

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

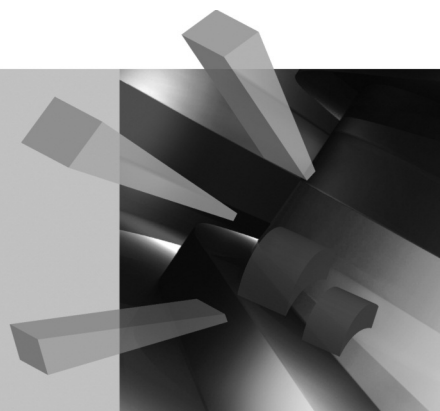
RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

248

Sukces w zarządzaniu kadrami Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim

Tom 1. Problemy zarządczo-ekonomiczne



Redaktorzy naukowi
Tadeusz Listwan
Marzena Stor



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Piotr Bohdziewicz, Stanisława Borkowska, Halina Czubasiewicz,
Beata Jamka, Zdzisława Janowska, Marta Juchnowicz, Tadeusz Listwan,
Alicja Miś, Ryszard Panfil, Aleksy Pochtowski, Czesław Sikorski,
Janina Stankiewicz, Janusz Strużyna, Łukasz Sułkowski,
Jan Szambelańczyk, Stanisław A. Witkowski

Redakcja wydawnicza: Zespół

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-296-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część 1. Funkcja personalna w nowych warunkach organizacyjnych

Zbigniew Antczak: Pojęcie elastyczności i jego paradygmatyczna recepcja (rozważania epistemologiczno-eksploracyjne).....	15
Ewa Głuszek: Wpływ wizerunku lidera na reputację przedsiębiorstwa.....	25
Władysław Hydzik, Dagmara Lewicka: Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji z wykorzystaniem metody analizy sieci społecznych (Social Network Analysis)	34
Zdzisław Jasiński: Przystosowywanie zespołów pracowniczych do zmieniających się warunków pracy.....	46
Anna Jawor-Joniewicz: Ku elastyczności zarządzania zasobami ludzkimi? Wybrane rozwiązania stosowane przez uczestników konkursu lider ZZZL w latach 2001-2011.....	52
Joanna Jończyk: Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w publicznych szpitalach	63
Elżbieta Kowalczyk: <i>I-deals</i> jako przejaw elastyczności w budowaniu relacji pracownik–pracodawca	73
Jerzy Niemczyk: Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych.....	87
Lukasz Sienkiewicz: Wiedzochłonność usług a elastyczność zarządzania kompetencjami pracowników	95
Beata Skowron-Mielnik: Modelowanie elastycznej organizacji pracy	107
Janusz Strużyna: Zderzenie myślenia sieciowego z praktykami ZZZL	118
Łukasz Sułkowski: Elastyczność zarządzania zasobami ludzkimi w polskich szpitalach	128
Weronika Toszewska: Wybrane zagadnienia zarządzania kapitałem ludzkim w opinii pracowników przedsiębiorstwa Poczta Polska SA.....	135

Część 2. Elastyczne zatrudnianie i zmiana struktury społeczno-demograficznej pracowników

Joanna Cewińska: <i>Freelancing</i> a zarządzanie kapitałem ludzkim	149
Zdzisława Janowska, Zdzisław Chmal: Elastyczne formy zatrudnienia i wynagradzania. szanse i zagrożenia	158

Wacław Jarmołowicz, Michał Pilc: Struktura społeczno-demograficzna zatrudnionych w ramach form elastycznych w Polsce i Unii Europejskiej ...	168
Tomasz Sapeta: Wykorzystanie audytu personelu w uelastycznieniu zatrudnienia.....	180
Małgorzata Striker: Determinanty uelastycznienia zatrudnienia personelu medycznego w Polsce.....	189

Część 3. Motywowanie, wynagradzanie i ocenianie pracowników

Agata Borowska-Pietrzak: Elastyczność systemu okresowego ocen pracowników za pomocą badania opinii pracowniczej – wyniki empiryczne	201
Urszula Feliniak: Elastyczne systemy wynagrodzeń w zarządzaniu współczesnymi organizacjami.....	212
Marta Juchnowicz: Efektywne sposoby poprawy elastyczności wynagrodzeń.....	223
Marek Kalinowski: Skuteczność systemów wynagradzania w kontekście determinant dotyczących pracobiorców	231
Tomasz Kawka: Uelastycznienie kształtowania wynagrodzeń w organizacji	241
Magdalena Majowska: Typy i źródła nacisków instytucjonalnych na rozwiązania płacowe w organizacji.....	250
Katarzyna Półtoraczyk: Systemy motywowania w branży ubezpieczeniowej	261
Zofia Sekuła: Motywowanie pracowników w małych firmach.....	270
Wojciech Ulrych: Przeszłość i terażniejszość oceniania pracowników	281

