

**Anna Cierniak-Emerych, Agata Pietron-Pyszczek**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## **ELASTYCZNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA I JEJ KONSEKWENCJE DLA SYSTEMU SPOŁECZNEGO**

### **1. Wstęp**

Zmieniające się wymagania stawiane przez rynek przedsiębiorstwom związane m.in. z wciąż rosnącymi potrzebami odbiorców, ze wzrostem konkurencji, a przy tym z szybkim postępem techniczno-organizacyjnym stają się najważniejszymi wyzwaniami dla współczesnych menedżerów, a zarazem podstawą przeobrażeń zachodzących w przedsiębiorstwach.

Za element łączący wskazane wyzwania stawiane przez rynek uznaje się pojęcie elastyczności rozumianej jako łatwość lub zdolność do przystosowania się stanu (układu) do nowych, zmieniających się warunków<sup>1</sup>. W praktyce elastyczność opisuje się najczęściej z uwzględnieniem jej trzech zasadniczych wymiarów, tj.<sup>2</sup>:

- wielostronności, która określa zakres możliwości przedsiębiorstwa i może być mierzona różnorodnością realizowanych lub możliwych do wykonania zadań bądź prawdopodobieństwem zaspokojenia popytu przez ich wykonanie,
- składowej czasowej związanej z szybkością reakcji na zmieniające się wymagania otoczenia lub elementów wewnętrznych przedsiębiorstwa,
- składowej ekonomicznej przejawiającej się w efektywności związanej z wykonywaniem zmieniających się zadań.

Elastyczność może być przy tym realizowana przez uelastycznienie asortymentu wyrobów, wielkości produkcji (świadczenia usług), procesu technologicznego czy też zdolność do szybkiego przejścia w kierunku produkcji nowego typu wyrobu bądź świadczenia nowego rodzaju usług. Jednocześnie, rozpatrując przedsiębiorstwo jako system działania, elastyczność można odnosić zarówno do jego celów, elementów, struktury, jak i do procesów.

---

<sup>1</sup> A. Stabryła, *Modelowanie elastycznych rozwiązań struktury organizacyjnej*, Zeszyty Naukowe AE w Krakowie nr 323, AE, Kraków 1990, s. 6-7.

<sup>2</sup> Zob. np. S. Lis, K. Santarek, S. Strzelczak, *Organizacja elastycznych systemów produkcyjnych*, PWN, Warszawa 1994, s. 19.

Takie ujmowanie elastyczności wymusza konieczność nieco odmiennego niż podejście tradycyjne (taylorowskie) spojrzenia na przedsiębiorstwo i poszczególne sfery (obszary) jego funkcjonowania. W rezultacie mamy bowiem do czynienia z określonymi przeobrażeniami zachodzącymi w obrębie tych sfer, a także z konsekwencjami, które im towarzyszą.

W literaturze przedmiotu akcentuje się, iż wśród ważnych zmiennych kształtujących funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw, takich jak: cele, ludzie, technologia, struktura, otoczenie, uwagi wymagają teraz – oprócz otoczenia – głównie ludzie. Stwierdza się bowiem, że właśnie ludzie, a więc właściciele, najemni menedżerowie oraz pracownicy, stanowią zasadniczy podmiot ożywiania i rozwoju przedsiębiorstw<sup>3</sup>. Jeśli tak jest, to za szczególnie ważne dla ich istnienia oraz rozwoju należy uznać społeczne konsekwencje wskazanej elastyczności, w tym zwłaszcza te będące następstwem przeobrażeń w szeroko rozumianych relacjach człowiek–praca. Chodzi tu np. o zagadnienie kształtowania bezpieczeństwa związanego z posiadaniem pracy w dłuższym okresie, o zapewnienie pracownikom odpowiednich warunków pracy, tj. niepowodujących narażania pracowników na wystąpienie szkód wynikających z nieprzewidzianego ryzyka, ale i kreowania atmosfery wzajemnego zaufania wszystkich wewnętrznych interesariuszy.

