, „Współczesne Zarządzanie”, 2011 (w druku).
6. G. Łukasiewicz, *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, PWN, Warszawa 2009.
7. C. Mańkowski, *Synergia w logistyce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2009.
8. E. Masłyk-Musiał, (2010), *Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, [w:] E. Jędrych, J.P. Lędzion (red.), *Zarządzanie kompetencjami a Human Performance Improvement*, Wydawnictwo Media Press, Łódź.
9. E.P. awłowska, A. Sitko-Lutek, *Kształtowanie kapitału społecznego w organizacji*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Wpływ zarządzania procesowego na jakość i innowacyjność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2008.
10. H. Pyszcz, Ł. Dąbrowski, M. Zaborek, *Zespoły po polsku — jak firmy działające na polskim rynku podnoszą swoją efektywność dzięki pracy zespołowej*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2011.
11. A. Sitko-Lutek, *Istota i cechy kompetencji organizacji*, [w:] SA Witkowski, T. Listwan, *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008.
12. J. Smythe, *CEO — dyrektor do spraw zaangażowania*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2009.
13. F. Trompenaars, *Kultura innowacji*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2010.

SYNERGISM AS A WAY OF INCREASING THE EFFICIENCY OF THE ACTIVITIES OF PERSONNEL IN THE ORGANIZATION

Synergism is a natural and important part of the organization. It is the phenomenon of synergy, which reinforces the interactions between the organization's elements. In nowadays approach to the management of the organization, the

synergism is treated primarily as the force that improves the quality and efficiency of personnel. This is explicit in the teamwork where it allows to achieve extra energy through collaboration and synchronization. The human and organization capital is, what generates this energy and which constitutes the added value. This allows to take a statement that synergism is the efficiency factor, balancing activities in the organization based on the complementary and reinforcing interactions between individuals, teams, staff management and the concomitant processes and phenomena.

Key words: **synergy, synergism, efficiency of personnel, cooperation**

Słowa kluczowe: **synergia, synergizm, efektywność działań kadr, współpraca**