Część 4. Doskonalenie i rozwój kadr

Piotr Bohdziewicz: Koncepcja kapitału kariery zawodowej jako wyznacznika indywidualnej zatrudnialności na współczesnym rynku pracy.....	293
Barbara Kożuch, Bogusław Plawgo: Rozwój pracowników a innowacyjność i konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw.....	304
Alicja Miś: Kariera nietradycyjna: alternatywne wzory zaangażowania zawodowego.....	317
Łukasz Panfil: Model wspierania rozwoju talentów sportowych w procesie zarządzania nimi – badania pilotażowe	326
Adam Suchodolski: Czynniki wpływające na wytyczanie kierunków rozwoju pracowników w organizacji.....	337
Katarzyna Tracz-Krupa: Wytyczne Unii Europejskiej dla rozwoju kapitału ludzkiego.....	344

Część 5. Międzykulturowa i społeczna różnorodność a praktyki personalne

Beata Buchelt: Sukces czy porażka procesu repatriacji? Praktyki międzynarodowych organizacji działających w Polsce	355
Magdalena Dunikowska: Różnorodność w zarządzaniu zasobami ludzkimi	365
Beata Jamka: Model biznesowy zarządzania różnorodnością jako podstawa aktywacji potencjału zawodowego kobiet	374
Piotr Mrówczyński: Zarządzanie różnorodnością wynikiem zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi	384
Joanna Mróz: Gender a elastyczność organizacji	393
Sylwia Przytuła: Ekspatriant – elastyczny pracownik międzynarodowy	402
Barbara Sajkiewicz: Amerykańskie i japońskie motywowanie do innowacyjności	415
Marzena Stor: Międzykulturowe uwarunkowania elastyczności systemu oceniania pracowników w korporacjach międzynarodowych	423
Czesław Zajac: Kulturowe problemy zarządzania zasobami ludzkimi w międzynarodowych grupach kapitałowych w świetle badań empirycznych	438

Summaries

Part 1. Personal function in new organizational conditions

Zbigniew Antczak: Flexibility and its paradigm's reception (exploration-epistemological reflections)	24
Ewa Gluszek: The effects of CEO image on corporate reputation	33
Władysław Hydzik, Dagmara Lewicka: Using Social network analysis for the human resource management in knowledge-based organizations	45
Zdzisław Jasiński: Staff teams adaptation to a changing work environment..	51
Anna Jawor-Joniewicz: Towards flexibility of Human Resources Management? Chosen solutions used by the participants of HRM Leader Competition in the years 2001-2011	62
Joanna Jończyk: Changes in human resource management in public hospitals	72
Elżbieta Kowalczyk: I-deals as a symptom of flexibility in the building of employee-employer's relation	86
Jerzy Niemczyk: Management in inter-organizational networks	94
Łukasz Sienkiewicz: Knowledge intensity of services and flexibility of employees' competence management	106
Beata Skowron-Mielnik: Assumptions of modelling flexible work organization	117
Janusz Strużyna: Impact of networking thinking on HRM practices	127

Łukasz Sułkowski: Flexibility of human resource management in Polish hospitals.....	134
Weronika Toszewska: Selected issues of human capital management in the opinion of the employee of Poczta Polska SA.....	145

Part 2. Flexible employment and the change of socio-demographic structure of employees

Joanna Cewińska: Freelancing – implications for human capital management	157
Zdzisława Janowska, Zdzisław Chmal: Flexible forms of employment and remuneration. Opportunities and threats.....	167
Wacław Jarmolowicz, Michał Pilec: The socio-demographic structure of flexibly employed in Poland and in other European Union countries	179
Tomasz Sapeta: Using personnel audit in improving the flexibility of employment	188
Małgorzata Striker: Determinants of flexible working of health professionals in Poland	198

Part 3. Motivation, remuneration and evaluation of employees

Agata Borowska-Pietrzak: Flexibility of periodic system of employees' evaluation with the use of employee opinion poll – empirical results.....	211
Urszula Feliniak: Flexible remuneration systems in modern organizations management.....	222
Marta Juchnowicz: Effective methods for improvement of flexibility of wages	230
Marek Kalinowski: Effectiveness of remuneration systems in the context of determinants concerning employees.....	240
Tomasz Kawka: Making the salary shaping in an organization flexible.....	249
Magdalena Majowska: The role of the institutional context in making compensation choices	260
Katarzyna Półtoraczyk: Motivation systems in insurance industry.....	269
Zofia Sekuła: Motivating employees in small companies	280
Wojciech Ulrych: Past and presence of performance appraisal	290

