

**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](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)

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

---

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

---

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

---

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

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

---

### Część 3. Motywowanie, wynagradzanie i ocenianie pracowników

---

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

---

### Część 4. Doskonalenie i rozwój kadr

---

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

---

## Część 5. Międzykulturowa i społeczna różnorodność a praktyki personalne

---

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

## Summaries

---

### Part 1. Personal function in new organizational conditions

---

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

<b>Łukasz Sułkowski:</b> Flexibility of human resource management in Polish hospitals.....	134
<b>Weronika Toszewska:</b> 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

---

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

---

## Part 3. Motivation, remuneration and evaluation of employees

---

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

---

## Part 4. Improvement and personnel development

---

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

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

---

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

---

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

**Zbigniew Antczak**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## **POJĘCIE ELASTYCZNOŚCI I JEGO PARADYGMATYCZNA RECEPCJA (ROZWAŻANIA EPISTEMOLOGICZNO- -EKSPLORACYJNE)**

---

**Streszczenie:** autor, po systematyzacji otoczenia epistemologii, zdiagnozował zakresy znaczeniowe pojęcia elastyczności, a następnie zidentyfikował proces paradygmatycznej recepcji tego terminu i dokonał jakościowego podsumowania rozważań.

**Słowa kluczowe:** elastyczność, paradygmat, epistemologia, recepcja.

### **1. Wstęp**

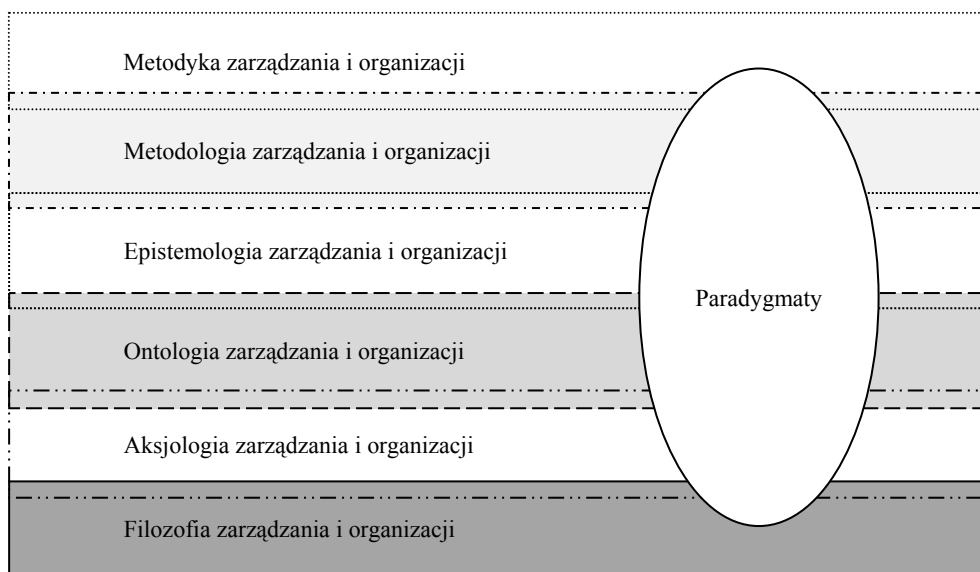
Celem artykułu jest zdiagnozowanie – w ramach epistemologicznych rozważań nad użyciem i rozumieniem problemu w literaturze – zakresów znaczeniowych pojęcia elastyczności w świetle jego paradygmatycznej recepcji.

### **2. Otoczenie epistemologii zarządzania i organizacji**

Dynamika przeobrażeń w otoczeniu korporacji przekłada się m.in. na uelastycznienie ich przestrzeni organizacyjnej oraz procedur. Stojące przed nimi wyzwania skłaniają je do szukania nowych rozwiązań. I dawne, i nowe terminy nabierają odmiennych znaczeń i ujawniają różnorodne możliwości [Koontz 1980]. Istotną kwestią jest więc – jak pisał C.K. Norwid – *Odpowiednie dać rzeczy słowo*, czyli wygenerowanie/użycie adekwatnego/odzwierciedlającego badany problem – pojęcia. Wpływ na to mają m.in. osiągnięty poziom rozwoju cywilizacyjnego, funkcjonujące wiedza i paradygmaty, wypracowane i stosowane instrumentarium, dociekliwość badającego, złożoność obiektu badań itd. Warto uporządkować otoczenie epistemologii zarządzania i organizacji, jak na rys. 1.