Po przyjęciu założenia, że do ważnych obszarów przedsiębiorstwa podlegających – w wyniku jego uelastyczniania – zmianom należą: preferowane w przedsiębiorstwie cele, organizacja sfery produkcji i/lub usług, a także sfera personalna oraz związane z nią zagadnienia organizacji pracy i kierowania ludźmi, w opracowaniu podjęto próbę zaprezentowania podstawowych kierunków i przejawów przeobrażeń zachodzących w przedsiębiorstwie będących następstwem jego uelastyczniania. Stało się to postawą do zwrócenia uwagi na konsekwencje tych przeobrażeń, a zwłaszcza na ich aspekty społeczne.

## 2. Elastyczność współczesnych przedsiębiorstw – obszary i przejawy

Elastyczność stała się cechą organizacji gospodarczych w toku zmian, jakie w ostatnich dziesięcioleciach nastąpiły w organizacji procesów wytwarzania dóbr i usług, a które polegały na odchodzeniu od zasady specjalizacji charakterystycznej dla ery taylorowskiej w kierunku zasady integracji i harmonizacji oraz związanego z nimi rozwoju opartego na wzroście elastyczności<sup>4</sup>. Należy jednocześnie pamiętać, że menedżerowie przedsiębiorstw, chcąc sprostać wyzwaniu wzrostu elastyczności działania jednostki organizacyjnej, muszą rozważyć kwestie dokonania przeobrażeń – jak już wskazano – dotyczących różnych aspektów (obszarów czy sfer) jej funkcjonowania.

<sup>3</sup> M. Gableta, *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, AE, Wrocław 2003, s. 8-9.

<sup>4</sup> Zob. B. Skowron-Mielnik, *Zarządzanie czasem pracy w przedsiębiorstwie. Podstawy elastycznego czasu pracy*, AE, Poznań 2001, s. 37.

W niniejszym opracowaniu zwrócono szczególną uwagę na zmiany ujawniające się w obrębie preferowanych celów działania przedsiębiorstwa, funkcjonowania, w tym organizacji sfery produkcji i/lub świadczenia usług, a także kształtowania szeroko rozumianej sfery personalnej (zob. tab. 1).

Treści ujęte w tab. 1 nie wyczerpują listy obszarów, które podlegają zmianom pod wpływem upowszechniania postulatów elastyczności. Odnosząc się do wyszczególnionych tam aspektów (obszarów), nietrudno jednak zauważyć, że przedsiębiorstwo „tradycyjne”, nawiązujące do założeń tzw. taylorizmu, różni się znacznie od przedsiębiorstwa realizującego założenia elastyczności.

Tabela 1. Przykłady różnic w kształtowaniu poszczególnych obszarów w przedsiębiorstwie tradycyjnym i elastycznym

| Obszary/aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa | Przedsiębiorstwo tradycyjne   | Przedsiębiorstwo elastyczne   |
|---|---|---|
| Preferowane cele                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• orientacja na cele cząstkowe</li> <li>• orientacja na koszty cząstkowe</li> <li>• maksymalizacja wydajności</li> <li>• daleko posunięta specjalizacja</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• orientacja na cele ogólne</li> <li>• orientacja na koszty całkowite</li> <li>• maksymalizacja produktywności</li> <li>• zmienne procesy/wielostronność</li> </ul>  |
| Produkcja/usługi                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• typowe wyroby/usługi</li> <li>• produkcja na zapas</li> <li>• długie cykle produkcyjne</li> <li>• złożone i mało przejrzyste procesy technologiczne</li> <li>• długi czas przezbrajania maszyn</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• różnorodne wyroby/usługi</li> <li>• rezerwy zdolności produkcyjnych</li> <li>• uproszczone i przejrzyste cykle produkcyjne</li> <li>• krótki okres przezbrajania maszyn</li> </ul>   |
| Organizacja pracy                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• rozbudowana hierarchia organizacyjna</li> <li>• ustalone metody pracy</li> <li>• dominacja wysiłku fizycznego</li> <li>• nadmierny podział pracy, praca indywidualna</li> <li>• centralizm decyzyjny</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• płaska struktura organizacyjna</li> <li>• samodzielnie ustalone metody pracy</li> <li>• dominacja intelektu (wielostronność) pracowników</li> <li>• zwiększona autonomia decyzyjna</li> <li>• łączenie pracy, praca zespołowa, grupowa</li> </ul>  |
| Warunki zatrudnienia i pracy                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• mały zakres szkolenia i doskonalenia kwalifikacji</li> <li>• motywatory głównie finansowe</li> <li>• miejsce wykonywania pracy: głównie siedziba przedsiębiorstwa</li> <li>• sztywne godziny pracy</li> <li>• preferowane formy zatrudnienia: nawiązanie stosunku pracy, umowy o pracę na czas nieokreślony, długoterminowe umowy o pracę na czas określony</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ciągłe szkolenie i podnoszenie kwalifikacji</li> <li>• motywatory płacowe i pozapłacowe</li> <li>• miejsce wykonywania pracy: przedsiębiorstwo, miejsce zamieszkania, inne</li> <li>• zwiększona elastyczność godzin pracy (telepraca)</li> <li>• preferowane formy zatrudnienia: umowy o pracę na czas określony, umowy o dzieło, umowy-zlecenia</li> </ul> |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Lis, K. Santarek, S. Strzelczak, wyd. cyt., s. 13-28; A. Cierniak-Emerych, A. Pietroń-Pyszczek, *Elastyczność w obszarze zatrudnienia a interesy pracowników*, „Przegląd Organizacji” 2006 nr 1, s. 42-44.

Uelastycznienie sprzyja m.in. zmianie orientacji przedsiębiorstwa z celów częściowych na cele ogólne. Podobne zależności można odnotować, jeśli chodzi o orientację kosztową. Ważną zmianą w stosunku do tradycyjnych założeń jest stawianie za cel maksymalizację produktywności, a nie maksymalizację zysku. Nie należy przy tym zapominać, iż intensyfikacja zamian zachodzących w obrębie potrzeb oraz oczekiwań klientów sprzyja odchodzeniu od daleko zaawansowanej specjalizacji na rzecz wzrostu znaczenia wielostronności organizacji. Taki stan nie pozostaje bez wpływu na sferę produkcyjną (świadczenie usług). Coraz częściej można zaobserwować różnicowanie oferty wyrobów i usług, skracanie cykli produkcyjnych. Charakterystyczną cechą współczesnych przedsiębiorstw jest ponadto dążenie do ograniczania liczby zapasów przy jednoczesnym zwiększaniu rezerw zdolności produkcyjnych.

Wraz z uelastycznianiem innych sfer przedsiębiorstwa uelastycznieniu podlega także, a może przede wszystkim, szeroko rozumiana sfera personalna, a zwłaszcza określone aspekty układu człowiek–praca, i tak np. ściśle ustalone metody pracy zastępuje się wprowadzaniem zasad zwiększonej samodzielności, a nawet autonomii pracowników, co oznacza jednocześnie m.in. wzbogacenie treści pracy, a w przypadku środków pracy powoduje wzrost ich wielostronności, czyli zakresu funkcji i zadań możliwych do wykonywania. Zmniejsza się zainteresowanie pracami manualnymi, uciążliwymi i szkodliwymi dla zdrowia. Wzrasta zaś zakres wykorzystywania prac o charakterze koncepcyjnym, w tym tych związanych z podejmowaniem decyzji<sup>5</sup>. Ewolucja treści pracy w kierunku realizacji zadań o charakterze nadzorczoko-kontrolno-sterującym wymaga inicjatywy, umiejętności podejmowania ryzyka związanego m.in. z rozwiązywaniem pojawiających się problemów i z podejmowaniem odpowiednich decyzji. Coraz większą wagę nadaje się zatem wzrostowi autonomii pracowników, ich włączaniu w życie przedsiębiorstwa, czyli partycypacji pracowniczej. Sprzyja temu również fakt, iż rozbudowane hierarchiczne organizacje – charakterystyczne dla przedsiębiorstwa tradycyjnego – zastępowane są strukturami płaskimi.

Wraz z uelastycznianiem przedsiębiorstwa przeobrażeniom ulega model zatrudnienia, który ewoluuje w kierunku preferowania zatrudnienia pracowników na podstawie umów na czas określony a także umowy-zlecenia oraz umowy o dzieło. Sprzyja to dostosowywaniu liczby pracowników do potrzeb przedsiębiorstwa (nawet tych krótkookresowych). Tylko niewielka liczba osób tworzących tzw. trzon załogi objęta jest nadal tradycyjną formą zatrudnienia<sup>6</sup>.

Jednocześnie zmieniają się szeroko ujmowane warunki pracy. Na znaczeniu traci tradycyjne postrzeganie pracy, wiązanie jej z konkretnym stanowiskiem, z ściśle i jednoznacznie określonym zakresem obowiązków. Zaciera się przy tym granica istniejąca między miejscem wykonywania pracy a miejscem odpoczynku. Często tym pierwszym staje się mieszkanie, dom pracownika. Sprzyja temu rozpowszechnianie

<sup>5</sup> S. Lis, K. Santarek, S. Strzelczak, wyd. cyt., s. 28.

<sup>6</sup> M. Gableta, wyd. cyt., s. 125-132.

tw. elastycznych form organizacji czasu pracy, a także elastycznych form organizacji pracy określanych niejednokrotnie jako swoiste formy zatrudnienia, jak np. telepraca<sup>7</sup> (zob. tab. 1).

Należy podkreślić, iż przedstawione przeobrażenia przedsiębiorstwa związane z uelastycznianiem poszczególnych sfer jego funkcjonowania stwarzają określone uwarunkowania nie zawsze przyjmowane z entuzjazmem przez wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy przedsiębiorstwa. Za szczególnie ważne należy uznać konsekwencje o charakterze społecznym znajdujące wyraz m.in. w braku odpowiedniego przygotowania nie tylko kadry menedżerskiej, pracowników, ale i klientów do uelastyczniania praktyki gospodarczej.

### **3. Konsekwencje przeobrażeń przedsiębiorstwa jako układu społecznego – aspekt jednostkowy i grupowy**

Każde przedsiębiorstwo jest nie tylko układem technicznym, organizacyjnym czy ekonomicznym, lecz również układem społecznym lub szerzej – psychospołecznym. Zaprezentowane rozważania dotyczące elastyczności sfery zatrudnienia zarysowują te jej społeczne następstwa, które mogą być istotne dla funkcjonowania przedsiębiorstwa jako całości. Nie można jednak pomijać analizy omawianego zjawiska w kontekście jego wpływu na funkcjonowanie jednostki (człowieka).

Dążenie przedsiębiorstw do zwiększania elastyczności w sferze zatrudnienia każe sceptycznie patrzeć na trwałość bytu pracownika pełnoetatowego. Nową perspektywą staje się myślenie, że w interesie pracowników jest nabywanie oraz doskonalenie określonych zdolności, wśród których na plan pierwszy wysuwają się umiejętności:

- komunikowania się z innymi, także ze względu na konieczność pracy w często zmieniających się układach personalnych,
- ustawicznego samokształcenia, niezależniająca od pracy na jednym, ściśle określonym stanowisku,
- adaptacji do zmieniającej się sytuacji,
- ponoszenia ryzyka przy podejmowaniu nowej pracy.

Widoczny coraz bardziej brak gwarancji pracy w jednym zawodzie czy w jednym przedsiębiorstwie dla wielu ludzi oznacza konieczność wręcz rewolucyjnej zmiany w ich dotychczasowym myśleniu o pracy jako formie życiowej aktywności. Przymus stałej elastyczności może być nawet szkodliwy dla ludzi, bo to oni muszą być lepiej zorganizowani, bardziej dbać o swoją formę fizyczną i psychiczną, tak by podejmowanie nowej pracy stanowiło swoiste wyzwanie. W takim ujęciu można powiedzieć, że konkurowanie na rynku pracy przez umacnianie swojej „zatrudnia-

---

<sup>7</sup> Zob. A. Cierniak-Emerych, A. Jagoda-Lenartowicz, *Pracownik daleko, efekty blisko. Rzeczywistość i perspektywy systemu telepracy w Polsce i w innych krajach Europy*, „Personel i Zarządzanie” 2003 nr 13/14, s. 48-52.

ności” (*employability*)<sup>8</sup> łączy się ze zwiększeniem wiązki zadań do wykonania, a także nierzadko z przewartościowaniem aktualnych i przyszłych priorytetów (wyborów) życiowych. W takich okolicznościach realne staje się zagrożenie dla równowagi między życiem zawodowym a życiem osobistym (prywatnym). Jak zauważa S. Borkowska<sup>9</sup>, czas pracy, mimo formalnego skracania w Unii Europejskiej, ulega faktycznemu, często nieformalnemu i dodatkowo nieopłacanemu wydłużaniu, co ma negatywne konsekwencje.

Praca na określony czas lub ograniczona do wykonania określonych zadań zmienia sposób zatrudniania i wymagania stawiane zatrudnionym. Podkreśla się przy tym najczęściej konieczność zwiększonej samoorganizacji, samokontroli i automotywacji wykonawców. Jednocześnie wskazuje się, że takie podejście i wynikające z niego oczekiwania względem pracowników sprzyjają ich rozwojowi. Chodzi tutaj o kształtowanie postaw przedsiębiorczych, otwartości i gotowości do zmian oraz postaw elastycznego przystosowywania się do zaistniałych warunków. Jeżeli przyjmiemy, że w tych okolicznościach zwiększa się liczba (zbiorowość) przedsiębiorców, to można mówić o skutkach społecznych występujących nie tylko na poziomie jednostkowym, ale także na poziomie społeczeństwa i gospodarki jako całości. Należy przy tym jednak podkreślić, że takie ujęcie omawianych zagadnień – tj. postrzeganie ich w kategoriach szansy i korzyści – jest charakterystyczne dla osób wykształconych, posiadających wiedzę i umiejętności w danej dziedzinie, a jednocześnie ceniących autonomię i niezależność.

Rozważanie problemu społecznych konsekwencji elastyczności zatrudnienia bardziej się komplikuje, gdy przyjmiemy, że dążenia przedsiębiorstwa ukierunkowane na realizację jego interesów nie zawsze są zbieżne z interesami pracowników. Jeżeli przedsięwzięcia organizacyjne dotyczące uelastyczniania sfery zatrudnienia są odbierane przez tych ostatnich jako przymusowe, to istnieje niebezpieczeństwo obniżenia zaufania w organizacji.

W literaturze przedmiotu utrwalił się już pogląd, że zaufanie jest niezwykle ważne dla funkcjonowania współczesnych organizacji. W atmosferze zaufania organizacyjnego łatwiej osiąga się optimum interesów różnych interesariuszy – klientów, pracowników, akcjonariuszy, partnerów, społeczności. Zaufanie postrzegane jest także jako czynnik rozwoju organizacji m.in. z tego względu, że sprzyja motywowaniu pracowników do kreatywności. Istotną płaszczyzną kształtowania się zaufania w organizacji jest zarządzanie czasem pracy, które ułatwia tworzenie i umacnianie więzi między pracownikami, także na gruncie towarzyskim, niezwiązanym bezpośrednio z pracą<sup>10</sup>. Podkreśla się przy tym, że dla niemal wszystkich ludzi ważnym bodd-

<sup>8</sup> „Zatrudnialność” rozumiana jako odzwierciedlenie siły przetargowej poszczególnych osób na rynku pracy związanej z dysponowaniem atrybutami warunkującymi zatrudnienie, a w zasadzie posiadanie pracy (por. M. Gableta, wyd. cyt., s. 133-134).

<sup>9</sup> S. Borkowska, *Praca a życie pozazawodowe*, [w:] S. Borkowska (red.), *Przyszłość pracy w XXI wieku*, IPiSS, Warszawa 2004, s. 56. S.

<sup>10</sup> A. Lipka, *Różnorodność kulturowa a budowanie zaufania w organizacji*, [w:] A. Pocztoński (red.), *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 285.

cem jest sytuacja wspólnotowa rozumiana jako poczucie osobistego komfortu w stosunkach społecznych, nazywana niekiedy solidarnością, integracją społeczną, instynktem stadnym czy też bezpieczeństwem socjalnym (w nieekonomicznym rozumieniu tego terminu)<sup>11</sup>. Jest to szansa na koleżeństwo, na znalezienie oparcia w innych ludziach.

Zaufanie, jako element kultury organizacyjnej, zakłada wyznawanie wspólnych norm i wartości, co ułatwia współpracę pracowników przez ich zintegrowanie wokół wspólnej misji. Jeśli go brakuje, to zagrożone jest ukierunkowywanie organizacji na zbudowanie kultury jakości związanej z uwierzeniem sobie nawzajem, że w procesach produkcyjnych będą przez wszystkich dotrzymanywane ustalone standardy jakości<sup>12</sup>. Brak zaufania lub jego ograniczenie może spowalniać procesy decyzyjne oraz utrudniać powstawanie i utrwalanie relacji kooperacyjnych, których roli dla funkcjonowania organizacji XXI w. – jak zauważa wielu autorów – nie sposób przecenić.

Coraz szybsze tempo zmian społecznych i rosnące znaczenie profesjonalizmu przyczyniają się do zaostrzania generacyjnego konfliktu wartości między człowiekiem tradycyjnym a nowoczesnym<sup>13</sup>. Człowiek nowoczesny jest otwarty na nowe doświadczenia, stosunkowo niezależny od ojcowskiego autorytetu, ma szerokie kosmopolityczne perspektywy, uczestniczy w wielu grupach społecznych i jest optymistą co do możliwości kontrolowania swojego środowiska. Natomiast człowiek tradycyjny uczestniczy w niewielu grupach społecznych, patrzy na świat podejrzliwie, identyfikuje się z rodzicami, czuje się zdany na łaskę niejasnych czynników środowiskowych i traktuje stosunki międzyludzkie jako cel, rzadziej jako środek służący do jego osiągnięcia. Konflikty kulturowe między generacjami mogą się stać źródłem m.in. problemów komunikacyjnych; zła komunikacja, niewłaściwy przepływ informacji (brak sprzężeń zwrotnych), a w konsekwencji niedoinformowanie mogą wywołać u pracowników poczucie niepewności, niechęć do współpracy i ponoszenia odpowiedzialności za wyniki. Nieprawidłowości w systemie komunikacji w przedsiębiorstwie mogą doprowadzić do dezintegracji zespołów i nasilania się konfliktów. W tym względzie warto podkreślić, że społeczne środowisko pracy może się stać istotnym źródłem demotywacji, prowadząc w konsekwencji (zazwyczaj przez stres) do niekorzystnych dla człowieka zmian w stanie zdrowia psychicznego i somatycznego.

#### 4. Zakończenie

Trudne do przewidzenia zmiany w otoczeniu, a także w wewnętrznych warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw powodują, że immanentną ich cechą w XXI w. powinna być gotowość do odpowiednio szybkiego reagowania na te zmiany. Funk-

<sup>11</sup> Ch.I. Barnarda, *Funkcje kierownicze*, NOWOCZESNOŚĆ, AE, Czytelnik, Kraków 1997, s. 163-182.

<sup>12</sup> A. Lipka, wyd. cyt., s. 282.

<sup>13</sup> Por. Cz. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa 2001, s. 283-284.

cjonowanie, a także osiągnięcie sukcesu w tych warunkach wymaga uelastyczniania różnych obszarów działalności przedsiębiorstwa.

Jak wykazano w artykule, uelastycznienie sprzyja m.in. preferowaniu w przedsiębiorstwie celów natury ogólnej, różnicowaniu oferty wyrobów i usług, dążeniu do ograniczania liczby zapasów z jednoczesnym zwiększaniem rezerw zdolności produkcyjnych. Elastyczność jest przy tym obecnie uznawana za szczególną kompetencję nie tylko w odniesieniu do przedsiębiorstwa jako całości (na co wskazano w tekście), ale i w odniesieniu do jednostki (człowieka – pracownika).

Tempo, a przede wszystkim charakter omawianych przeobrażeń istotnie kształtują społeczną sferę podmiotów gospodarczych. Dążenie do zwiększania elastyczności prowadzi jednak do określonych konsekwencji (m.in. takich jak rozluźnienie więzi pracowników z przedsiębiorstwem) nie zawsze ocenianych pozytywnie przez wewnętrznych interesariuszy. Staje się następstwem odchodzenia od tradycyjnych, stabilnych form zatrudnienia na rzecz form cywilnoprawnych, jak np. umowa o dzieło, umowa-zlecenie. Towarzyszy temu niebezpieczeństwo ograniczania zaufania do osób luźno związanych z organizacją.

Warto mieć na uwadze, iż ostateczny bilans pozytywnych i negatywnych konsekwencji omawianych przeobrażeń będzie zależał od indywidualnych oczekiwań i preferencji wewnętrznych interesariuszy, tj. pracodawców i pracobiorców, oraz możliwości ich obopólnego zaakceptowania w określonej sytuacji. Ci, których postawy i zachowania cechuje elastyczność i przedsiębiorczość oraz wysoki poziom kompetencji, mogą w tych okolicznościach dostrzegać więcej możliwości i korzyści. Dla innych owa mieszanina szans i zagrożeń może oznaczać niepokojącą ingerencję pracy w życie pozazawodowe utożsamianą z wymuszoną zmianą charakteru pracy w wydłużonym czasie. W związku z tym należy brać pod uwagę zjawiska, wobec których przedsiębiorstwo może zareagować elastycznie, ale także rozważać konsekwencje tych decyzji.

## Literatura

- Barnarda Ch.I., *Funkcje kierownicze*, NOWOCZESNOŚĆ, AE, Czytelnik, Kraków 1997.
- Borkowska S., *Praca a życie pozazawodowe*, [w:] S. Borkowska (red.), *Przyszłość pracy w XXI wieku*, IPiSS, Warszawa 2004.
- Cierniak-Emerych A., Jagoda-Lenartowicz A., *Pracownik daleko, efekty blisko. Rzeczywistość i perspektywy systemu telepracy w Polsce i w innych krajach Europy*, „Personel i Zarządzanie” 2003 nr 13/14.
- Cierniak-Emerych A., Pietroń-Pyszczyk A., *Elastyczność w obszarze zatrudnienia a interesy pracowników*, „Przegląd Organizacji” 2006 nr 1.
- Gableta M., *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, AE, Wrocław 2003.
- Lipka A., *Różnorodność kulturowa a budowanie zaufania w organizacji*, [w:] A. Poczowski (red.), *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.



Lis S., Santarek K., Strzelczak S., *Organizacja elastycznych systemów produkcyjnych*, PWN, Warszawa 1994.

Sikorski Cz., *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa 2001.

Skowron-Mielnik B., *Zarządzanie czasem pracy w przedsiębiorstwie. Podstawy elastycznego czasu pracy*, AE, Poznań 2001.

Stabryła A., *Modelowanie elastycznych rozwiązań struktury organizacyjnej*, Zeszyty Naukowe AE w Krakowie nr 323, AE, Kraków 1990.

## **THE ENTERPRISE'S FLEXIBILITY AND ITS CONSEQUENCES FOR THE SOCIAL SYSTEM**

### **Summary**

The paper examines circumstances that stimulate employers to introduce the policy of flexibility in enterprise. The authors postulate that employers' aim to introduce flexibility in employment should be examined not only in terms of opportunities, but also risks. The risk involved is mainly associated with limited receptivity of the employer towards the issue of employment security, with resulting problems of organizational trust, decreased loyalty of employees and other consequences that affect company operation.