Part 4. Improvement and personnel development

Piotr Bohdziewicz: The concept of professional career capital as a determinant of personal competitiveness on the modern labour market	303
---	-----

Barbara Kozuch, Bogusław Plawgo: Innovation and competitiveness of small and medium-sized enterprises (SMEs) as a consequence human resources development.....	316
Alicja Miś: Nontraditional career – alternative patterns of occupational engagement.....	325
Łukasz Panfil: The model of supporting the development of sport talents in the process of talent management – pilot studies	336
Adam Suchodolski: Factors influencing the directions of employee development in the organization	343
Katarzyna Tracz-Krupa: European Union guidelines for development of human capital.....	352

Part 5. Cross-cultural and social diversity vs. personnel practices

Beata Buchelt: Success or failure of a repatriation process? Practices of international corporations which operate in Poland.....	364
Magdalena Dunikowska: Human Resource Management and Diversity.....	373
Beata Jamka: Managing diversity business model as a basis for women's work potential activation	383
Piotr Mrówczyński: Diversity management as a result of changes in human resource management	392
Joanna Mróz: Gender and flexibility of organization	401
Sylwia Przytuła: Expatriant – flexible international employee.....	414
Barbara Sajkiewicz: American and Japanese motivating for innovativeness	422
Marzena Stor: Cross-cultural determinants for flexibility of employee performance appraisal system in multinational companies	437
Czesław Zajac: Cultural problems of human resources management in international capital groups in the light of empirical studies	448

Joanna Mróz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

GENDER A ELASTYCZNOŚĆ ORGANIZACJI

Streszczenie: W artykule omówiono wpływ polityki gender na elastyczność organizacji. Po przedstawieniu istoty, definicji i typologii elastyczności organizacji scharakteryzowano problemy związane z gender. Następnie odniesiono się do relacji zachodzących pomiędzy polityką gender a elastycznością organizacji.

Słowa kluczowe: elastyczność organizacji, gender, polityka równych szans.

1. Wstęp

Obecnie przedsiębiorstwa muszą funkcjonować w burzliwym i niepewnym otoczeniu, co niesie ze sobą nowe wyzwania dla ich działalności. Organizacje, aby zapewnić sobie przewagę konkurencyjną, muszą śledzić pojawiające się zmiany i okazje oraz szybko na nie reagować. Nie jest to jednak możliwe bez posiadania odpowiednich zasobów ludzkich. Sprostanie wymogom dynamicznego otoczenia wymaga od pracowników spojrzenia na problem z różnych perspektyw, stosowania oprócz podejścia analitycznego także intuicyjnego czy zakwestionowania dotychczasowych wzorców działań i zachowań. Ogromny potencjał, ciągle jeszcze nie do końca wykorzystywany w przedsiębiorstwach, stanowią w tym względzie umiejętności, postawy, wartości wnoszone do organizacji przez kobiety czy osoby niepełnosprawne.

Dlatego też celem artykułu jest, oprócz opisanie istoty polityki gender, zwrócić uwagę na rolę, jaką odgrywa ona w tworzeniu elastycznej organizacji, zdolnej do osiągnięcia wzrostu i rozwoju w dynamicznym otoczeniu.

2. Elastyczność organizacji

Uwarunkowania zewnętrzne, w jakich muszą funkcjonować współczesne przedsiębiorstwa, implikują konieczność uelastyczniania nie tylko ich struktur czy procesów, ale całych organizacji.

Elastyczność jest jednak pojęciem złożonym i niejednoznacznym, różnie interpretowanym przez poszczególnych autorów.

Elastyczność organizacji może być traktowana jako umiejętność tworzenia odpowiednich opcji na różnych szczeblach i obszarach organizacji. Polega na wykorzystaniu środków oraz sposobów potrzebnych do zmiany tych opcji oraz przydzieleniu odpowiedniej swobody podmiotom tym się zajmującym [Sushil 2001, s. 53].

Z kolei Brilman podkreśla, że „elastyczna jest ta organizacja, której struktura i kultura umożliwiają szybkie dostosowanie się do zmieniających się potrzeb klientów oraz wymogów konkurencji” [Brilman 2002, s. 391].

Także Ansoff postrzega elastyczność jako cechę, dzięki której organizacja może sobie poradzić ze zmianami zachodzącymi w otoczeniu [Malec 2012, s. 2; Twarowski 2008, s. 20].

Natomiast Guest wymienia trzy czynniki, które tworzą elastyczność (strukturę organizacyjną, strukturę pracy oraz nastawienie i motywację pracowników) oraz definiuje ją jako kreowanie struktur, dzięki którym możliwe jest wprowadzanie zmian lub innowacji, polegające na wzbogacaniu pracy, wszechstronności pracowników, autonomicznych regułach prac w grupie [Knap-Stefaniuk 2012, s. 3].

