

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

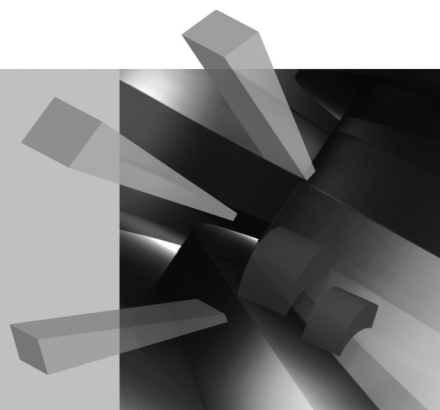
**RESEARCH PAPERS**

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

Wstęp.....	11
------------	----

---

### Część 1. Zagadnienia metodologiczno-metodyczne

---

<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

---

### Część 2. Kompetencje pracowników i menedżerów

---

<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

---

### Część 3. Przywództwo i style kierowania

---

<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 Bartosz, 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 profesjonalisci 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 Ślazyk-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

**Bogna Bartosz, Alicja Keplinger**

Uniwersytet Wrocławski

**Marcin Piwowarczyk**

IMAS International Sp. z o.o., Wrocław

---

## ZMIANY W FUNKCJONOWANIU URZĘDU ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ – Z PERSPEKTYWY PRACOWNIKÓW

---

**Streszczenie:** W artykule przedstawiono rozważania dotyczące relacji między elastycznością a zmianą, poparte wynikami badań empirycznych. Badaniami ankietowymi objęto 507 pracowników urzędu administracji publicznej. Dokonano próby identyfikacji rodzaju i zakresu zmian reaktywnych i proaktywnych w badanej organizacji i podjęto próbę sformułowania wniosków użytecznych dla praktyki elastycznego zarządzania.

**Słowa kluczowe:** elastyczność, zmiana, reaktywne i proaktywne zmiany.

### 1. Wstęp

Kategorie „elastyczność” i „zmiana” w organizacji mogą być traktowane jako pokrewne i wzajemnie z sobą powiązane. Jednak precyzyjne ustalenie relacji pomiędzy nimi wydaje się istotne z punktu widzenia optymalizacji zarządzania w organizacji. Brak jednoznacznych ustaleń w zakresie podstawowych analizowanych terminów sprawia bowiem, że mogą być one interpretowane wieloznacznie, co powoduje narastanie kontrowersji i trudności w opracowaniu wniosków użytecznych dla praktyki zarządzania.

Elastyczność, najogólniej rzecz biorąc, rozumiana jako stan „między zmianą a trwaniem” [Osbert-Pociecha 2004, s. 10], traktuje zmiany jako immanentnie wpisane w rozwój organizacji. Idąc dalej, elastyczność rozumiana jest jako zdolność, umiejętność organizacji do dokonywania zmian (N. Gustavson 1984) (za [Osbert-Pociecha 2004]) lub reagowania na zmiany (D.M. Upton 2005) (za [Osbert-Pociecha 2004]). Tak rozumiana jest kategorią nadrzędną. Natomiast zmiana jako immanentnie wpisana w elastyczne działania wymaga dookreślenia z perspektywy konkretnej organizacji, z uwzględnieniem charakteru i specyfiki danego podmiotu funkcjonującego w określonych warunkach.



Prezentowany tekst wpisuje się w obszar refleksji związanej z praktyką psychologiczną, w ramach której kategoria „zmiany” jest przedmiotem badań empirycznych przeprowadzonych na potrzeby optymalizacji działań w specyficznej organizacji, jaką jest urząd administracji publicznej. Celem artykułu jest próba zwrócenia uwagi na potrzebę, a co więcej – konieczność uwzględnienia i wykorzystania opinii pracowników analizowanego podmiotu na temat niezbędnych zmian (głównie w obszarach miękkich) w kontekście kultury organizacyjnej. Należy podkreślić, że badania i prezentowane analizy mają charakter wstępny (eksploracyjny).