W relacji między filozofią a metodyką epistemologia zajmuje ważne miejsce; poszczególne obszary wiedzy mają wspólne przestrzenie, które wzajemnie się przenikają. Kategoria paradygmatu ma relacje (podlega oddziaływaniu i oddziałuje) z wymienionymi na rys. 1 domenami wiedzy.





**Rys. 1.** Uporządkowanie otoczenia epistemologii zarządzania i organizacji

Źródło: opracowanie własne.

### 3. Zakresy znaczeniowe elastyczność – elastyczny i pojęć pokrewnych

W potocznym rozumieniu **elastyczność** to „zdolność powracania ciał do pierwotnego kształtu i wymiarów po usunięciu obciążenia wywołującego odkształcenie; sprężystość”; w ujęciu technicznym: „cecha charakteryzująca zakres zmienności” danego urządzenia. Przymiotnik **elastyczny** ma trzy podstawowe zakresy znaczeniowe: **1)** „mający właściwości szybkiego powracania po odkształceniu do pierwotnej postaci; sprężysty, giętki”; **2)** „odznaczający się lekkością, miękkością; gibki, sprężysty”; **3)** w przenośni: „łatwo przystosowujący się do nowych warunków, zmieniający się zależnie od sytuacji” [*Słownik języka ... 1991-1992*]. **Zmienny** to: **1)** „ulegający zmianom. wahaniom, wykazujący zmiany, taki, w którym występują zmiany, łatwo zmieniający się, coraz to inny; niejednakowy, niestały”; **2)** (o ludziach) „niestateczny, niezrównoważony, chwiejny, niestały w uczuciach”. **Zmieniać się** to: **1)** „ulec przemianie, przybrać inny kształt, wygląd, charakter, inną postać; przekształcić się”; **2)** „zastąpić jeden drugiego, nastąpić jedno po drugim, wejść w czyjeś miejsce; wymienić się”; **3)** frazeologicznie: „coś przybiera coraz to inną postać, coś ciągle zastępowane jest przez coś nowego” [*Słownik języka ... 1991-1992*].

#### 4. Anglojęzyczny punkt odniesienia recepcji elastyczności i pojęć pokrewnych w naukach o zarządzaniu

Przegląd (dobór celowy wydań z ostatniej ćwierci XX i początku XXI w.) popularnych podręczników znanych autorów – przyjęty w rozważaniach jako punkt odniesienia – pozwala na wyciągnięcie ciekawych wniosków. Np. w *Podstawach zarządzania organizacjami* [Griffin 1996 (wyd. ang. 1993)] pojęcie elastyczności **nie występuje**. Podobnie jest w *Problemach zarządzania* [Lambert 1999 (wyd. ang. 1993)], *Zasadach zarządzania organizacjami* [Webber 1996 (wyd. ang. 1979)], *Praktyce kierowania* [*Praktyka kierowania ...* 1996 (wyd. ang. 1992)] czy też *Zarządzanie: produkcja i usługi* [Muhlemann, Oakland, Lockyer 1995 (wyd. ang. 1992)].

W książce *Kierowanie* [Stoner, Wankel 1996 (wyd. ang. 1986)] pojęcie elastyczności występuje z dookreśleniami: stylów przywództwa, systemów kontroli, czasu pracy i norm. Terminy nie są definiowane; o ich znaczeniu można wnioskować z kontekstu. W *Podstawach zarządzania* [Robbins, DeCenzo 2002 (wyd. ang. 2001)] pojęcie elastycznych systemów produkcji (nie definiowane) pojawia się razem z uwagą, że *przypominają film fantastycznonaukowy*.

Ten zwięzły przegląd pozwala na uprawdopodobnienie stwierdzenia, że nauki o zarządzaniu uprawiane w Wielkiej Brytanii i USA w II połowie XX w. odzwierciedlały produkcyjno-organizacyjną rzeczywistość, w której powszechnie dominowały statyczne struktury hierarchiczno-produkcyjne, a elastyczność – jeśli się w ogóle pojawiała – była inżynierskim eksperymentem usprawniającym dotychczas stosowane w strukturach liniowych rozwiązania.

#### 5. Pojęcie paradygmatu w naukach o zarządzaniu

Termin *paradygmat* wprowadził, zastosował w wielu zakresach znaczeniowych i upowszechnił T.S. Kuhn [2001]. Termin ten pochodzi od greckiego *parádeigma*. Służy m.in. na oznaczenie wzorca, modelu (też: analogii, metafory) [*Słownik wyrazów obcych* 1991; Krzyżanowski 1999], również w rozumieniu założenia/założeń [Przybyła 2001]. Może więc mieć zakres znaczeniowy wąski (*sensu stricto*, np. doniosłe, powszechnie uznane osiągnięcie naukowe, rozwiązanie problemu) lub szeroki (*sensu largo*, tzn. dotyczyć zmiennego historycznie wymiaru/-ów ogólnofilozoficznego/-ych tzw. zbioru/matrycy dyscyplinarnej/dziedzinowej danej nauki, zespołu charakterystycznych przekonań, uprzedzeń, przeświadczeń, symbolicznych uogólnień, powszechników, modeli), dotyczący charakteru i struktury pewnych bytów. Bywają one – mniej lub bardziej świadomie – podzielane przez pewne grupy (np. uczonych, menedżerów itd.) i na pewnych etapach rozwoju nauki umożliwiają postęp wiedzy w zakresie badanej rzeczywistości [Kuhn 2001; Krzyżanowski 1999]. Uświadomienie funkcjonowania paradygmatu/-ów występuje w momencie jego/ich odrzucenia/zmiany lub też sytuacji niemożności wytłumaczenia, na bazie dotych-

czasowych koncepcji, mechanizmów funkcjonowania organizacji. Paradygmaty są częścią zbiorowej/grupowej świadomości społecznej i jako takie wykazują się inercją oraz swoistym opóźnieniem w stosunku do przemian zachodzących w rzeczywistości.

**Macierz** paradygmatów (odnoszących się m.in. do teorii organizacji) (rys. 2) zaproponowana przez M. Kostere (na podstawie prac G. Burella i G. Morgana [Kostera 1996]) zorientowana jest według dwóch wymiarów: założeń związanych z nauką oraz społeczeństwem.

Wymiar założeń dotyczących społeczeństwa	Funkcjonalistyczny	Strukturalistyczny
	Interpretatywny	Humanistyczny
Wymiar założeń dotyczących nauki		

**Rys. 2.** Macierz paradygmatów według M. Kostery

Źródło: [Kostera 1996, s. 33].

Paradygmat **funkcjonalistyczny** oparty jest na założeniu, iż obiektywnie istnieją byty konkretne i realne. Badacz zachowuje dystans wobec badanych zjawisk dzięki zastosowaniu właściwej metody, nauka zaś winna dążyć do obiektywizmu i unikać wartościowania. Paradygmat **interpretatywny** zawiera założenie, że rzeczywistość (w tym społeczna) jest niestabilna i względna, jest intersubiektywnym tworem jej uczestników. Nauka zaś jest – ponieważ nadajemy światu sens i interpretujemy go poprzez język – zbiorem gier językowych stworzonych przez używających danego języka. Paradygmat **strukturalistyczny** zakłada istnienie materialnej rzeczywistości społecznej, którą można zbadać i opisać. Badacz jest realnym więźniem społecznej rzeczywistości i poszukuje sposobów przewyciężenia ograniczeń i poznania Prawdy. Paradygmat **humanistyczny** zakłada, iż społeczeństwo nie jest konkretnym bytem. Naukowiec jest więc uwieczony w nierealnym świecie i winien demaskować fałszywe pułapki zbiorowej świadomości. W założeniu powyższe paradygmaty nie łączą się, choć jest możliwa synergia ich oddziaływania. G. Morgan wnioskował, iż różne paradygmaty przyczyniają się m.in. do uświadomienia złożoności i niejednoznaczności społecznego zjawiska, jakim jest organizacja.

Natomiast B. Wawrzyniak [1999] zaproponował **modele paradygmatyzacji** zarządzania (rys. 3). Model **A: powielanie** – polega na wykorzystywaniu wzorców (ewentualnie z pewnymi modyfikacjami) wypracowanych przez naukę lub praktykę (m.in. naukowa organizacja pracy, badanie pracy, kierunek techniczno-fizjologiczny itd.). Kwestionowanie dotychczasowych zasad i praktyk (np. zespoły autonomiczne,

<b>Wzorce praktyki oparte na:</b>	innowacjach	<b>B</b> Eksperymentowanie	<b>D</b> Reformułowanie/ stałe odnawianie
	doświadczeniu	<b>A</b> Powielanie	<b>C</b> Uczenie się
		doświadczeniu	innowacjach

**Wzorce nauk o zarządzaniu oparte na:**

**Rys. 3.** Modele paradygmatyzacji zarządzania wg B. Wawrzyniaka

Źródło: [Wawrzyniak 1999, s. 208].

struktura macierzowa itp.) zawarte jest w ujęciu **B: eksperymentowaniu**. **Uczenie się** i wyciąganie wniosków, by doskonalić procedury, przestrzeń organizacji czy jej strategię – jako szczególny rodzaj innowacji – zawarta jest w modelu **C. Stałe odnawianie**, doskonalenie organizacji jest zawarte w ujęciu **D**. B. Wawrzyniak wskazuje, iż zarządzanie jest na rozdrożu, gdyż i w nauce, i w praktyce dominuje paradygmat **powielania** (o strukturze hybrydowej), choć otoczenie organizacji ulega szybkim i daleko idącym przeobrażeniom. Funkcjonują trzy, mające swoją specyfikę, modele zarządzania: europejski (m.in. orientacja na ludzi, zarządzanie międzynarodową różnorodnością, wewnętrzne negocjacje), amerykański (m.in. orientacja na zysk, profesjonalizm, konkurencyjność) i japoński (m.in. orientacja na długoterminowy wzrost, integracja, konsensus i jakość).

## 6. Paradygmatyczna recepcja elastyczności w naukach o zarządzaniu

Badanie (dobór celowy wydań z końca XX i początku XXI w., które ukazały się w Polsce) akademickich podręczników (tzw. literatury problemu; co ważne – jest ona oparta na szerokim przeglądzie książek i periodyków poświęconych badanemu zagadnieniu) znanych autorów dokonano pod kątem używania/nieuzywania wybranego pojęcia. W rozważaniach przyjęto, że posługiwanie się nim (lub nie) za przejaw jego paradygmatycznej recepcji (lub jej brak).

W *Podstawach nauki o przedsiębiorstwie* [1998] w rozdziałach (wybranych ze względu na tzw. dynamiczne ujęcie problematyki) **piątym** (autorzy: M. Karaś, J. Lichtarski, S. Nowosielski, B. Olszewska, S. Wrzosek, *Organizacja i zarządzanie*

w przedsiębiorstwie) i **szóstym** (M. Korczyńska, G. Osbert-Pociecha, M. Rowińska-Fronczek, S. Stempin, *Podjęcie dynamiczne do zarządzania przedsiębiorstwem (prezentacja wybranych podejść)* pojęcie elastyczności **nie występuje** [*Podstawy nauk o przedsiębiorstwie ...* 1998]. Nie ma tego terminu w pracach *Podstawy organizacji i zarządzania* [2001a], w skryptach: *Zarządzanie przedsiębiorstwem* [Urbanowska-Sojkin 1999] i *Podstawy zarządzania organizacją* [Kościński, Listwan 1998] czy też w książce *Podstawy organizacji i zarządzania* [2001]. Książka *Podstawy zarządzania firmą* [Stabryła 1997-1998] zawiera pojęcie elastyczności, ale tylko w przypisie do wstępu (gdzie autor, tłumacząc się z użycia terminu „firma”, posłużył się argumentem „elastyczności konwencji terminologicznej”).

Skrypt *Organizacja i zarządzanie* [Czermiński i in. 1998] zawiera dwa nie zdefiniowane pojęcia (obu użył R. Rutka jako tytuły podrozdziałów/punktów): elastyczność stylów zarządzania oraz konfiguracja elastycznych struktur organizacyjnych; skorzystano też (B. Nogalski) z pojęć zmiany i restrukturyzacji. W skrypcie *Wstęp do teorii zarządzania* [1999] zostało użyte (ale nie zdefiniowane) przez M. Cywoniuka pojęcie struktur elastycznych. W książce *Przedsiębiorstwo* [Sudoł 1999] występują dwa pojęcia: elastyczności przedsiębiorstwa (nie zdefiniowane) i elastyczności zatrudnienia (rozumianego jako „możność szybkiego zwiększania [...] szybkiej redukcji zatrudnienia”).

Podręcznik *Organizacja i zarządzanie* zawiera nie zdefiniowane pojęcia: zmiany (podrozdział 7.3: K. Łobos, *Zmiany w organizacji, zarządzanie zmianami*) oraz elastycznych systemów produkcyjnych (podrozdział 11.6: M. Przybyła, *Elastyczne systemy produkcyjne*) [*Organizacja i zarządzanie ...* 2001]. Zbliżona sytuacja ma miejsce w *Leksykonie zarządzania* – nie ma tam pojęcia elastyczności; jest tylko hasło **elastyczny system produkcyjny**. Jego autor (Michał Trocki) zdefiniował je następująco: „zintegrowany, sterowany komputerowo system produkcyjny, posiadający zdolność do szybkiego i efektywnego ekonomicznie przestawienia się na wykonywanie zmienionych zadań produkcyjnych” [*Leksykon zarządzania ...* 2004].

*Zarządzanie. Teoria i praktyka* [1995] zawiera dwa pojęcia: elastyczne systemy produkcyjne/systemy elastyczne (A. Matczewski w rozdziale *Zarządzanie produkcją* – nie zdefiniował użytego terminu) oraz elastyczny/ruchomy czas pracy (M. Koster i S. Kownacki w rozdziale *Kierowanie zachowaniami organizacyjnymi* – nie sprecyzowali jego rozumienia). W *Sprawnym zarządzaniu organizacją* [Kieżun 1997] pojęcie elastyczności (jako element morfologii struktury organizacyjnej) zostało sprecyzowane jako „łatwość dostosowania się do zmian w otoczeniu”.

## 7. Recepcja elastyczności w zarządzaniu kadrami

W *Słowniku zarządzania kadrami* [2005] występują dwa hasła: elastyczne formy zatrudnienia oraz elastyczny rok pracy. Ich autor (Adam Fiącek) przez **elastyczne formy zatrudnienia** (lub: alternatywne warianty zatrudnienia; *flexible forms of employment contract, flex-contracts*) pojmował „formy współpracy między osobą fi-

zyczną a podmiotem/-ami gospodarczym/-i, pozwalające na bardziej swobodne kształtowanie czasu pracy i wynagrodzenia, alokacji kompetencji organizacyjnych i podziału obowiązków”. Rozpatrywał je w dwóch płaszczyznach: • **prawnej** {zatrudnienie w różnych wariantach regulowanych przez kodeks pracy: terminowe umowy o pracę (umowy: na czas określony; na czas wykonywania danej pracy; na okres próbny), praca sezonowa, *leasing* pracowniczy (wypożyczanie pracowników od innego pracodawcy), praca przerywana oraz ruchomy czas pracy; różne rozwiązania oparte na przepisach kodeksu cywilnego (tzw. zatrudnienie niepracownicze: kontrakty indywidualne/menedżerskie; subkontrakty (różne formy umów o dzieło lub zlecenie), samozatrudnienie (forma współpracy z jednoosobowym przedsiębiorstwem w ramach np. *outsourcingu*)} i • **organizacyjnej** (rozwiązania organizacyjne związane z czasem, miejscem i sposobem wykonywania pracy); wyróżnił tu: dzielenie pracy; skompresowany tydzień pracy; elastyczny rok pracy (*flexyear*) polega na rozliczaniu godzin pracy w ujęciu rocznym, przy jednoczesnym pozostawieniu pracownikowi swobody w zakresie kształtowania miesięcznego czasu pracy; tymczasowe zmniejszenie liczby godzin pracy; czasowe zwolnienie pracowników do chwili, gdy pojawi się możliwość ponownego zatrudnienia; różne formy tzw. telepracy. Wskazywał, że elastyczne formy zatrudnienia pozwalają organizacjom i pracownikom na większą swobodę w kształtowaniu zatrudnienia/współpracy, większą swobodę w kształtowaniu kosztów, większe obciążenie psychiczne pracowników i modyfikację wizerunku korporacji [*Słownik zarządzania kadrami ... 2005*].