Niezależnie od przyjętych definicji można wskazać pewne właściwości, którymi charakteryzuje się taka organizacja. Brilman i Grajewski, opisując organizację elastyczną, zwracają uwagę na następujące jej cechy [Brilman 2002, s. 391; Grajewski, s. 130; Krupski 2005, s. 23]:

- nadążanie za zmianami, które występują w otoczeniu, oraz szybszy rozwój w porównaniu z konkurencją,
- umiejętność szybkiego przeobrażenia struktur wewnątrzorganizacyjnych,
- empowerment,
- sprawne reagowanie na potrzeby klientów oraz identyfikacja ich oczekiwań,
- krótkie drogi podejmowania decyzji,
- posiadanie pracowników gotowych do wprowadzania zmian, o odpowiednich postawach i umiejętnościach,
- zachowanie równowagi pomiędzy potrzebą ciągłych zmian a stabilnością procesów, struktur itp.

Elastyczność jest istotną cechą organizacji z czterech podstawowych powodów. Zwiększa konkurencyjność przedsiębiorstwa przez efektywne i skuteczne wykorzystanie zasobów (zwłaszcza ludzkich). Pomaga szybko dostosować się organizacji do zmian i wymagań rynku. Przez zastosowanie nowych technologii oraz stworzenie elastycznej struktury organizacyjnej można podział pracy i umiejętności pracowników dostosować do sytuacji w otoczeniu [Jarczyński 2010, s. 55].

Elastyczność można także opisywać na podstawie czterech podstawowych wymiarów:

- czasu – potrzebnego, aby zareagować na określone zmiany,
- zakresu – czyli liczby posiadanych opcji niezbędnych, aby odpowiedzieć na zaistniałą nową sytuację,
- cech – wyrażających postawę organizacji wobec zmian,
- koncentracji działań i wysiłków – dotyczących przesłanek do tworzenia elastyczności [Golden, Powell 2000, s. 373; Osbert-Pociecha 2007, s. 39].

Ponieważ elastyczność może dotyczyć różnych obszarów funkcjonowania organizacji, grup zasobów czy być związana z odpowiednim sposobem reagowania na pojawiające się zmiany, poszczególni autorzy wskazują na różne typy elastyczności.

Biorąc pod uwagę kryterium czasu odpowiedzi oraz stopień antycypowania impulsów zmian, R. Krupski wyróżnia następujące rodzaje elastyczności:

- reaktywną – polegającą na zapobieganiu rozbieżności pomiędzy potrzebami organizacji a posiadanymi zasobami i natychmiastowym reagowaniu na zaistniałą sytuację,
- adaptacyjno-inercyjną – gdzie reakcja następuje po pewnym czasie od wystąpienia danego impulsu,
- antycypacyjną – kiedy przez działania wyprzedza się sytuację, która będzie miała miejsce w przyszłości oraz
- kreatywną [Krupski 2005, s. 24, 26, 79].

Można także wskazać różne formy elastyczności: ilościową, funkcjonalną, płacową, czasową, ofensywną, defensywną. Elastyczność ilościowa związana jest z dostosowaniem liczby zatrudnionych do potrzeb przedsiębiorstwa. Funkcjonalna – znosi sztywny podział zadań, dając pracownikom możliwość wykazania się w różnych dziedzinach. Kolejna forma dotyczy zróżnicowania wynagrodzenia w zależności od lokalizacji przedsiębiorstwa czy sytuacji na rynku pracy. Z kolei elastyczność czasowa zakłada tzw. nienormowany czas pracy, tworzenie rocznych budżetów czasu pracy itp. Dwie ostatnie formy związane są z perspektywą temporalną. Elastyczność defensywna (krótkookresowa) polega na zatrudnianiu sezonowo lub na czas określony. Natomiast ofensywna (długookresowa) koncentruje się na rozwoju i szkoleniu pracowników [Malec 2012, s. 2; Knap-Stefaniuk 2012, s. 4].

Z kolei Atkinson w swoim modelu firmy elastycznej wyróżnia tzw. rdzeń oraz peryferie organizacji. Rdzeń stanowią pracownicy zatrudnieni na długi okres, w których się inwestuje i stosunkowo dobrze wynagradza. Korzystają oni również z wszelkich świadczeń, jakie oferuje organizacja. Z tymi osobami związana jest elastyczność czasowa i funkcjonalna. Natomiast peryferie organizacji to pracownicy tymczasowi. Z reguły nie są oni poddawani dłuższym szkoleniom, a ich płace są stosunkowo niskie [Malec 2012, s. 3; Knap-Stefaniuk 2012, s. 4; Moryl 2012, s. 6].

Przedsiębiorstwa, chcąc działać w sposób elastyczny, powinny wypracować odpowiedni zestaw instrumentów. R. Krupski wskazuje, że elastyczność organizacji można osiągnąć przez [Krupski 2004, s. 82; 2008, s. 30; Krupski 2005, s. 44]:

- różnorodność,
- redundancję zasobów,
- monitoring,
- czas procesów decyzyjnych,
- mobilność (organizacja przedsiębiorstwa w ruchu).

3. Gender w ujęciu deskrypcyjnym

Gender definiuje się jako wykreowany w sposób performatywny zespół zachowań, cech, stereotypów, ról płciowych, które przypisuje się kobietom i mężczyznom zarówno przez społeczeństwo, jak i kulturę. Gender określa się jako płęć społeczno-kulturową lub społeczno-kulturową tożsamość płciową [Gender... 2012].

Natomiast polityka gender mainstreaming to „proces oceny wpływu na sytuację kobiet i mężczyzn wszelkich planowanych działań, w tym ustawodawstwa, polityki lub programów, we wszystkich dziedzinach i na wszystkich poziomach (...). Jej celem jest uwzględnienie odmiennych potrzeb kobiet i mężczyzn przy planowaniu i realizacji projektów oraz przy podejmowaniu wszelkich decyzji (...), aby przeciwdziałać dyskryminacji oraz polepszyć jakość życia wszystkich członków społeczności” [Kostrzewa 2008, s. 149].

W Polsce w celu realizacji opisanej powyżej polityki powstał kompleksowy program Gender Index, który spełnia następujące zadania:

- popularyzuje tematykę równego traktowania,
- zachęca pracodawców do aktywnego przeciwdziałania dyskryminacji ze względu na płeć,
- zapoznaje pracodawców z narzędziami znoszącymi bariery w rozwoju zawodowym kobiet,
- wspiera równość płci w miejscu pracy,
- przeciwdziała dyskryminacji w miejscu pracy [Bem 2007, s. 6].

Główne hasło tego projektu to „Równi w pracy – to się opłaca”.

Program wprowadzono między innymi po to, aby niwelować negatywne zjawiska związane z gender, takie jak „szklany sufit” (pułap) czy „lepka podłoga”. Szklany sufit polega na istnieniu bariery (określanej jako niewidzialna) stwarzającej trudności w dostępie do awansów określonej grupie (głównie kobietom, osobom niepełnosprawnym itd.) [Moryl 2012, s. 14]. Lepka podłoga to z kolei przypisywanie niskich dochodów i prestiżu zawodom wykonywanym głównie przez kobiety [Wiśniewska-Szałek 2007, s. 203; Budzowska, Duch, Titkow 2003, s. 55]. W niektórych przedsiębiorstwach obserwuje się także zjawisko tzw. szklanych ruchomych schodów, związane z barierami w awansie kobiet pracujących w branżach sfeminizowanych, gdzie jeżeli już zatrudnia się mężczyznę, to piastuje on zazwyczaj stanowisko menedżerskie [Kostrzewa 2008, s. 142].

Tempo zmian dotyczących wyrównywania szans kobiet i mężczyzn nadal pozostawia wiele do życzenia. Co prawda wśród 134 państw ocenianych w rankingu Gender Gap Index 2009 (indeks ten wskazuje różnice w sytuacji mężczyzn i kobiet w następujących obszarach: ekonomia, edukacja, zdrowie, władza polityczna) Polska uplasowała się na 42 pozycji. Jednak jeśli weźmie się pod uwagę kryteria cząstkowe, to analizując wymiar związany z edukacją, było to 28 miejsce, a w przypadku równości wynagrodzeń kobiet i mężczyzn dopiero 65 [Hausmann, Tyson, Zahidi 2011].

Sytuacja kobiet ulega poprawie, jednak wolniej, niż wynikałoby to z zapewnień rządowych. Wzrost wykształcenia, rozwoju zawodowego i kwalifikacji kobiet nie jest proporcjonalny do zajmowania przez nie wyższych stanowisk. Z reguły działania dotyczące polityki równych szans odnoszą się do ilościowych danych statystycznych, pomijając kwestie społeczne, co bardzo zubaża podejście do problemu. Ze względu na pojawiający się kryzys i związaną z tym redukcję wydatków, zarówno publicznych, jak i przedsiębiorstw, sytuacja kobiet może ulec pogorszeniu. Zwłaszcza, że już w tej chwili rynek pracy nie tworzy dogodnych warunków, aby zachować równowagę pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym [Kupczyk 2010, s. 153].