## 2. Elastyczność i zmiany

Na wstępie należy zwrócić uwagę, że wymienione centralne kategorie („zmiana” i „elastyczność”) należą do pojęć złożonych i wieloaspektowych, niezwykle trudnych do precyzyjnego określenia (por. np. [Osbert-Pociecha 2009]). Jednak pomimo kosztów ponoszonych w związku z przyjęciem strategii redukcji złożonych zjawisk i pojęć do poziomu uproszczonych definicji, zostały przyjęte określenia elastyczności i zmiany przydatne do analiz proponowanych w dalszej części artykułu. Podkreśla się, że od lat dziewięćdziesiątych XX w. widoczny jest wyraźny wzrost zainteresowania problematyką elastyczności i zmian z nią związanych (V.K. Aggarwal 1997) (za [Wach 2008]). Wystarczy wymienić liczne prace autorów, zarówno zagranicznych (np. [Aaker, Mascarenhas 1984; Regev, Bider, Wegmann 2006]), jak i polskich (m.in. [Krupski 2005; Cierniak-Emerych, Pietroń-Pyszczyk 2006; Hojczyk-Kamińska i in. 2007; Juchnowicz 2007; Osbert-Pociecha, Grzesik 2009]). Wskazuje się, że obecnie, w dobie „globalizacji, dyfuzji informacji, nowoczesnych technologii” [Osbert-Pociecha, Grzesik 2009, s. 8], niezbędna jest elastyczność rozumiana jako dostosowanie strategii zarządzania organizacją do „niepewności otoczenia” [Osbert-Pociecha, Grzesik 2009].

„Zmiana” – słowo bliskie znaczeniowo łacińskiemu *innovare* oznaczającemu „odnawiać” – charakteryzuje w kontekście organizacji takie przekształcenia, transformacje, modyfikacje, które wiążą się z funkcjonowaniem organizacji odmiennym od dotychczasowego. Zmiany mogą mieć zróżnicowany charakter i mogą być analizowane w różnych wymiarach. Jednak to, co jest wyróżnikiem i czego nie można pominąć, analizując zmiany, to przekonanie, że „zmiany można uznać za zjawisko powszechne, uniwersalne w świecie organizacji, co wiąże się z tym, że nie daje się ich uniknąć” [Osbert-Pociecha 2009, s. 61]. Zmiany mogą mieć charakter konstruktywny bądź destruktywny (jeśli brać pod uwagę funkcjonowanie organizacji, mogą być zorientowane na utrzymanie *status quo* lub innowacyjność organizacji, mogą mieć charakter ewolucyjny lub rewolucyjny, por. np. [Osbert-Pociecha 2009; Kasiewicz i in. 2009]). W prezentowanym artykule zmiana będzie traktowana jako modyfikacja o charakterze konstruktywnym, tak określona przez pracowników i optymalizująca pracę jednego z urzędów administracji publicznej na Dolnym Śląsku.

Warto zwrócić jeszcze uwagę na genezę zmian zachodzących w organizacjach. Mogą być wymuszone zmianami w otoczeniu organizacji bądź restrukturyzacją samej organizacji; co za tym idzie, mogą być narzucone „z zewnątrz” bądź spontanicznie stymulowane „od wewnątrz”. Do tych ostatnich zalicza się np. „dążenie do optymalizowania wybranych celów, sytuacja związana z bieżącą nierównowagą finansową, dążenie do poprawy efektywności, aspiracje kierownictwa” [Osbert-Pociecha 2009, s. 67]. Podobnie mogą odnosić się zarówno do zmian na zewnątrz organizacji, jak i wewnątrz niej. Identyfikacja, a następnie wprowadzanie zmian reaktywnych (adaptacyjnych i/lub aktywnych) – innowacyjnych jest jednym z kluczy do elastycznego funkcjonowania badanej organizacji. Najprościej rzecz ujmując: zmiany reaktywne są związane z dopasowaniem się organizacji do warunków cechujących się brakiem stabilności, zorientowane na pojawiające się wymagania. Natomiast zmiany proaktywne odnoszą się do działań wyprzedzających bieg zdarzeń, kreatywnych. Tak rozumiane zmiany w organizacji są równoznaczne z proaktywnym i reaktywnym zarządzaniem elastycznością [Osbert-Pociecha 2008].

Elastyczne rozwiązania w organizacji, polegające na diagnozowaniu oraz następnie wprowadzaniu zmian istotnych dla optymalizacji organizacji pracy, sprzyjać będą – jak wskazują inni autorzy (np. [Welch, Welch 2005; Hopej-Kamińska, Hopej, Kamiński 2007]) – kształtowaniu atmosfery otwartości wywierającej wpływ na kulturę organizacyjną, uwzględniając etyczny i lojalnościowy aspekt działań kierowanych do podmiotów owych działań, którymi są pracownicy. Tym samym budowane jest poczucie bezpieczeństwa i zaangażowanie w dążenie do osiągnięcia celów organizacji oraz kreowanie atmosfery sprzyjającej elastyczności. Jest to istotne w kontekście specyficznej organizacji, jaką jest urząd administracji publicznej, którego charakterystycznym wyróżnikiem jest realizacja misji społecznej i działania proobywatelskie.