W *Leksykonie HRM* [Padzik 2002] jest hasło: **elastyczny czas pracy** (*flexible job time schedule, flexitime*). K. Padzik określa tak system pracy: **1)** gdzie „nie obowiązuje czas pracy w ściśle określonych dla wszystkich godzinach”; organizator pozostawia pracownikom swobodę w ustaleniu czasu rozpoczęcia i końca pracy, jednak całość przepracowanych miesięcznie godzin winna odpowiadać ich liczbie przypadającej na dany etat; **2)** „dostosowany intensywnością przepracowanych godzin do wymogów i intensywności produkcji” (jest to system ustalony odgórnie, a nie przez pracowników). Autorka wskazuje, że uelastycznienie czasu pracy może przybierać formy (kryterium czasu) dzienne, tygodniowe (zwykle, elastyczne oraz tzw. zwarte, gdzie pracownicy pracują mniej niż pięć dni w tygodniu) oraz roczne. Wspomina też o ruchomym czasie pracy [Padzik 2002].

Redakcja periodyku *Personel i Zarządzanie* opracowała i wydała *Słownik pojęć HRM* (na płycie CD). Występują w nim dwa hasła: elastyczność oraz elastyczny czas pracy. Przy hasle elastyczność (*flexibility*) czytamy, że jest to „umiejętność dostosowywania się do zmiennych warunków otoczenia. Jest to warunek konieczny dla przetrwania firmy na współczesnym, bardzo wymagającym i dynamicznie zmieniającym się rynku. Elastyczność jest także cechą pożądaną coraz częściej w przypadku kandydatów do pracy i już zatrudnionych osób. Odnosi się wtedy np. do zakresu wykonywanych obowiązków (gotowości podejmowania nowych, nie związanych z dotychczasowymi zadaniami), czasu pracy (jest wtedy synonimem dyspozycyjności) lub formy umowy podpisywanej z pracodawcą” [*Słownik pojęć ... 2006*]. Pojęcie

elastyczny czas pracy (*flexible job time schedule, flexitime*) opisano jako „system pracy polegający na nienormowanym godzinowo czasie wykonywania obowiązków przez pracownika. System ten jest coraz częściej stosowany w codziennej praktyce, zwłaszcza w odniesieniu do tzw. pracy profesjonalnej. Wymaga on od pracownika dostosowania własnego dnia pracy do ilości zadań, jakie musi wykonać i wiąże się najczęściej z nierównomiernym obciążeniem pracą – zdarzają się okresy wyteżonej pracy i okresy, kiedy pracownik ma dużo czasu wolnego. System ten jest skuteczny w przypadku osób, które charakteryzują się niezależnością, umiejętnością samodzielnego organizowania sobie czasu pracy i kreatywnością” [*Słownik pojęć...* 2006].

## 8. Podsumowanie

Paradygmat związany jest z poglądami – w danym środowisku – uznawanymi powszechnie za naukowe. Recepcja wybranego terminu oznacza jego przyswojenie i – najczęściej – ułożenie go w siatce/strukturze dotychczas funkcjonujących pojęć. Nauki o zarządzaniu, uprawiane w Wielkiej Brytanii i USA w II połowie XX w., odzwierciedlały produkcyjno-organizacyjną rzeczywistość, w której powszechnie dominowały statyczne struktury hierarchiczno-produkcyjne, a elastyczność – jeśli się w ogóle pojawiała – była inżynierskim eksperymentem usprawniającym rozwiązania dotychczas stosowane w strukturach liniowych. Nauki o zarządzaniu w Polsce były nierzadko uprawiane w sposób nacechowany rygoryzmem i konserwatyzmem. Inne zmienne, wpływające na podejście badaczy do problemu, były związane z warunkami otoczenia (danymi pokoleniowo), ścieżką kariery, stażem oraz wykształceniem.

W ramach paradygmatycznej recepcji nauk o zarządzaniu w Polsce pojęcie elastyczności pojawiło się na przełomie XX/XXI w. (z niewielkim opóźnieniem) wraz z zaistnieniem takich właśnie struktur/procesów organizacyjnych (tj. w podobnym kontekście organizacyjnym; nie doszło do ujęć innowacyjnych). Przez część autorów bywało nie definiowane, a używane – w rozumieniu potocznym. Dominowały do określenia związane z organizacją/czasem pracy/zatrudnieniem. O ile wcześniej w siatce pojęciowej zarządzania było lokowane na poziomie rozwiązań projektowo-innowacyjnych, mających usprawnić hierarchiczno-produkcyjne struktury (np. *total quality management* czy *reengineering*), o tyle współcześnie funkcjonuje zarówno na poziomie operacyjno-wykonawczym, jak i zarządczo-specjalistycznym jako coraz powszechniej spotykany element rozwiązania organizacyjnego w sferze usług oraz produkcji. Płaszczyzny prawno-organizacyjne generują wiele możliwości uelastyczniania relacji z pracownikami. Flexi-praca, czyli odejście od schematu pracy od 8<sup>00</sup>/9<sup>00</sup> do 16<sup>00</sup>/17<sup>00</sup> w siedzibie korporacji, jest popularna na zachodnioeuropejskich i amerykańskich rynkach pracy. Formułowane na podstawie badań wnioski – wśród zalet – wskazują podniesienie zaangażowania pracowników, zmniejszenie liczby nieobecności, obniżenie kosztów i podniesienie (w różnych wymiarach) satysfakcji pracowników, pracodawców i klientów. Barrierami dla elastycznych relacji najczęściej są: mental-

ność zarządzających oraz niepewność jutra wśród pracowników. Elastyczność i flexi-praca mają być skutecznym rozwiązaniem wielu problemów, np. receptą na bezrobocie [<http://hrstandard> 2012], podstawową formą zatrudnienia w XXI wieku [<http://interia360> 2012], rynkiem zbytu na nowe technologie ICT [<http://flexcore> 2012], nową przestrzenią ( *błękitnym oceanem* [Chan Kim, Mauborgne 2010]) wpływu Internetu i sieci – jako podstawowych elementów życia codziennego – na funkcjonowanie człowieka [<http://cisco> 2012; <http://pracujflexi> 2012] czy też sposobem na podniesienie aktywności zawodowej i przedsiębiorczości kobiet [<http://www.goldenline> 2012; <http://www.pracujflexi> 2012; <http://www.parp-przeds-kobiet12552.pdf>].

Problemem związanym ze zjawiskiem rosnącej złożoności otoczenia przeobrażająca się organizacja przeciwstawia przestrzeń o – pozornie – uproszczonej strukturze, albowiem relacje scalające jej elementy są wysoce złożone i wysublimowane. Działania/zachowania menedżera, jak i pracowników, w takiej przestrzeni organizacyjnej – wymagają szeregu nowych i wysokich kwalifikacji oraz zredefiniowania – nowego odczytania reguł funkcjonowania. Przeformułowanie paradygmatów nauk o zarządzaniu warto rozpocząć od wygenerowania modelu struktur sieciowych – wirtualnych – elastycznych.

## Literatura

- Chan Kim W., Mauborgne R., *Strategia błękitnego oceanu*, MT Biznes, Warszawa 2010.
- Czermiński A., Czerna M., Nogalski B., Rutka R., *Organizacja i zarządzanie*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1998.
- Griffin R.W., *Management*, Houghton Mifflin, Boston 1996.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.
- Handbook of Managements Skills*, ed. D.M. Steward, Gower PCL, London 1996.
- <http://www.cisco.com/web/PL/prasa/news/2011/20110921.html> [2012-03-30].
- <http://www.flexcore.wzpp.org.pl/aktualnosci/36/cisco-i-pracujflexi-robia-raport-o-elastycznej-pracy> [2012-03-30].
- <http://hrstandard.pl/2012/03/23/przejscie-na-tryb-flexi-recepta-na-bezrobocie/#more-20114> [2012-03-30].
- <http://www.goldenline.pl/forum/1409400/flexipraca-przede-wszystkim-dla-mam>.
- <http://www.pracujflexi.pl/> [2012-03-30].
- <http://interia360.pl/artykul/flexi-praca,52898> [2012-03-30].
- Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1997.
- Koontz H., *The management theory jungle revisited*, „Academy of Management Review” 1980 vol. 5, no 2.
- Kostera M., *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996.
- Koziński J., Listwan T., *Podstawy zarządzania organizacją*, Wyd. „Terra”, Poznań 1998.
- Krzyżanowski L.J., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, modele, metafory, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Kuhn T.S., *Struktura rewolucji naukowych*, Wyd. Fundacji Aletheia, Warszawa 2001.
- Lambert T., *Key management solutions*, Pitman Publishing, London 1999.
- Lambert T., *Problemy zarządzania*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999.
- Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
- Muhlemann A.P., Oakland J.S., Lockyer K.G., *Production and Operations Management*, Pitman Publishing, London 1995.



- Muhlemann A.P., Oakland J.S., Lockyer K.G., *Zarządzanie: produkcja i usługi*, PWN, Warszawa 1995.
- Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, red. M. Przybyła, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2001.
- Padzik K., *Leksykon HRM*, C.H. Beck, Warszawa 2002.
- parp-przeds-kobiet12552.pdf.
- Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1998.
- Podstawy organizacji i zarządzania*, red. B. Dobrodziej, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2001a.
- Podstawy organizacji i zarządzania*, red. M. Romanowska, Difin, Warszawa 2001b.
- Praktyka kierowania*, red. D.M. Steward, PWE, Warszawa 1996.
- Przybyła M., *Teorie i nurty w nauce o zarządzaniu [w:] Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, red. M. Przybyła, Wyd. AE, Wrocław 2001.
- Robbins S.P., DeCenzo D.A., *Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 2001.
- Robbins S.P., DeCenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1991-1992.
- Słownik pojęć HRM*, Wyd. Infor, Warszawa 2006 (dodatek do „Personel i Zarządzanie” – płyta CD).
- Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1991.
- Słownik zarządzania kadrami*, red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa 2005.
- Stabryła A., *Podstawy zarządzania firmą. Modele – metody – praktyka*, Wyd. Antykwa, Kraków-Kluczbork 1997-1998.
- Stoner J.A.F., Wankel C., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1996.
- Stoner J.A.F., Wankel C., *Management*, Englewood Cliffs, New Jersey 1986.
- Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 1999.
- Urbanowska-Sojkin E., *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 1999.
- Wawrzyniak B., *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999.
- Webber R.A., *Management: Basic Elements of Managing Organizations*, Irwin, Homewood (Illinois) 1979.
- Webber R.A., *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1996.
- Wstęp do teorii zarządzania*, red. B. Kożuch, Wyd. Nauka – Edukacja, Warszawa 1999.
- Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, PWN, Warszawa 1995.

## **FLEXIBILITY AND ITS PARADIGM’S RECEPTION (EXPLORATION-EPISTEMOLOGICAL REFLECTIONS)**

**Summary:** The results in the paper come from the autor’s scientific research. After the systematization of epistemology surroundings the epistemology author diagnoses the semantic range of flexibility. Then he identifies the process of paradigm’s reception of flexibility and summarizes the consideration.

**Keywords:** flexibility, paradigm, epistemology, reception.