Wprowadzając politykę równych szans, zaleca się postępowanie zgodnie z następującymi etapami [Brown 2007, s. 37]:

1. Budowanie otoczenia – ustalenie wizji i celów, tworzenie dużego poziomu zaangażowania oraz systemu komunikacji kaskadowej.

2. Badania i analizy – przeprowadzenie audytu z perspektywy równości płci za pomocą ankiet, wywiadów indywidualnych i grupowych z pracownikami, analiza występujących programów i procedur.

3. Przeciwdziałanie nierównościami na poziomie makro – rozwój polityki firmy, konsultacje.

4. Przeciwdziałanie nierównościami na poziomie mikro – stworzenie i wdrożenie przez dział HR narzędzi (m.in. system nagród, równowaga między życiem zawodowym a osobistym, urlopy rodzicielskie) oraz podnoszenie świadomości (coaching, mentoring, szkolenia).

5. Monitoring i ewaluacja – ocena realizacji zaplanowanych działań, odniesienie do konkurencji, realizowanie polityki społecznej odpowiedzialności, dbanie o PR i wizerunek firmy, nieustanne dostosowywanie się.

Natomiast obszary, które bierze się pod uwagę w przypadku analizy firmy pod względem stosowania polityki równych szans, to [Bem 2007, s. 48-94]:

- rekrutacja i selekcja (ogłoszenia, opis stanowiska, dobór pracowników),
- adaptacja,
- dostęp do awansów,
- ochrona przed zwolnieniem,
- rozwój pracowników,
- wynagrodzenia,
- równowaga między życiem zawodowym i osobistym,
- ochrona przed molestowaniem seksualnym i lobbingsiem.

4. Wpływ gender na zwiększenie elastyczności organizacji

Biorąc pod uwagę przedstawione w drugim podrozdziale cechy organizacji elastycznej oraz sposoby, w jakie można ją osiągnąć, należy wskazać znaczny wpływ polityki gender na tworzenie elastycznego przedsiębiorstwa.

Niestety przez lata nie doceniano kobiet w zarządzaniu. Uważano bowiem, że nie potrafią one odpowiednio kierować podwładnymi. Fatycznie kobiecy styl różni się od męskiego. Wiele kobiet nadaje większego znaczenia komunikacji, dba o relacje międzyludzkie. Ważniejsze od ciągłej rywalizacji są dla nich nastawienie na współdziałanie i współpracę. Łatwiej także przychodzi im pójście na kompromis i rozwiązywanie konfliktów w kategoriach wygrana-wygrana. Istotne jest również tworzenie odpowiedniej atmosfery w miejscu pracy oraz wykorzystywanie inteligencji emocjonalnej i empatii. Ponadto uważa się, że kobiety potrafią lepiej motywować podwładnych, dostosowując środki i narzędzia do indywidualnych potrzeb pracownika. Umieją w sposób skuteczny powiązać system nagradzania z efektywnością, a także tworzyć rozwiązania, które godziłyby interesy zarówno organizacji, jak i poszczególnych osób [Barabasz 2001, s. 136]. Żaden ze stylów nie jest ani lepszy, ani gorszy. Zgodnie z zasadą ekwifinalności do realizacji celów można dojść różnymi drogami i chodzi o to, aby w pełni wykorzystać występujący w organizacji potencjał. Naukowcy z Cranfield University udowodnili dużą korelację pomiędzy dobrymi wynikami finansowymi a zajmowaniem przez kobiety stanowisk dyrektorskich. „Wykluczanie kobiet ze stanowisk menedżerskich (...) oznacza rezygnację z wiedzy, doświadczenia i kreatywności połowy populacji. Jest to niewątpliwie duże marnotrawstwo zasobów” [Bem 2007, s. 32-33].

Korzyści ze stosowania polityki gender w kontekście organizacji elastycznej to przede wszystkim szerszy dostęp do zasobów ludzkich oraz redukcja kosztów związanych z rekrutacją i absencją. Następuje również zwiększona kreatywność i innowacyjność. Nie bez znaczenia pozostaje także tworzenie dobrego wizerunku przedsiębiorstwa oraz powstawanie nowych szans marketingowych [Bem 2007, s. 6].

Zalety polityki równych szans, przekładające się na zwiększenie elastyczności w przedsiębiorstwie, to także [Moryl 2012, s.15]:

- zróżnicowanie siły roboczej, a tym samym wzbogacenie środowiska organizacji,
- większa liczba pomysłów, szukanie nowych rozwiązań,
- rekrutacja i awansowanie najlepszych pracowników,
- tworzenie przyjaznego środowiska pracy, zmniejszenie rotacji,
- wzrost motywacji i zaangażowania wpływający na podniesienie wydajności,
- mniejsze koszty rekrutacji.

Przedstawione powyżej korzyści wprowadzenia polityki gender w dużym stopniu ułatwiają tworzenie elastycznej organizacji. Ponadto dzięki zróżnicowanemu personelowi występuje efekt synergii będący wynikiem połączenia różnych doświadczeń, wartości, punktów widzenia, mentalności czy światopoglądów. Wymienione czynniki sprzyjają także twórczemu spojrzeniu na problemy występujące w organizacji oraz tworzeniu nowatorskich rozwiązań. Jeżeli doda się do tego o wiele pełniejsze wykorzystanie potencjału ludzkiego, to przedsiębiorstwo ma szansę zrealizować kolejny postulat organizacji elastycznej, czyli rozwijać się o wiele szybciej niż konkurenci, w których do kwestii równego traktowania pracowników podchodzi

się po macoszemu. Kobiety to także odbiorcy wielu usług, konsumentki licznych dóbr. Biorą one czynny udział w życiu społecznym i gospodarczym. Ich znajomość rynku, sytuacji gospodarczej jest cenną informacją dla przedsiębiorstw, ponieważ można łatwiej wychwytywać okazje i elastycznie dostosować się do zmieniającego się rynku. Ponadto kobiety są bardziej nastawione na współpracę oraz przywiązują dużą wagę do komunikacji, co jest warunkiem koniecznym w procesie skutecznego wprowadzania zmian. Oprócz tego poczucie bezpieczeństwa, otwartości, przekonanie, że jeżeli będzie się rzetelnie pracować, to zostanie się docenionym bez względu na płeć czy stopień niepełnosprawności, zwiększa lojalność i zaufanie do przedsiębiorstwa. Z jednej strony zwiększa poczucie stabilności, z drugiej – pozwala na eksperymentowanie i sięganie po nowe rozwiązania, co jest kolejną cechą organizacji elastycznej.

Ponadto należy dodać, że korzyści z zatrudniania np. osób niepełnosprawnych nie mają wymiaru tylko jakościowego. To także redukcja kosztów związana z ograniczeniem lub zniesieniem opłaty za PFRON, refundacja kosztów płacy oraz stworzenia lub przystosowania stanowiska pracy, jak również refundacja znacznej części kosztów szkolenia [Siegmund 2009, s. 85].

„Jednym więc wyjściem dla efektywnego rozwiązywania problemów w przeszłości okazać się może tworzenie mieszanych zespołów, w których optymalne wyniki osiągane są dzięki sprawnemu współdziałaniu (...), wykorzystujących na rzecz wspólnego efektu swoje specyficzne i odmienne podejście do problemu” [Barabasz 2001, s. 139].

Jednak, żeby organizacja mogła czerpać wymienione powyżej korzyści i stawać się coraz bardziej elastyczna, zatrudnianie kobiet, niepełnosprawnych czy mniejszości narodowych nie może mieć tylko charakteru formalnego. Często dla tworzenia odpowiedniego wizerunku, polepszenia statystyk oferuje się osobom z wymienionych grup pracę na wyższych stanowiskach, jednak odgrywają oni rolę tylko tzw. paprotek, których nie dopuszcza się do spotkań nieformalnych czy hamuje się ich dostęp do istotnych informacji. Zjawisko to, zwane tokenizmem, „polega na przyjmowaniu do gremiów decyzyjnych, ciał roboczych itp. przedstawicieli grup marginalizowanych, których głos w rzeczywistości nie odgrywa żadnej roli, a wypełnia jedynie potrzebę politycznej poprawności” [Kostrzewa 2008, s. 142].

Tworzenie elastycznej organizacji, m.in. przez wykorzystanie polityki gender i równych szans, tylko z pozoru wydaje się zadaniem stosunkowo prostym. O ile w sferze wartości i norm deklarowanych wprowadzenie odpowiednich zaleceń nie nastręcza wielu trudności, o tyle już przekonanie pracowników i sprawienie, żeby nie tylko zaakceptowali nową politykę firmy, ale byli jej zwolennikami i orędownikami, jest już dosyć trudne. Jednak jeżeli zmiana nie nastąpi na poziomie świadomości i mentalności poszczególnych ludzi, to zatrudnianie osób z tzw. grup wykluczonych, bez akceptacji społecznej innych współpracowników, przyniesie organizacji więcej szkody niż pożytku. Przeciwnicy omawianej polityki będą mieli bowiem w ręku argument, iż pomimo wprowadzenia zmian w obszarze gender i równych szans, przedsiębiorstwo nie odniosło spodziewanych korzyści.