### 3. Badania

Celem przeprowadzonych badań była identyfikacja zmian (rodzaju, zakresu) postrzeganych jako istotne dla optymalizacji pracy z punktu widzenia pracowników urzędu administracji publicznej w województwie dolnośląskim.

Szczegółowe pytania, jakie stanowiły punkt wyjścia prowadzonych badań, w nawiązaniu do koncepcji J.S. Evansa [1991] można sformułować następująco:

- Które ze zmian – spostrzeganych i identyfikowanych jako konieczne dla sprawnego funkcjonowania organizacji – mają charakter proaktywny, a które reaktywne?
- Czy pracownicy wskazują na utrzymanie *status quo*, czy też podejmują wyzwanie, jakimi są zmiany innowacyjne, wykraczające poza rozwiązywanie aktualnych problemów?
- Czy zmiany dotyczą wewnętrznej struktury organizacji, czy odnoszą się też do zewnętrznego otoczenia urzędu?

- W jaki sposób należy identyfikowane zmiany sytuować w kontekście elastyczności organizacji w świetle współczesnej praktyki zarządzania?

Uzyskane odpowiedzi oraz oparte na nich wnioski miałyby służyć planowaniu kierunków elastycznych oddziaływań organizacyjnych i personalnych.

W kontekście badanej organizacji przesłanką do realizowanych badań była teza zakładająca, że zmiany narzucone i wprowadzone bez konsultacji z pracownikami/podmiotami planowanych zmian mogą mieć charakter (tylko) deklaracyjny i pozorny, identyfikowany z brakiem bezpieczeństwa, stabilności i wzrastającym zagrożeniem pracowników.

#### **4. Metoda badawcza i procedura**

Jako technikę badawczą wykorzystano ankietę. Miała ona charakter anonimowy i zawierała pytania zamknięte oraz otwarte, została przygotowana w wersji internetowej i przekazana pracownikom.

Pytania otwarte dotyczące zakresu i rodzaju zmian zostały wykorzystane ze względu na to, by nie ograniczać badanych pracowników do obszarów wskazanych przez specjalistów czy kadrę zarządzającą. Chodziło o to, by nie sugerować obszarów wymagających zmiany „eksperckiej” czy „menedżerskiej” bądź charakteru zmian (np. zmiany ewolucyjne vs rewolucyjne, dotyczące zewnętrznych vs wewnętrznych aspektów funkcjonowania organizacji itd.). W centrum zainteresowania znalazła się perspektywa pracowników oraz analiza tych zmian, które według nich samych służą optymalizacji pracy w urzędzie.

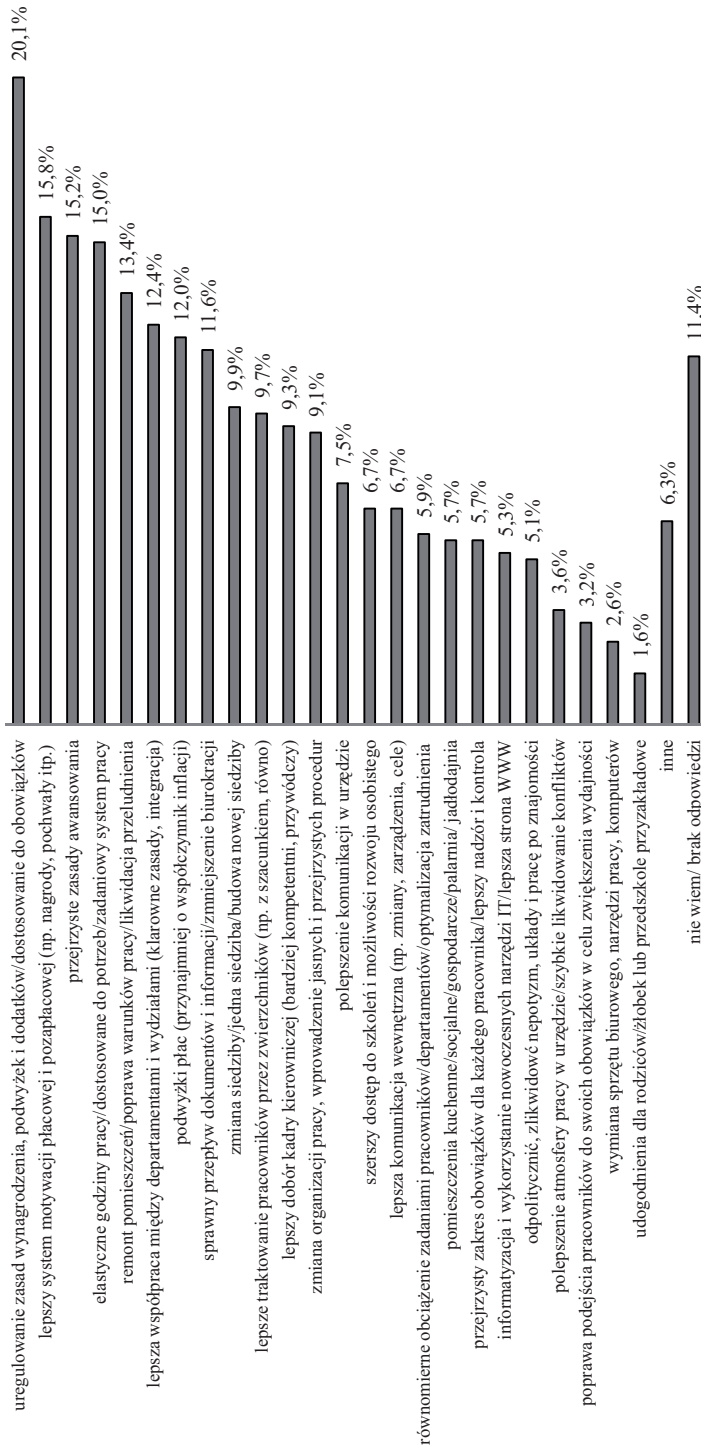
Ankieta zawierała także pytania tzw. metryczkowe, dotyczące takich danych, jak wiek, płeć, długość ogólnego stażu pracy w administracji publicznej oraz stażu pracy w analizowanym urzędzie.

