

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**249**

# **Sukces w zarządzaniu kadrami Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim**

**Tom 2. Problemy zarządczo-psychologiczne**



Redaktorzy naukowi

**Stanisław A. Witkowski**

**Marzena Stor**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2012

Recenzenci: Piotr Bohdziewicz, Halina Czubasiewicz, Beata Jamka, Zdzisława Janowska,  
Marta Juchnowicz, Barbara Kożusznik, Kinga Lachowicz-Tabaczek,  
Tadeusz Listwan, Alicja Miś, Ryszard Panfil, Aleksy Pocztownski,  
Czesław Sikorski, Janina Stankiewicz, Janusz Strużyna, Łukasz Sułkowski,  
Stanisław A. Witkowski

Redakcja wydawnicza: Zespół

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie [www.ibuk.pl](http://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](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](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](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2012

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-233-8**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	11
<hr/>	
<b>Część 1. Zagadnienia metodologiczno-metodyczne</b>	
<hr/>	
<b>Anna Cierniak-Emerych:</b> Interesy osób świadczących pracę oraz ich respektowanie w warunkach uelastyczniania zatrudnienia.....	15
<b>Alicja Keplinger, Bogna Bartosz, Marcin Piwowarczyk:</b> Zapotrzebowanie na elastyczne zarządzanie w administracji publicznej – wyniki badań.....	25
<b>Janusz Rymaniak:</b> Elastyczność jako wymiar reistycznej koncepcji pracy ...	36
<b>Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska:</b> Perspektywy czasu jako kryteria prognozy potencjału pracowniczego w ujęciu koncepcji Zimbardo i Boyda ..	45
<b>Dariusz Turek:</b> Epistemologiczne i metodologiczne problemy pomiaru elastyczności.....	54
<b>Stanisław A. Witkowski, Magdalena Ślęzyk-Sobol:</b> Wypalenie zawodowe jako przejaw i skutek braku elastyczności w zarządzaniu ludźmi.....	63
<hr/>	
<b>Część 2. Kompetencje pracowników i menedżerów</b>	
<hr/>	
<b>Grażyna Bartkowiak:</b> Kompetencje społeczne pracowników w kontekście „zdrowia organizacji” w obszarze polityki personalnej .....	77
<b>Izabela Bednarska-Wnuk:</b> Elastyczność zawodowa w percepcji przedstawicieli pokolenia Y.....	86
<b>Justyna Bugaj:</b> Kompetencje specjalisty ds. kadr i płac – wyniki analizy oczekiwań pracodawców .....	95
<b>Kinga Lachowicz-Tabaczek:</b> Psychologiczne uwarunkowania elastyczności menedżerskiej – znaczenie postawy wobec nowych doświadczeń oraz przekonań na temat natury ludzkiej.....	106
<b>Tomasz Seweryniak, Radosław Wyrzykowski:</b> Weryfikacja propozycji modelu kompetencji coacha sportowego w piłce siatkowej.....	117
<b>Magdalena Zalewska-Turzyńska:</b> Wybrane formalne wyznaczniki sprawnej komunikacji w organizacji.....	128
<hr/>	
<b>Część 3. Przywództwo i style kierowania</b>	
<hr/>	
<b>Adela Barabasz:</b> Elastyczność i dzielenie się wiedzą, czyli w poszukiwaniu idealnego przywódcy.....	139

<b>Wioletta Gieniec-Urbańska:</b> Zagadnienie przywództwa we współczesnej organizacji.....	148
<b>Łukasz Haromszeki:</b> Kwalifikacje menedżera jako główna determinanta przywództwa sytuacyjnego.....	158
<b>Barbara Kozusznik:</b> Elastyczność wpływu w zespole pracowniczym.....	168
<b>Ryszard Panfil, Łukasz Panfil:</b> Style współpracy menedżera operacyjnego z utalentowanymi realizatorami zadań (na przykładzie organizacji sportowych) .....	177
<b>Zbigniew Piskorz:</b> Style kierowania – ile ich jest? .....	193

---

#### Część 4. Zachowania organizacyjne

---

<b>Agnieszka Fornalczyk:</b> Podmiotowe uwarunkowania elastycznego zarządzania konfliktami w organizacji.....	207
<b>Bogna Bartzosz, Alicja Keplinger, Marcin Piwowarczyk:</b> Zmiany w funkcjonowaniu urzędu administracji publicznej – z perspektywy pracowników .....	217
<b>Jolanta Bieńkowska:</b> Struktura potrzeb ludzkich jako determinanta elastyczności działania jednostki i organizacji.....	226
<b>Anita Richert-Kaźmierska, Katarzyna Stankiewicz:</b> Czynniki motywujące osoby w wieku okołoemerytalnym do wydłużonej aktywności zawodowej.....	236
<b>Agnieszka Wojtczuk-Turek:</b> Elastyczność organizacyjna i indywidualna a zachowania innowacyjne w miejscu pracy – empiryczna analiza zależności ..	247