5. Zakończenie

Bardzo trudno jest stworzyć elastyczną organizację, a w niektórych firmach jest to wręcz niemożliwe bez docenienia i zwiększenia udziału kobiet czy osób niepełnosprawnych w zarządzaniu. Pomimo że wielu zarządzających zdaje sobie z tego sprawę, to często omawiane kwestie pozostają w sferze postulatywnej i nie wprowadza się odpowiednich narzędzi do realizacji tej polityki. Postępowanie takie jest dużym błędem, ponieważ rzeczywista i potencjalna produktywność przedsiębiorstw pochodzi „od świadomych, upelnomocnionych, właściwie motywowanych i nagradzanych zespołów ludzi. Pochodzi od zaangażowania każdego umysłu w organizację, uczynienia każdego częścią jej działania, pozwolenia każdemu posiadania prawa głosu (oraz) spełniania właściwej roli w osiągnięciu sukcesu” [Skrzypek 2012, s. 1].

Literatura

- Barabasz A., *Kobieta-menedżer. Nowa epoka w zarządzaniu?*, [w:] K. Krzakiewicz, *Kulturowe i organizacyjne uwarunkowania strategii przedsiębiorstw*, AE Poznań, WSB w Pile, Poznań-Piła 2001.
- Bem E., *Przewodnik dobrych praktyk. Firma równych szans*, Warszawa 2007.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Brown G., *Równość szans – krok po kroku*, [w:] E. Bem, *Przewodnik dobrych praktyk. Firma równych szans*, Warszawa 2007.
- Budzowska B., Duch D., Titkow A., *Szklany sufit: bariery i ograniczenia karier polskich kobiet*, Raport z badań jakościowych, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2003.
- Gender, www.pl.wikipedia.org.
- Golden W., Powell P., *Towards a definition of flexibility: in serach of the Holy Grail?*, “Omega” 2000 vol. 28, nr 4.
- Grajewski P., *Elastyczność i procesowość organizacji*, [w:] *Koncepcje zarządzania*, red. M. Czerska, A. Spitter, C.H. Beck.
- Hausmann R., Tyson L., Zahidi S., *The Global Gender Gap Report 2011*, World Economic Forum, Geneva, Switzerland 2011.
- Jarczyński J., *Flexible Forms of Employment and Work Organization in Small Land Medium Sized Enterprises*, [w:] M. Matejun, *Managing the Potential of Small and Medium-Sized Enterprises in Business Practice*, Technical University of Lodz, Lodz 2010.
- Knap-Stefaniuk A., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, www.wsz-pou.edu.pl, 2012.
- Kostrzewa Y., *Gender w organizacjach*, [w:] M. Kostera, *Nowe kierunki w zarządzaniu*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005.
- Krupski R. (red.), *Elastyczność organizacji*, UE, Wrocław 2008.
- Krupski R., *Przedsiębiorstwo w ruchu*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Zmiana a innowacyjność organizacji*, red. J. Skalik, Wydawnictwo AE, Wrocław 2004.
- Kupczyk T., *Kobiety na rynku pracy, ich szanse i adaptacja – stan obecny i prognozy*, [w:] T. Kupczyk, *Uwarunkowania rozwoju Dolnego Śląska w perspektywie roku 2020*, Wyższa Szkoła Handlowa, Wrocław 2010.
- Malec E., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, www.wsz-pou.edu.pl, 2012.
- Moryl I., *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi w firmie Can-Pack S.A.*, www.wsz-pou.edu.pl, 2012.

- Osbert-Pociecha G., *Elastyczność jako metakompetencja organizacji*, [w:] M. Przybyła, *Zarządzanie – kontekst strategiczny, kulturowy i zasobowy*, Wydawnictwo AE, Wrocław 2007.
- Siegmund M., *Firma dla ludzi*, „Integracja” 2009, nr 3.
- Skrzypek E., *Kapitał ludzki i jego wpływ na jakość*, www.outsourcing.edu.pl, 2012.
- Sushil A., *Enterprise flexibility*, “Global Journal of Flexible Systems Management” 2001 nr 4.
- Twarowski B., *Specyfika planowania strategicznego w warunkach niepewności*, „Organizacja i Zarządzanie” 2008 nr 2.
- Wiśniewska-Szałek A., *Płeć w miejscu pracy – rola kobiety we współczesnym zarządzaniu*, [w:] M. Przybyła, *Zarządzanie – kontekst strategiczny, kulturowy i zasobowy*, Wydawnictwo AE, Wrocław 2007.

GENDER AND FLEXIBILITY OF ORGANIZATION

Summary: The paper concerns the problems emerging as a result of flexibility of enterprises from the social problems points of view. After the presentation of the essence of flexibility, the philosophy of gender has been focused on. Finally the relation between gender and flexibility has been pointed out and examined as for the consequence for organizational success.

Keywords: organization flexibility, gender, equal opportunities policy.