#### **5. Osoby badane**

W badaniu wzięło udział 507 pracowników urzędu administracji publicznej na Dolnym Śląsku, którzy w 2011 r. wypełnili ankietę internetową. Wśród badanych dominującą grupę stanowili: pracownicy szereblu poniżej kierowniczego (82% osób badanych), kobiety (74%), pracownicy ze stażem pracy w administracji publicznej do 10 lat pracy (74%), pracownicy z całkowitym stażem pracy do 10 lat (64%).

#### **6. Wyniki**

Analiza uzyskanych odpowiedzi koncentrowała się na uwzględnieniu wszystkich wymienianych przez badanych odpowiedzi określających zmiany, z uwzględnieniem kryterium frekwencji występowania danych stwierdzeń wyrażonym w procentach. Na rysunku 1, prezentującym wyniki badań na tym etapie analizy, zostały wykorzy-



Rys. 1. Zmiany, jakie powinny zostać wprowadzone w organizacji według badanych pracowników (N = 507)

Źródło: opracowanie własne.

stane kategorie językowe używane przez badanych zgodnie z przyjętym założeniem, że pojęcia, których używają badani, określają ich ustosunkowanie do zmian oraz jako takie są niezbędnym krokiem do opracowania ogólnych kategorii (por. np. [Włodarek, Ziółkowski 1990]).

Kolejnym krokiem prowadzonej analizy była kategoryzacja uzyskanych danych. Wzięto pod uwagę dwa wymiary, spośród wielu identyfikowanych w literaturze przedmiotu, wymienione już wcześniej:

- wymiar, którego przeciwległymi biegunami są: zmiany reaktywne – zmiany proaktywne (umożliwiający określenie rodzaju zmian),
- wymiar, którego przeciwległymi biegunami są: zmiany zewnętrzne dotyczące otoczenia organizacji – zmiany wewnętrzne w organizacji (umożliwiający określenie zakresu zmian).

Wyniki analizy przeprowadzonej przez autorów przedstawiono w tab. 1.

**Tabela 1.** Rodzaj i zakres zmian wskazywanych przez pracowników analizowanej organizacji

Rodzaj zmian →	Zmiany reaktywne	Zmiany aktywne
Zakres zmian ↓		
Zmiany wewnętrzne (w organizacji)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wynagradzanie (ustalenie i respektowanie klarownych zasad wynagradzania, podwyżek, nagród)</li> <li>• Motywowanie płacowe i pozapłacowe (przejrzyste zasady, w tym awansu)</li> <li>• Awans (przejrzyste zasady)</li> <li>• Warunki pracy (nowe lub wyremontowane pomieszczenia, zaplecze socjalne, sprawny sprzęt)</li> <li>• Przepływ dokumentów (zmniejszenie biurokracji)</li> <li>• Przywództwo (kompetentni zwierzchnicy)</li> <li>• Podział zadań (równomierny między pracownikami, działami)</li> <li>• Rozwiązywanie konfliktów (bezpośrednie, sprawne)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• System pracy (zadaniowy)</li> <li>• Szkolenia dla pracowników (przypadkowe)</li> <li>• