

Kazimierz Jaremczuk, Lidia Kaliszczak

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. prof. Stanisława Tarnowskiego w Tarnobrzegu

UWARUNKOWANIA SUKCESU PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie: Względne pojmowanie sukcesu w działalności gospodarczej wyznacza szczególne znaczenie nie jednorodności, lecz różnorodności uwarunkowań o charakterze jakościowym, a więc kreatywności i innowacyjności. Różnorodność zatem postaw, zachowań pracownika, u podstaw których znajduje się kategoria wartości, umożliwia autentyczne współdziałanie, gdzie występuje zgodność wartości i celów przedsiębiorstwa oraz przyjętej przez niego strategii z wartościami i celami pracownika. Uwarunkowania zorientowane na przyczynę potęgują kreatywność oraz innowacje, a więc kształtują kulturę organizacyjną wspartą: emocją, zinternalizowanymi wartościami, współdziałaniem, odpowiedzialnością oraz zaufaniem.

Słowa kluczowe: sukces, uwarunkowania, podmiotowość, różnorodność, kultura organizacji.

1. Wstęp

W literaturze przedmiotu podkreślana jest względność pojmowania sukcesu w działalności gospodarczej¹ [Majewska-Opiełka 2003, s. 36; Sosnowska, Łobejko 2008, s. 8], wielorakość i zmienność jego przejawów, a także wskazywane są trudności pomiaru poziomu sukcesu oraz identyfikacji jego uwarunkowań [Lichtarski 1999, s. 22]. Uwarunkowania determinują zatem sukces, który należy rozumieć przede wszystkim jako wynik, efekt skutecznego działania. Ta kwestia stanowiła więc podstawę wyboru problemu opracowania.

Sukces jako pojęcie wieloznaczne jest synonimem powodzenia jakiegoś przedsięwzięcia i osiągnięcia zamierzonych celów. Uwarunkowania jakiegoś sukcesu mogą być zatem uwarunkowaniami o charakterze ilościowym lub jakościowym, gdzie dominuje podejście ilościowe, tradycyjna racjonalizacja lub gdzie występuje supremacja jakości, kreatywności, innowacji.

W niniejszym opracowaniu podjęto próbę rozpoznania istoty uwarunkowań o charakterze jakościowym, które stanowią o procesie substytucji uwarunkowań o charakterze ilościowym jakościowymi – co wyraża cel niniejszego opracowania.

¹ Pojęcie sukcesu jest odmiennie interpretowane przez psychologów, jak bowiem zauważa I. Majewska-Opiełka, „sukces polega na maksymalnym wykorzystywaniu swoich możliwości, by zaspokoić własne, w pełni uświadomione pragnienia, z zachowaniem uniwersalnego kodeksu moralnego oraz równowagi między czterema obszarami życia – sferą ciała, emocji, intelektu i ducha”.

2. Uwarunkowania – istota i motywy

Uwarunkowania w literaturze przedmiotu to pojęcie o charakterze relacyjnym, zorientowane na przyczynę, synonimiczne względem determinanty, czynnika² [Majewska-Opiełka 2003, s. 36; Sosnowska, Łobejko 2008, s. 8]. Uwarunkowania działań to faktyczne stany wszystkich wzajemnie uzależnionych w określonym miejscu i czasie podmiotów, przedmiotów i środków, wystarczające do osiągnięcia zamierzonego stanu końcowego, to jest celu, przy danym sposobie jego realizacji i stanie obiektów zewnętrznych. Warunek jest elementem, okolicznością sytuacji, jest więc podstawową kategorią podejścia sytuacyjnego i oznacza, że coś jest uzależnione od czegoś [*Encyklopedia organizacji...* 1982, s. 575-576, 800]. Uzależnienie to występuje również w przypadku pojęcia czynnik, który pełni odmienną funkcję w stosunku do warunku. Czynnikiem – jak zauważa A. Świadek – jest pierwotnym impulsem do osiągnięcia zamierzenia, a warunek jest elementem wtórnym dla kształtowania czynności i osiągania przez nią sukcesu [Janasz 2003, s. 131].