---

#### Część 5. Adaptacja i doskonalenie

---

<b>Bjørn Z. Ekelund, Piotr Pluta:</b> <i>Diversity Icebreaker</i> – trening elastycznego zarządzania różnorodnością.....	263
<b>Katarzyna Januskiewicz:</b> Sukces zawodowy w perspektywie jutra .....	273
<b>Henryk Jarosiewicz:</b> Charakterologiczne uwarunkowania elastyczności zarządzania kapitałem ludzkim .....	281
<b>Iwona Kubica:</b> Proces adaptacji pracowników w organizacjach zróżnicowanych kulturowo .....	291
<b>Teresa Kupczyk:</b> Identyfikacja sposobu definiowania sukcesu zawodowego przez pracowników z uwzględnieniem różnic wynikających z płci, wykształcenia, zajmowanego stanowiska, lokalizacji organizacji i udziału kapitału – wyniki badań.....	302
<b>Magdalena Łuźniak-Piecha:</b> POS ( <i>Perceived Organizational Support</i> ) jako element modelu mentoringowego – polscy profesjonalści na brytyjskim rynku pracy .....	314

<b>Joanna Mesjasz:</b> Coaching jako narzędzie kształtowania elastycznych kadr	323
<b>Dorota Molek-Winiarska:</b> Rozwój umiejętności pracowników w aspekcie radzenia sobie ze stresem.....	332

---

## Część 6. Kultura i klimat organizacyjny

---

<b>Katarzyna Durniat:</b> Metodologia i zastosowanie badań klimatu organizacyjnego – na przykładzie zrealizowanego projektu badawczego .....	347
<b>Stanisław Grochmal:</b> Paradygmat jedności – nowy paradygmat zarządzania przedsiębiorstwem w aspekcie zarządzania zasobami ludzkimi .....	358
<b>Danuta Kunecka:</b> Klimat organizacyjny w kontekście elastyczności zatrudnienia w sektorze zdrowia .....	369
<b>Bogdan Nogalski, Agnieszka Szpitter, Ewelina Nohrstedt:</b> Świadomość kulturowa jako narzędzie elastyczności w zarządzaniu kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie międzynarodowym realizującym projekty infrastrukturalne – <i>case research</i> .....	378
<b>Jagoda Stompór-Świdarska:</b> Diagnoza kultury organizacyjnej uniwersytetu: elastyczne podejście do kierunków zmian i nowych wyzwań.....	390
<b>Ilona Świątek-Barylska:</b> Whistleblowing w praktyce. Postawy i zachowania pracowników organizacji gospodarczych.....	403

## Summaries

---

### Part 1. Methodological and methodical problems

---

<b>Anna Cierniak-Emerych:</b> Employee interests and respect for them in the conditions of creating flexible work arrangements .....	24
<b>Alicja Keplinger, Bogna Bartzosz, Marcin Piwowarczyk:</b> The demand for flexible management in public administration – research results.....	35
<b>Janusz Rymaniak:</b> Flexibility as reistic dimension of work concept .....	44
<b>Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska:</b> Time perspectives in employees potential prognosis in terms of Zimbardo and Boyd theory .....	53
<b>Dariusz Turek:</b> Epistemological and methodological problems of organizational flexibility .....	62
<b>Stanisław A. Witkowski, Magdalena Ślęzyk-Sobol:</b> Occupational burn-out as the indicator and the consequence of lack of flexibility in managing people.....	73

---

### Part 2. Employees and managers competence

---

<b>Grażyna Bartkowiak:</b> Social competence of employees in the context of “health organization” in the area of personnel policy.....	85
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

<b>Izabela Bednarska-Wnuk:</b> Professional mobility in the perception of Generation Y.....	94
<b>Justyna Bugaj:</b> Competency of personnel and payroll specialist – results of employers expectations analysis.....	105
<b>Kinga Lachowicz-Tabaczek:</b> Psychological determinants of managerial flexibility – the importance of attitude towards new experience and theories about human nature.....	115
<b>Tomasz Seweryniak, Radosław Wyrzykowski:</b> The proposal of verification of competence of team sport coaches in volleyball .....	127
<b>Magdalena Zalewska-Turzyńska:</b> Selected formal determinants for efficient communication in organization .....	136

---

### Part 3. Leadership and management styles

---

<b>Adela Barabasz:</b> Flexibility and knowledge sharing – in search of an excellent leader.....	147
<b>Wioletta Gieniec-Urbańska:</b> The issue of leadership in modern organization .	157
<b>Łukasz Haromszeki:</b> Qualifications of manager as the main determinant of situational leadership .....	167
<b>Barbara Kozusznik:</b> Flexibility of influence in the work team.....	176
<b>Ryszard Panfil, Łukasz Panfil:</b> Styles in cooperation between operational manager and talented task executors (on the example of sport organizations) .....	192
<b>Zbigniew Piskorz:</b> Leadership styles – how many are there?.....	204

---

### Part 4. Organizational behavior

---

<b>Agnieszka Fornalczyk:</b> Subjective determinants of flexible management of conflicts in organization.....	216
<b>Bogna Bartosz, Alicja Keplinger, Marcin Piwowarczyk:</b> Changes in the functioning of public administration services – from the perspective of employees .....	225
<b>Jolanta Bieńkowska:</b> Structure of human needs as a determinant of operational flexibility of individual and organization .....	235
<b>Anita Richert-Kaźmierska, Katarzyna Stankiewicz:</b> Factors motivating older people to the elongation of their professional activity .....	246
<b>Agnieszka Wojtczuk-Turek:</b> Organizational and individual flexibility and innovative behaviour in the workplace – empirical analysis of relationships ..	259

---

### Part 5. Adaptation and improvement

---

<b>Bjørn Z. Ekelund, Piotr Pluta:</b> Diversity Icebreaker – training of flexible diversity management.....	272
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

<b>Katarzyna Januskiewicz:</b> Professional success in the perspective of tomorrow .....	280
<b>Henryk Jarosiewicz:</b> Characterological determinants of human capital management flexibility .....	290
<b>Iwona Kubica:</b> The process of employees' adaptation in culturally diverse organizations .....	301
<b>Teresa Kupczyk:</b> Identification of the way of professional success' defining by employees including differences resulting from gender, education, position, organization location and capital participation – results of research .....	313
<b>Magdalena Łuźniak-Piecha:</b> POS (Perceived Organizational Support) as an element of mentoring model – Polish professionals on the British labour market .....	322
<b>Joanna Mesjasz:</b> Coaching as a tool of flexible personnel creation .....	331
<b>Dorota Molek-Winiarska:</b> Development of employees' skills in the aspect of coping with stress .....	343

---

## Part 6. Culture and organizational climate

---

<b>Katarzyna Durniat:</b> Methodology and application of study of organizational climate on the example of realized research project.....	357
<b>Stanisław Grochmal:</b> Paradigm of unity – a new paradigm of enterprise management in the aspect of human resource management.....	368
<b>Danuta Kunecka:</b> Organization's atmosphere in a context of employment elasticity in the health care sector.....	377
<b>Bogdan Nogalski, Agnieszka Szpitter, Ewelina Nohrstedt:</b> Culture consciousness as a tool of flexibility in the intellectual capital management in international company conducting infrastructural projects – case study research .....	389
<b>Jagoda Stompór-Świdarska:</b> Diagnosis of university organizational culture. Elastic approach to directions of changes and new challenges .....	402
<b>Ilona Świątek-Barylska:</b> Whistleblowing in practice. Attitudes and behaviour of employees in Polish companies.....	412

**Janusz Rymaniak**

Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku

---

## ELASTYCZNOŚĆ JAKO WYMIAR REISTYCZNEJ KONCEPCJI PRACY

---

**Streszczenie:** Autor prezentuje reistyczną koncepcję pracy, wyłaniającą się jako odpowiedź na potrzebę uwzględnienia w rozwiązaniach teoretycznych wzrastającego znaczenia procesów mechanizacji, automatyzacji i informatyzacji. Powodują one konieczność dokonania reorientacji socjotechnicznych opracowań relacji człowiek–maszyny. Autor proponuje reistyczne rozumienie pracy jako rozwiązanie integrujące podejście ekonomiczne z organizacyjnym oraz uwzględniające równowagę wszystkich elementów. Praca ukazuje znaczenie i wymiary elastyczności oraz zawiera propozycje kierunków badań.

**Słowa kluczowe:** podejście reistyczne, elastyczność, ujęcie procesowe, ujęcie systemowe.

### 1. Wstęp

Rozwój cywilizacyjny powoduje zmiany istoty oraz rozumienia i charakteru pracy, a jednocześnie jest ich skutkiem. W dotychczasowych badaniach dominowało podejście antropocentryczne, ukierunkowane na pracę jako wyłączną domenę człowieka. Drugim kierunkiem jest podejście socjotechniczne, bazujące na uregulowaniach relacji człowiek–maszyny i wyposażenie [Rymaniak 2010, s. 27-37; 2011, s. 23-44]. Wśród nowych kierunków, adaptujących kierunki poszukiwań praktycznych, znalazł się nurt Human Factors, próbujący integrować dotychczasowe badania [Karwowski 2010, s. 21-39].

Innym podejściem jest koncepcja reistyczna pracy<sup>1</sup>. W tej koncepcji praca jest organizacyjnym systemem konwersji (przekształcenia) zastosowanych wymiernych składników (tj. kapitału ludzkiego, maszyn, budynków, budowli, urządzeń, narzędzi, materiałów, surowców, informacji, powierzchni), realizowanym w przestrzeni fizycznej i założonym czasie w określone zamówieniami wytwory, zgodnie z ich normami technologicznymi i specyfikacją zamówienia.

---

<sup>1</sup> Podstawą koncepcji jest reizm T. Kotarbińskiego, zastosowany praktycznie w prakseologii [Kotarbiński 1957]. W pansomatyzmie (piątej fazie konkretyzmu) Kotarbiński odrzucał dualistyczny podział rzeczy F. Brentano na *res extensae* (ciała) i *res cogitantes* (dusze), twierdząc, iż każdy przedmiot jest ciałem – por. także [Brentano 1999].



Proponowana koncepcja zawiera definicyjnie mechanizm i składniki. Należą do nich: (a) wymiar organizacyjny, (b) konwersja, (c) charakter składników i konwersji oraz (d) przestrzeń i czas konwersji.

Każda praca ma wymiar organizacyjny, bez względu na liczbę i rodzaj używanych komponentów czy też rodzaj samej pracy. Zorganizowany charakter oznacza osiąganie celu organizacyjnego (tj. z działalności podstawowej), którym jest zysk w organizacjach rynkowych [Pitelis 2010, s. 35-62].

Konwersja zakłada narastające kumulatywnie w miarę realizacji technologii wykonania tworzenie wytworu (wyrobu, usługi). Udział poszczególnych komponentów w danej, konkretnie realizowanej pracy zależy głównie od jej rodzaju, specyfiki zamówienia oraz posiadanych zasobów technicznych warunkujących technologię wykonania.

Modułowość jest zatem istotnym elementem tworzenia bazy zasobów organizacyjnych, umożliwiając technicznie i operacyjnie (zarządzanie) zapewnienie wykonania wywołanego popytem (zamówieniem) lub standardem systemu gospodarczego. Ponieważ realizacja ma w ujęciu technologicznym charakter etapowy, definicję pracy oparto na zjawisku konwersji.

Istotne znaczenie ma także kumulatywność odzwierciedlana kolejnością działań, tempem powstawania wytworu oraz formą techniczną. Znaczenie ma tutaj możliwość rozliczania modułowego, gdyż każda przerwa lub brak obciążenia pracą powoduje powstawanie „pustego kosztu” całego modułu, co spowoduje narastający wzrost kosztów wytworu końcowego. Modułowość umożliwia też elastyczność geograficzna, czyli dostęp do zasobów, a rozbudowa sieciowa ułatwia nie tylko outsourcing, ale także analizę specyfik majątku określanych w pracach Williamsona, to jest specyfiki miejsca, fizycznej, ludzkiej oraz relacyjnej [Sturgeon 2002, s. 50-53].

Koncepcja odnosi się do modułów jako elementów planistyczno-rozliczeniowych w przepływie pracy, a więc do koncepcji procesowej. Wynika to z faktu, że w koncepcjach organizacyjnych dynamiczne zdolności zostały zrównane z procesami, które zaczęto wykorzystywać jako mechanizmy uruchamiania dynamicznych zdolności [Helfat i in. 2007, s. 30-45; Harris i in. 2010; Leblein 2011, s. 912-924]. Tym samym zaawansowanie teoretyczne nauk organizacyjnych umożliwia więc stworzenie wspólnej płaszczyzny badawczej.

## 2. Elastyczność w konstrukcji reistycznej pracy

Elastyczność jako kategoria ekonomiczna powstała w celu przeciwdziałania ryzyku i niepewności w działalności firmy [Krupski 2008, s. 27]. Natomiast w rozumieniu organizacyjnym elastyczność stanowi kategorię złożoną oraz wielowymiarową. Jej znaczenie i zakres zależą bowiem od istoty przyjętej definicji oraz kryteriów. Przyczynia się to do różnorodności rozumienia oraz pojęć. Mnogość pojęciowa sprawia, iż dotyczy ona rozmaitych elementów i ich aspektów. Najczęściej obejmuje składniki (elementy) prezentowane enumeratywnie, ich cechy, relacje zachodzące

pomiędzy składnikami oraz cechami, sposób zastosowania składników, etapy (fazy) zastosowań oraz efekty. Rozległość i różnorodność problematyki powodują trudności metodologiczne oraz przyczyniają się do ograniczonej efektywności badań, gdyż uzyskane wyniki są często nieporównywalne. Dotyczy to zarówno zasobów, działań, procesów, jak i form organizacyjnych oraz całych organizacji.

W badaniach przedsiębiorstw wydziela się najczęściej cztery przekroje elastyczności. Przekrój pierwszy określa przyczyny, do których zalicza się otoczenie, rynek i popyt. Przekrój drugi dotyczy istoty pojęcia, czyli zdolności do reagowania, wprowadzania zmian lub adaptacji do istniejących warunków. Przekrój trzeci obejmuje zakres podmiotowego oddziaływania, do którego zalicza się mechanizmy systemowe, zasoby oraz produkty. Wreszcie w przekroju czwartym uwzględnia się warunki osiągania elastyczności rozumiane jako parametry finansowo-ekonomiczne, jak czas, jakość oraz relacje koszt–efektywność. Większość definicji tworzy mozaikę wybranych kryteriów, występujących najczęściej selektywnie, w zależności od przyjętych kryteriów [Kasiewicz i in. 2009, s. 24-27].

Na tle przeglądu rozwiązań metodologicznych powstają następujące pytania poznawcze:

- czy poprawa elastyczności cząstkowych daje poprawę efektywności łącznej?
- czy zmiany cząstkowe powodują tylko zmiany strukturalne (np. kosztów), czy też powstaje na przykład ekwifinalność lub efekt synergii?

Podjęciem preferowanym w tej koncepcji jest ujęcie modułowe procesu. Oznacza ono rozpatrywanie zjawisk i procesów na poziomie faz rozumianych przez organizatorów wytwarzania jako „pewien uporządkowany zbiór operacji mających podobny charakter, stanowiący pewien zamknięty etap procesu wytwórczego” [Jasiński 2011, s. 18]. Tak rozumiane moduły stwarzają także przestrzeń strukturalną [Iravani i in. 2005, s. 151-166].

Jakie zachodzą relacje: produkt – proces – organizacja? Istnieją próby tworzenia rozmaitych konstrukcji teoretycznych. Niektórzy autorzy proponują konstrukcję opartą na zależności produkt–organizacja [Hoetker 2006, s. 501-518]. Wydaje się jednak, że oparcie propozycji na procesach stwarza podstawę do zrównoważonego badania relacji elementów postrzeganych jako coraz bardziej dynamiczne elementy organizacji<sup>2</sup>.

W omawianej koncepcji mamy do czynienia z podziałem procesów na fazy technologiczne realizowane w konwencji modułowej. Z tego punktu widzenia mamy do czynienia z dwoma rodzajami elastyczności: wewnątrz- oraz międzymodułową [Rymaniak 2012]. Elastyczność wewnątrzmodułowa dotyczy zdolności do zmian wewnątrz poszczególnych zasobów oraz między składnikami, ale w obrębie modu-

---

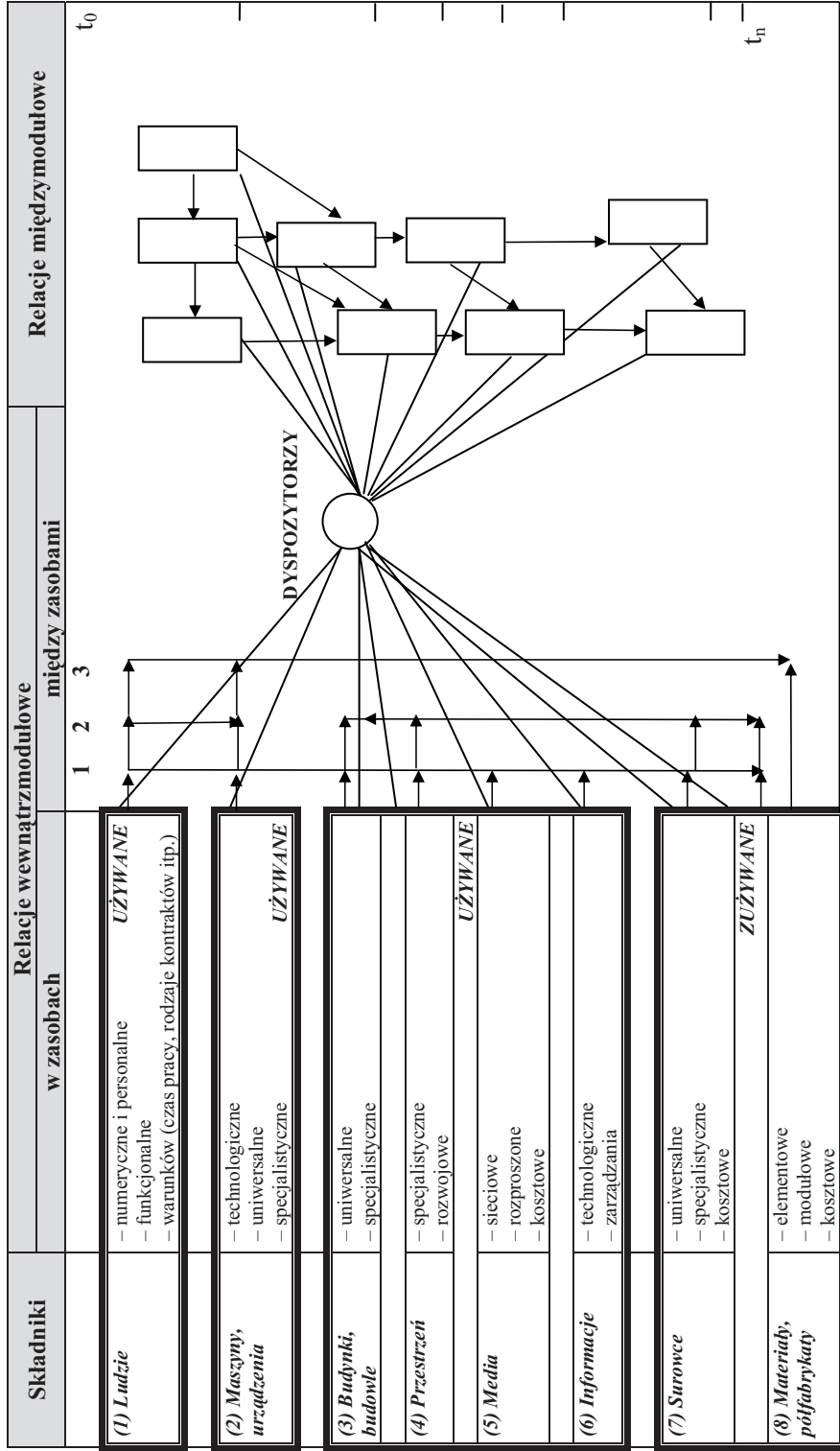
<sup>2</sup> Kierunki i dynamikę rozwiązań we współczesnych badaniach ukazują Schreyögg i Sydow [2010, s. 1251-1262]. Autorzy porównują współczesne koncepcje zwiększania płynności organizacyjnej do ekonomicznej koncepcji „bez końca nowatorskiego” przedsiębiorcy Schumpetera, czyli „twórczego zniszczenia” [Schreyögg, Sydow 2010, s. 1251-1253].

łu. Występuje ona w rozmaitych formach zdolności organizacyjnej i dotyczy wyboru oraz alokacji wewnątrzmodułowej w odniesieniu zarówno do składników, jak i do jego cech.

Mechanizm elastyczności jako wyznacznika idealizacyjnego schematu reistycznej koncepcji pracy przedstawiono na rys. 1. Stanowi ona koncepcyjne rozwinięcie wcześniejszej propozycji [Rymaniak 2012]. W koncepcji widzimy czteroblokowe ujęcie składników pracy. Ludzi (1) oraz maszyny i urządzenia (2) wydzielono ze względu na ich historyczne znaczenie w teorii i praktyce [Rymaniak 2010, s. 27-37; 2011, s. 23-44]. Trzecią grupę stanowią budynki i budowle (3), przestrzeń (4), media albo zasilenia (5) oraz informacje (6). Wspólną cechą tych trzech bloków jest fakt, że są używane w procesach pracy, czyli zużywają się w długim czasie. Natomiast blok czwarty tworzą elementy przetwarzane, wchodzące w skład efektu pracy (wyrobu, usługi). Bloki obrazują kapitalizację poszczególnych rodzajów zasobów z momentem przystępowania do pracy, powodującą powstawanie kapitału ludzkiego (1) oraz kapitału organizacyjnego, czyli składników (2)-(8).

Relacje w zasobach rozpoczynają działania konkretyzujące zdolność organizacyjną, a ich główną podstawą jest technologia wykonania, determinowana posiadana (będąca do dyspozycji) techniką, czyli głównie rodzajami maszyn i urządzeń. Relacje zachodzące pomiędzy technologią a transformacją pracy [Badham 2006, s. 115-137] potwierdzają pierwszoplanowe znaczenie techniki w jej projektowaniu [Jasiński 2011, s. 38].

Czynnik ludzki tworzy składnik pierwszy. Cechują go cztery podstawowe rodzaje elastyczności, a mianowicie: numeryczna (czyli ilościowa lub zatrudnienia), personalna, funkcjonalna oraz warunków pracy [Kryńska 2003, s. 27-32]. Elastyczność numeryczną otrzymuje się przez dostosowywanie liczby pracowników do zmieniających się warunków ekonomicznych. Jej typowymi objawami są procesy rekrutacji i derekrutacji oraz stosowanie tzw. elastycznych form zatrudnienia. Zwłaszcza te ostatnie, wobec deregulacji prawnych norm stabilności zatrudnienia, są uważane przez pracowników i związkowców za nieuzasadnione stosowanie „umów śmieciowych” pozbawiających pracowników świadczeń oraz uprawnień kodeksowych (w tym emerytalnych). W strategiach działania firm oraz metodyce planowania upowszechnia się kontraktowanie pracy, czyli rozstrzygnięcie problemu *make or buy* wyjaśnianego w koncepcjach kosztów transakcyjnych. Sprowadza się to do opcji wyboru kontrakt długoterminowy–zakup usługi pracy w outsourcingu w innej firmie, przez samozatrudnienie itp. [Kryńska 2003, s. 100-121]. Elastyczność personalna to umiejętność doboru pracowników w zespoły, komórki itp. w sposób umożliwiający zdyskontowanie ekonomiczne cech osobistych we współpracy (prorelacyjność, proaktywność, zachowania obywatelskie, coaching itp.). Elastyczność funkcjonalna oznacza możliwość swobodnego przemieszczania pracowników do różnych zadań [Juchnowicz 2007, s. 53-55]. Wreszcie elastyczność warunków pracy dotyczy czasu pracy (dyspozycyjność), warunków płacy, środowiskowych (ryzyko na stanowiskach) itp. W tej grupie należy uwzględniać wątpliwe pod względem



Rys. 1. Model idealizacyjny rodzajów elastyczności w relacjach reistycznej koncepcji pracy  
 Źródło: opracowanie własne.

prawnym i etycznym nadużywanie asymetrii informacji przez zmuszanie kandydatów do pracy do określania oczekiwanych wysokości wynagrodzeń w procesach rekrutacji (problem: praca czy wynagrodzenie?). Modularyzacja czynnika ludzkiego należy do najtrudniejszych praktycznie elementów organizowania pracy.

Drugim elementem są środki pracy w postaci maszyn i urządzeń. Tutaj uwzględnia się najczęściej elastyczność technologiczną, rozumianą głównie jako wielostronność operacyjna, złożoność przebrojenia maszyn i urządzeń oraz technologiczne uwarunkowanie ekonomicznej wielkości partii produktów. Znaczenie maszyn i technologii podkreślał Gerwin, pisząc o elastyczności na pięciu poziomach: maszyn, funkcji produkcji (np. formowanie, zgromadzenie), procesowego wytwarzania produktów albo asortymentów, fabryki oraz systemu przedsiębiorstwa. Wskazywał przy tym na rosnące możliwości techniczno-technologiczne maszyn oraz niezmienną charakteru elastyczności [Schmenner, Tatikonda 2005, s. 1183-1184]. Z wyborem technologii i jej kosztami wiąże się uniwersalność technologiczna maszyn i urządzeń (możliwość zastosowania w różnych fazach, czyli modułach). Wreszcie specjalizacja określa poziomy sprawnościowo-jakościowe wymagań umiejętności od pracowników.

Blok trzeci zawiera zbiory składników używanych, wspomagających lub decydujących o lokalizacji bloków 1 i 2. Budynek i budowle tworzą rodzaje relacji uniwersalnych lub specjalistycznych, w zależności od parametrów budowlanych budynku oraz budowli, możliwości ich zastosowań technologicznych. Kryteriami są optimum ekonomiczne, organizacyjne i technologiczne. Ten wymiar jest powiązany z przestronnością, której zagospodarowanie podlega także optymalizacji za pomocą kryterium *density*, czyli gęstości [Rymaniak 2012]. Media mają charakter relacji sieciowych, o dość znacznym zakresie rozproszenia. Ich istotną cechą jest funkcja zasileniowa, a poziom uniwersalizacji zastosowania wpływa na relacje kosztowe przy alokacji i realokacji elementów lub/i całego systemu wytwarzania. Ich specyfika polega na jednoczesnym *używaniu* – infrastruktury zasileń, oraz *zużywaniu* – danego nośnika (energii elektrycznej, gazów technicznych, wody itp.). Specyficzną i wzrastającą współcześnie rolę odgrywają informacje. Ich istota opiera się na relacjach dwóch rodzajów typów: technologicznych (razem ze sterowaniem działalnością wytwórczą) oraz zarządzania [Wade, Hulland 2004, s. 108-121].

Ostatni blok tworzą składniki zużywane w procesie pracy. Należą do nich surowce, materiały i półfabrykaty. Ich relacje w zasobie opierają się na poziomie uniwersalności zastosowania, komplementarności i substytucji oraz wartościowaniu rynkowym (koszty zakupu i eksploatacji).

Drugą grupę relacji wewnątrz modułu tworzą relacje między zasobami. Znajdują one odzwierciedlenie w ukazanych na rys. 1 trzech ponumerowanych, najczęściej spotykanych wariantach. Wariant pierwszy obejmuje najtrudniejsze i najrzadziej spotykane relacje zintegrowane, do których należą kompozycje rozliczane według efektu łącznego. W tych konfiguracjach dobór i rekonfiguracja modułu odbywa się pod kątem optymalizacji wyniku (najczęściej łącznego kosztu). Wariant drugi

obejmuje kompozycje strategiczne firmy. Relacje ludzie (1) – maszyny (2) dotyczą wyboru technologii: pracochłonność lub mechanizacja lub/i automatyzacja (do robotyzacji włącznie) oraz ich implikacje socjotechniczne [Badham 2006, s. 602-625]. Natomiast relacje pomiędzy składnikami (3), (4), (7) oraz (8) dotyczą wyboru strategii: produkcja czy kooperacja (*make or buy* Williamsona, czyli produkujemy czy kontraktujemy zakup) oraz rozwoju systemu logistycznego firmy.

Relacje międzypasobowe występują najczęściej w sytuacjach wdrażania rozwiązań innowacyjnych oraz konieczności rekonfiguracji zasobów, technologii lub wdrażania nowych produktów.

Trzecim typem relacji są relacje międzymodułowe. Należą one praktycznie do obszarów planowania obciążenia oraz wykorzystania poszczególnych rodzajów zasobów. Przy tym typie relacji widać, że do głównych kryteriów alokacji należy, poza rodzajem, ilością i sposobem wykorzystania, także czas. Zwłaszcza przy wyposażeniu uniwersalnym oraz multiumiętnościach występują problemy optymalizacji wykorzystania zasobów, zarówno stacjonarnie, jak i elastycznie przestrzenne. Zależy to także od organizacji procesu w sposób sekwencyjny lub równoległy oraz relacji technologicznych pomiędzy modułami. Ten element synchronizacji stwarza duże trudności, także wobec wielu ośrodków dyspozycyjnych. Niemniej bieżący monitoring oraz zgodność z harmonogramami technicznymi stwarzają na omawianym etapie możliwości realokacji w przypadku konieczności dotrzymania warunków kontraktowych (ilość, jakość, czas, wartość).

Zarysowany szkicowo układ propozycji modułowego ułożenia procesów pracy ułatwia uporządkowanie procesów inwestycyjnych, alokacyjnych oraz efektywności wykorzystania posiadanych zasobów. Trzeba przy tym stwierdzić, że sam mechanizm jako abstrakt projektowy nie zapewnia uzyskania efektów racjonalnego gospodarowania.

### 3. Wnioski

Propozycja opiera się na zasadzie równoważności zasobów niezbędnych do realizacji danej pracy. W ten sposób przy wykorzystaniu kategorii procesu, modułów, zdolności organizacyjnej można stworzyć mechanizm dopasowywania elastyczności i wydajności skuteczniejszy od ukazywanych w podsumowaniach dorobku teoretycznego [Tushman i in. 2010, s. 1331-1366].

W zasobach dominuje substytucja i komplementarność, warunkowana technicznymi możliwościami i technologicznymi sposobami jej wykorzystania. Głównym ogranicznikiem elastyczności i zdolności organizacyjnej jest niewątpliwie sztywność zasobów [Gilbert 2005, s. 741-763]. Relacje międzypasobowe i międzymodułowe ułatwiają kooperację, elastyczne reagowanie na harmonogramy wykonania, co ułatwi neutralizację złych skutków złożoności, czyli wskazywanego jeszcze przez A. Mansfielda głównego problemu efektywności ekonomicznej działań ludzkich.

W propozycji wykorzystano elastyczność także jako normę socjotechniczną. W tym rozumieniu polega ona na zmierzaniu do poprawiania stanu (wskaźników), czyli efektywności. Na jej bazie powstaje model pracy organizacyjnej, ukazujący organizację przez pryzmat poziomu optymalizacji posiadania i wykorzystania zasobów. Jego istotą będzie mechanizm optymalizacji elastyczności cząstkowych, ukierunkowany na efekt łączny, uwzględniający ekwifinalność, efekt synergii oraz możliwości wynikające z zastosowania dynamicznych zmian postępu technicznego.

## Literatura

- Badham R.J., *Technology and the Transformation of Work*, [w:] *Oxford Handbook of Work and Organization*, S. Ackroyd, R. Batt, P. Thompson, P.S. Tolbert (red.), The Oxford University Press, Oxford 2006.
- Brentano F., *Psychologia z empirycznego punktu widzenia*, PWN, Warszawa 1999.
- Gilbert C.G., *Unbundling the structure of inertia: resource versus routine rigidity*, "Academy of Management Journal" 2005, vol. 48, Issue 5.
- Harris D., Kaefer F., Salchenberger L., *Organizational and Managerial Processes and the Development of Dynamic Capabilities*, Materiał na konferencję "Organization Science Winter Conference XVI: Celebrating the Contributions of Arie Y. Lewin", Colorado, 4-7 February 2010.
- Helfat C.E., Finkelstein S., Mitchell W., Peteraf M.A., Singh H., Teece D.J., Winter S.G., *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, Blackwell Publishers, Malden, MA, Oxford 2007.
- Hoetker G., *Do modular products lead to modular organizations*, "Strategic Management Journal" 2006, vol. 27, Issue 6.
- Iravani S.M., van Oyen M.P., Sims K.T., *Structural flexibility: a new perspective on the design of manufacturing and service operations*, "Management Science" 2005, vol. 51, Issue 2.
- Jasiewicz S., Ormińska J., Rogowski W., Urban W., *Metody osiągania elastyczności przedsiębiorstw. Od zarządzania zasobowego do procesowego*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009.
- Jasiński Z. (red.), *Podstawy zarządzania operacyjnego*, Wyd. II, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.
- Juchnowicz M. (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.
- Karwowski W., *Zarządzanie wiedzą o czynnikach ludzkich w organizacji*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2010.
- Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Łódź 1957.
- Krupski R. (red.), *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo UE, Wrocław 2008.
- Kryńska E. (red.), *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2003.
- Leblein M.J., *What do resource- and capability-based theories propose*, "Journal of Management" 2011, vol. 37, no 4.
- Pitelis Ch.N., *Economics: Economic Theories of the Firm, Business, and Government*, [w:] *The Oxford Handbook of Business and Government*, D. Coen, W. Grant, G. Wilson (red.), Oxford University Press, Oxford 2010.
- Rymaniak J., *O nowy paradygmat pracy – ponad i poza człowiekiem*, „Humanizacja Pracy” 2011, nr 1.

- Rymaniak J., *Paradygmat pracy – ekonomiczna potrzeba zmian*, [w:] *Gospodarka i społeczeństwo*, J. Sikora (red.), Poznań 2010.
- Rymaniak J., *Work in Organization: Key Factors of the Reistic Approach*, Referat na 4<sup>th</sup> International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics – AHFE'2012, July 21-25, San Francisco, CA, U.S.A. 2012 (w druku).
- Schmenner R.W., Tatikonda M.V., *Manufacturing Process Flexibility Revisited*, “International Journal of Operations & Production Management” 2005, vol. 25, no 12.
- Schreyögg G., Sydow J., *Organizing for fluidity? Dilemmas of new organizational forms*, “Organization Science” 2010, vol. 21, no 6.
- Sturgeon T.J., *Modular Production Networks: A New American Model of Industrial Organization*, MIT Working Paper IPC-02-003, 2002.
- Tushman M., Smith W.K., Wood R.C., Westerman G., O'Reilly K., *Organizational Designs and Innovation Streams*, “Industrial and Corporate Change” 2010, vol. 19, no 5.
- Wade M., Hulland J., *Review: the resource-based view and information systems research: review, extension, and suggestions for future research*, “MIS Quarterly” 2004, vol. 28, no 1.

## FLEXIBILITY AS REISTIC DIMENSION OF WORK CONCEPT

**Summary:** The paper shows a concept of reistic work, which represents a response to the need to consider the importance of the processes of mechanization, automation and computerization in theoretical solutions. They cause the need for a reorientation of social engineering studies of the relationship: man – machine. The author suggests reistic understanding of work as a solution for the integration of organizational economic approach and taking into account the equivalence of all the elements. The work shows the importance and dimensions of flexibility and proposes research directions.

**Keywords:** reistic approach, flexibility, process approach, system approach.