Uwarunkowania to zatem faktyczne stany wzajemnie uzależnionych podmiotów, przedmiotów i środków, wystarczające do osiągnięcia zamierzonego celu, przy danym sposobie jego realizacji i stanie obiektów zewnętrznych. Dzięki uwarunkowaniom kształtujemy czynności i osiągamy sukces, a zatem istotne staje się rozpoznanie różnorodności uwarunkowań, które jako różne stany faktyczne wzajemnie uzależnionych podmiotów wyrażają różnorodność motywów egoistycznych i altruistycznych, zależnych od czasu i miejsca, wywołując określone skutki. Motywy te zmieniają się i kształtują pod wpływem historycznego rozwoju społeczeństw (kulturalnego, moralnego, społecznego, ekonomicznego i politycznego).

3. Jednorodność a różnorodność w procesie kształtowania sukcesu przedsiębiorstwa

We współczesnej literaturze przedmiotu przyjmuje się, że warunkiem sukcesu przedsiębiorstwa jest zwłaszcza jego elastyczność na zmiany, którą determinują przede wszystkim panujące stosunki podporządkowania i/lub stosunki współdziałania. W strukturach, gdzie dominują stosunki podporządkowania, a jednocześnie i jednorodność – które to struktury można określić jako struktury monologowe – różnorodność jest redukowana do niezbędnego minimum. Robotnik – zgodnie z twórcą i rzecznikami koncepcji naukowego zarządzania – musi mieć instrukcję, którą będzie stosował tak długo, aż dojdzie do perfekcji. Natomiast w strukturach, gdzie dominują stosunki współdziałania, a jednocześnie i różnorodność – które to struktury można określić jako struktury dialogowe – różnorodność jest preferowana, ulega rozwojo-

² Często pojęcie uwarunkowanie jest traktowane synonimicznie względem okoliczności, wyznacznika.

wi. Ulega ona rozwojowi, ponieważ jej źródłem jest podmiotowość³ [Mead 1975, s. 243-248] pracownika, jego kreatywność, innowacyjność. Różnorodność, jako warunek konieczny kreatywności, innowacyjności, zabezpiecza je, przeciwdziałając utrwalaniu istniejącego porządku. Różnorodność nie tylko pozwala weryfikować określone założenia, ale przede wszystkim prowadzi do koniecznej lub/i dobrowolnej szeroko rozumianej dyskusji, której celem, podstawową wartością jest uzyskanie zgodności w różnorodności, której przesłanką jest odpowiedzialność.

Zakłada się, że w procesie kształtowania sukcesu przedsiębiorstwa pracownika powinna cechować kreatywność, innowacyjność, których źródłem jest jego podmiotowość. Pracownik o takich cechach posiada zatem zdolność do realizowania procesu decyzyjnego, który pozostaje w bezpośredniej zależności od odpowiedzialności. Każdy bowiem człowiek z natury swej jest zdolny do samodzielnego⁴ [Ingarden 1972, s. 107] procesu decyzyjnego, ponieważ jest osobą myślącą, poznającą i zdolną do formułowania celu stanowiącego wyraz jego woli uzależnionej od odpowiedzialności. Odpowiedzialność bowiem, wyznaczając granice wolności, realizuje wobec niej funkcję racjonalizacji i nadaje działaniu aspekt etyczny. Zgodnie ze stanowiskiem A. Kępińskiego absolutna wolność człowieka skończyłaby się chaosem, gdyż zbyt wiele może on wytwarzać struktur czynnościowych, by potrafił utrzymać sam w nich porządek. Inaczej – jak konstatuje J. Filek – każdy człowiek pozostaje odpowiedzialny za podejmowane przez siebie działania, chociaż zakres odpowiedzialności zależy od jego roli czy pełnionej funkcji, a zatem od poziomu przysługującej wolności, od świadomości skutków podejmowanych działań, co wiąże się ściśle z poziomem wiedzy, jaką powinien posiadać, pretendując do podejmowania tego działania [Filek 2002, s. 160, 165].

Współcześnie jednak dominuje – zdaniem M. Croziera – popytowy model sposobu działania podmiotu, który charakteryzuje się niezdolnością widzenia człowieka jako prawdziwie wolnego i autonomicznego w swoich decyzjach [Jaremczuk, Posłuszny 2002, s. 9-13]. Stąd też należy, zgodnie ze stanowiskiem M. Croziera, zastąpić dotychczasowe myślenie popytowe myśleniem nowym, które powinno się charakteryzować m.in. zupełnie odmiennymi przesłankami, a mianowicie [Crozier 1993, s. 21-25]:

- w szybko zmieniającym się systemie produkcji zdolności innowacyjne stanowią priorytet, a racjonalizacja ma drugorzędne znaczenie,

³ Podmiotowość charakteryzowana poprzez Ja podmiotowe jest tym, czym byłeś przed chwilą, stanowi część doświadczenia człowieka dopiero po zakończeniu działania; dopiero wtedy człowiek jest go świadomy. Jeżeli człowiek mówi, co robi, to nawet w tym przypadku może się mylić, zaczyna działać i zdarza się coś nieprzewidzianego. Wynikające z tego działanie zawsze się różni od tego, co człowiek mógł przewidzieć.

⁴ Zgodnie ze stanowiskiem R. Ingardena jakaś decyzja woli i jakieś działanie mogą uchodzić za własny czyn danej osoby tylko wtedy, gdy wypływają wprost z centrum „ja” tej osoby, mają w niej swój prawdziwy początek i kiedy to centrum „ja” panuje nad dokonaniem wyłaniającego się z niego działania i kieruje nim, a więc jest nim nie tylko „zainteresowane” osobiście, lecz w całym dzianiu się rozgrywającego się działania utrzymuje w „swoim ręku” decydujący wpływ.

- dotychczasowe myślenie zdominowane jest przez kategorię ilości, przystosowane do logiki produktywności, a nowe myślenie, dotyczące usług i nowoczesnej technologii, będzie zdominowane przez kategorię jakości,
- jeżeli zjawiska te będziemy rozpatrywać z perspektywy dynamicznej, to zdolności innowacyjne, umiejętność kreowania nowych usług i dążeń do coraz wyższej jakości zależy nie tylko od skali nakładów materialnych, ale w coraz większym stopniu od jakości i trafności inwestowania w człowieka, system stosunków społecznych i kulturę.

M. Crozier proponuje zatem odejść od wszechobecnej kategorii ilości na rzecz kategorii jakości, odejść od dominacji logiki ilościowej, tradycyjnej racjonalizacji, na rzecz supremacji jakości, kreatywności, innowacji, a przede wszystkim na rzecz człowieka.

Argumentami uzasadniającymi koncepcję M. Croziera są wyniki badań T. Petera i R. Watermana, którzy na przykładzie prosperujących firm amerykańskich dowodzą roli podmiotowego podejścia w procesie zarządzania oraz kultury organizacji jako przesłanek ich sukcesu. Osiągnęły one wysoki poziom doskonałości poprzez traktowanie ludzi z godnością, zarówno pracowników, jak i klientów, oraz stworzenie (zmianę) kultury organizacji. T. Peters i R. Waterman wyodrębnili siedem atrybutów doskonałości (sukcesu), którymi odznaczała się większość tych firm [Zbiegień-Maciąg 2002, s. 30-31].

1) nastawienie na działanie – preferowane jest działanie, a nie odsyłanie pomyśłów w niekończący się obieg analiz i rozpatrywań,

2) pozostawanie w bliskim kontakcie z klientem – uczenie się oraz poznawanie preferencji klientów i ich potrzeb,

3) produktywność przez ludzi – tworzenie świadomości u zatrudnionych, że ich wysiłki i praca są najważniejsze do osiągnięcia sukcesu,

4) podkreślanie, że załoga pozostaje w ścisłym związku z prowadzoną przez firmę działalnością i przez to przyczynia się do umacniania jej kultury organizacji,

5) przypomnienie, że prowadzona działalność jest dla firmy najważniejsza,

6) stosowanie prostych form struktury organizacyjnej – kilku pracowników administracji, kilka osób zajmujących wysokie stanowiska, natomiast reszta to załoga,

7) stwarzanie klimatu tolerancji dla wszystkich pracowników akceptujących najważniejsze wartości firmy.

Realizacja wszystkich powyższych założeń jest możliwa jedynie w strukturach, gdzie petryfikowana jest podmiotowość pracownika – jego kreatywność, innowacyjność na bazie wolności i autonomii, pozostających w ścisłym związku z odpowiedzialnością. Wolność i autonomię w działaniu należy zatem rozumieć w kontekście „brania na siebie odpowiedzialności”. W tym sensie „ucieczka” od odpowiedzialności to „ucieczka” od wolności i autonomii oraz odwrotnie. Rozumiana tylko w ten sposób wolność-odpowiedzialność może petryfikować podmiotowość indywidualną i społeczeństwa [Bombała 2002, s. 135].

4. Podmiotowość pracownika przesłanką sukcesu przedsiębiorstwa

Pracownicy przedsiębiorstwa urzeczywistniają zatem swoją podmiotowość w aspekcie aktywności, działania opartego na różnych systemach wartości. Kultura przedsiębiorstwa z natury swojej stanowi więc odwzorowanie różnorodnych postaw pracowniczych na bazie różnorodnych i zhierarchizowanych ich wartości⁵ [Gołaszewska 1978; Fritzhand 1982, s. 25-28], co pozostaje w bezpośrednim związku z celami i potrzebami poszczególnych pracowników i całego przedsiębiorstwa. Inaczej, identyfikując kulturę przedsiębiorstwa determinującą sukces, można skonstatować, że pracownicy danego przedsiębiorstwa utożsamiają się z jego kulturą wtedy, gdy dostrzegają, że jest ona zgodna z wartościami i celami przedsiębiorstwa oraz przyjętą przez niego strategią, jak również wtedy, gdy percypują, że jest ona zgodna z ich wartościami i celami. Im silniejsze jest „przywiązanie” pracowników do określonych wzorców kulturowych, sankcjonujących dotychczasowe rozwiązania organizacyjne w przedsiębiorstwie, tym silniejszy będzie ich opór wobec propozycji zmiany tych rozwiązań⁶. Dlatego zinternalizowane wzorce kulturowe będą determinować pracowników do określonej otwartości czy samotności. Intensywność otwartości czy samotności będzie zależec od adekwatnego doboru środków do celów i/lub adekwatnego doboru celów działania do zinternalizowanych wzorców kulturowych.

Inaczej, kategoria racjonalności – stosowana do złożonych systemów społecznych, których elementy charakteryzują się samoświadomością i zachowaniem celowym – wymaga przesłanek aksjologicznych, czyli koncepcji wyboru celów. Te przesłanki aksjologiczne kategorii racjonalności wynikają głównie z faktu, że rola człowieka w procesie pracy systematycznie wzrasta i nie ogranicza się tylko do kwalifikacji i umiejętności, ale angażuje w coraz większym stopniu jego wartości i emocje.

⁵ Spośród wszystkich wartości wartością najwyższą jest człowiek, obdarzony świadomością i wolnością, zdolny do autorefleksji twórczości. Przyjmując takie założenie, mamy prawo wyróżniać wartość najwyższą – konstatuje M. Gołaszewska – jaką jest człowieczeństwo (bycie człowiekiem), które wznosi się nad klasyczną triadę wartości. W związku z tym można przyjąć za M. Gołaszewską, że:

a) podstawową wartością jest człowiek; jest on źródłem wartości oraz przedmiotem, na który wartości oddziałują,

b) w konkretnej sytuacji wartości angażują człowieka w sferę określonych działań, uznanie bowiem wartości determinuje powinności, konieczność określonych zachowań.

To uzasadnienie powinności kategorii wartości dowodzi również M. Fritzhand, który twierdzi, że wartości występują zawsze jako powinności i to właśnie nadaje im orientację przyszłościową. Powinność zaś stanowi formalny wskaźnik wartości. Ta orientacja przyszłościowa kategorii wartości wynika głównie z faktu, że kategoria wartości konstytuuje osobowość człowieka, a tym samym stanowi o sposobie spełniania się człowieka jako osoby wolnej. Stanowi przyczynę sprawczą aktów woli człowieka, a tym samym genezę jego działania. W związku z tym kategorię wartości utożsamia się z celami człowieka identyfikowanymi w rozległym i zróżnicowanym obszarze selektywnych postaw i zachowań człowieka, które pojawiają się i realizują w trakcie jego działania.

⁶ W przedsiębiorstwie, w którym kultura organizacyjna ma charakter instrumentalny, pracownicy interesują się bardziej skutkami aniżeli sposobem jego funkcjonowania i rozwoju.

Badania amerykańskie dowodzą, że wspólne wartości [Penc 1999, s. 8]:

- pobudzają poczucie własnej skuteczności,
- zwiększają lojalność w stosunku do organizacji,
- ułatwiają osiągnięcie zgody co do kluczowych celów organizacji i jej członków,
- zachęcają do etycznie właściwych zachowań,
- sprzyjają wyteżonej i ofiarnej pracy,
- redukują poziom stresu i napięcia związane z pracą,
- rozwijają poczucie dumy z przynależności do organizacji,
- ułatwiają zrozumienie zadań stojących przed pracownikami,
- zachęcają do pracy zespołowej i kreowania ducha firmy.

Identyfikowane argumenty uzasadniające znaczenie wspólnych wartości wskazują na potrzebę ich rozpoznania w kontekście petryfikowania określonych zachowań kreujących sukces. B. Hall zidentyfikował 125 różnych wartości, które są podstawą ludzkich zachowań⁷, a z których tylko 15 stanowi podstawę zachowań dla większości. Natomiast S.R. Covey wskazuje na wartości, które stanowią całościową podstawę uniwersalnych, ponadczasowych zasad dotyczących charakteru i skuteczności działania człowieka [Covey 2003]. Zalicza do nich: proaktywność⁸, tworzenie wizji, zasady zarządzania własnym czasem, współdziałanie, umiejętność przewodzenia, komunikacji empatycznej, twórczej współpracy oraz równoważenia wymiaru fizycznego, umysłowego, społeczno-emocjonalnego i duchowego egzystencji człowieka. W korelacji ze stanowiskiem S.R. Coveya pozostają rozważania M. Brzezińskiego, który wskazuje na konieczność dostrzegania wzrostu znaczenia emocjonalno-duchowej sfery zarządzania nad racjonalną [Brzeziński 2006, s. 15-17]. Sfera emocjonalno-duchowa oraz intuicja uruchamiają wyobraźnię, zwiększają zakres i możliwości powstawania kreatywnych metod zarządzania. Współczesny biznes, oparty na wiarygodności i uczciwych relacjach z interesariuszami, wymaga przemian strukturalnych, w których aspekt emocjonalno-duchowy nabiera coraz większego znaczenia. Uaktywniają się bowiem wtedy głęboko zinternalizowane wartości, tworząc spójność myśli, słów i działania. Utrwała się supremacja ludzkiego wymiaru pracy, właściwej komunikacji i kultury, więzi międzyludzkich, prawości, szacunku, godności [Brzeziński 2006, s. 17]. Wymaga to kształtowania kultury organizacyjnej wspartej na współbrzmieniu: emocji, zinternalizowanych wartości, współdziałania, odpowiedzialności oraz zaufania. Wówczas – konstatuje Brzeziński – pracownicy mają wspólną wizję tego, kim są, i łączy ich szczególna „alchemia emocjonalno-duchowa”. Ponadto prawidłowe interakcje między kadrą kierowniczą i podwładnymi, oparte na świadomym przywództwie, implikują u wszystkich pracowników przedsiębiorstwa poczucie wzajemności i pewności, że rozumieją innych i sami są dobrze rozumiani.

⁷ Hall-Tonna Inventory of Values. Questionnaire Inventory, www.valuesatwork.org/audits.htm.

⁸ Pojęcie to znaczy więcej niż przejmowanie inicjatywy, znaczy także odpowiedzialność – zgodnie ze stanowiskiem S.R. Coveya nasze zachowanie jest funkcją naszych decyzji, nie warunków.

Należy jednak zwrócić uwagę, że to proponowane podmiotowe podejście nie redukuje indywidualnych uwarunkowań pracownika przedsiębiorstwa w ramach subiektywnego podejścia wobec otaczającej go rzeczywistości, która kreuje warunki dla postępującej złożoności i akceleracji. Efektem obecnych czasów – zgodnie ze stanowiskiem L.W. Zachera – jest nie tylko notoryczne nienadążanie z decyzjami (polityki, biznesu, obywateli), ale też powstająca w efekcie tych cech luka percepcyjna [Kler, Galwas, Wierzbicki 2009, s. 128]. Rzeczywistość zmienia się szybciej aniżeli jej badacze wraz z ich intelektualnym wyposażeniem (teoriami, metodami, doświadczeniami, informacjami itp.). Cierpi na tym „zostająca w tyle” percepcja. Szybkie i radykalne zmiany przekraczają zdolności percepcyjne ludzi, niemogących ogarnąć rozumem szybkości i złożoności zmian, nie mówiąc o ich sprzężeniach czy interakcjach. Nie starcza wyobraźni, trudno przewyciężyć nierządki metodologiczny i aksjologiczny konserwatyzm, wyjść poza instytucjonalne ramy badań, podjąć ryzyko dociekania tego, co bardzo nieprzejrzyste, niepewne, zmienne, chaotyczne. Nowy obraz świata zda się mieć takie cechy. Z czego wniosek, że opierając się na takim obrazie, jeszcze trudniej niż kiedyś przewidywać i budować przyszłość. Oczywiście, nauka musi takie wyzwanie podjąć – konstatuje L.W. Zacher – jego pierwszym etapem będzie właściwa (zaktualizowana) percepcja rzeczywistości i jej zmian, drugim zaś dociekanie przyszłości i konstruowanie jej zrębów (przez plany, strategie, regulacje, polityki, działania)⁹ [Kler, Galwas, Wierzbicki 2009, s. 128-129]. Inaczej, zmiany samego człowieka, jego relacji z innymi (realnych i wirtualnych) muszą być analizowane i prognozowane wszechstronnie, wielo-, inter- i transdyscyplinarnie (mówi się też o postdyscyplinarności). To jest zresztą postulat dotyczący wszelkich badań złożonej i zmieniającej się rzeczywistości [Kler, Galwas, Wierzbicki 2009, s. 131].

5. Zakończenie

W obliczu złożonej i szybko zmieniającej się rzeczywistości odejście od ilościowego traktowania i ilościowej, tradycyjnej racjonalizacji na rzecz jakości, kreatywności, innowacji, a przede wszystkim na rzecz podmiotowości pracownika, ujawniającej się w sprzyjającym klimacie emocjonalno-duchowym¹⁰ [Handy 1999], stanowi

⁹ Percepcja rzeczywistości ma też ewidentny wymiar generacyjny, nie tylko w życiu społecznym, lecz i w nauce (potęguje to zwiększenie długości życia ludzi). Żyjąc dłużej, doświadczamy nie tylko większej liczby rozmaitych zmian i przełomów w otaczającej rzeczywistości (i w nas), ale również pojawiania się (i upadania) różnych paradygmatów, podejść, metod, nie mówiąc o rewolucyjnych nierzadko zmianach w dziedzinie instrumentów badawczych (np. typu mikroskop elektronowy, zderzacz hadronów, superkomputery, satelity badawcze). Nadążanie wymaga nie tylko talentu, ale i odpowiedniej „otwartej i poszukującej” postawy, wzmoczonego wysiłku, działań kooperatywnych, skokowego podnoszenia kwalifikacji, umiędzynarodowienia badań.

¹⁰ Wyjaśnienie istoty klimatu emocjonalno-duchowego przedstawia Ch. Handy. Wskazuje na istnienie w niektórych organizacjach tzw. czynnika „E” – energii, entuzjazmu, wysiłku, zaangażowania, doskonałości. Ludzie mówią „my”, a nie „ja”, i czują, jakby firma wyruszyła na jakąś krucjatę, nie po pieniądze, lecz po coś większego, co jest warte zaangażowania, umiejętności i czasu.

o zasadniczych przesłankach sukcesu przedsiębiorstwa. Podmiotowość pracownika wyraża się w otwartych postawach, wzmacnianych poprzez system kulturowych zachowań petryfikujących jakość, różnorodność, kreatywność. Warunkiem urzeczywistnienia tego typu zachowań jest stworzenie przez kierownictwo obiektywnych warunków w sensie formalnego zorganizowania zespołu, dla którego traktowanie kategorii wartości stanowi przyczynę sprawczą aktów woli człowieka, a tym samym genezę jego działania. Chodzi o jednorodność i różnorodność postaw, zachowań osoby pracownika, u podstaw których znajduje się kategoria wartości. Inaczej, nie chodzi tylko i wyłącznie o jednorodność, a więc zdecydowaną supremację celu nad przyczyną, gdzie występuje redukcja pracownika do przedmiotu, rzeczy, a więc traktowania pracownika jako środka do osiągnięcia celu. Istotna jest zatem różnorodność postaw, zachowań, a więc uwzględnianie podmiotowości pracownika, gdzie wolność racjonalizowana przez odpowiedzialność kształtuje struktury dialogowe, a w konsekwencji poprzez kreatywność i innowacyjność warunkuje sukces przedsiębiorstwa.

Literatura

- Bombała B., *Personalistyczna filozofia zarządzania jako odpowiedzialność pozytywna*, „Prakseologia” 2002, nr 142.
- Brzeziński M., *Zdążanie ku nowemu zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 10.
- Covey S.R., *7 Nawyków skutecznego działania*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2003.
- Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1982.
- Filek J., *O wolności i odpowiedzialności podmiotu gospodarującego*, Wydawnictwo AE, Kraków 2002.
- Fritzhand M., *Wartości a fakty*, PWN, Warszawa 1982.
- Gołaszewska M., *Internalizacja wartości*, [w:] Jankowski H. (red.), *Etyka*, t. 16, Polska Akademia Nauk, Instytut Filozofii i Socjologii, Warszawa 1978.
- Handy Ch., *Glód ducha*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 1999.
- Ingarden R., *Książeczka o człowieku*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 1972.
- Janasz W. (red), *Innowacje w modelach działalności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2003.
- Jaremczuk K., Posłuszny J., *Słowo wstępne*, [w:] *Uwarunkowanie sukcesu przedsiębiorstwa*, WSAiZ, Przemysł 2002.
- Kler J., Galwas B., Wierzbicki A. (red.), *Rola nauki w myśleniu o przyszłości*, PAN, Warszawa 2009.
- Lichtarski J., *Uwagi o istocie i mierzeniu sukcesu przedsiębiorstwa i sukcesu w zarządzaniu*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 823, AE, Wrocław 1999.
- Majewska-Opiełka I., *Sukces firmy*, GWP, Gdańsk 2003.
- Mead G. H., *Umysł, osobowość i społeczeństwo*, PWN, Warszawa 1975.
- Penc J., *Menadżerowie w uczącej się organizacji*, „Przegląd Organizacji” 1999, nr 5.
- Sosnowska A., Łobejko S., *Drogi do sukcesu polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa 2008.
- Zacher L.W., *Percepcja rzeczywistości a dociekanie rzeczywistości*, [w:] J. Kler, B. Galwas, A. Wierzbicki (red.), *Rola nauki w myśleniu o przyszłości*, PAN, Warszawa 2009.
- Zbiegien-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, PWN, Warszawa 2002.

CONDITIONINGS OF THE ENTERPRISES' SUCCESS

Summary: Relative understanding of success in economic activity determines a significant meaning not for homogeneity, but for diversity of conditionings of quality nature, and therefore creativity and innovativeness. Diversity of attitudes and behaviors of the employee, at the foundation of which a category of values is set, allows for authentic cooperation, where conformity of the enterprises' values and goals, as well as its accepted strategy with values and goals of the employee, occurs. Conditionings orientated towards cause intensify creativity and innovations, and therefore form the organization culture supported by: emotion, internalized values, cooperation, responsibility, and trust.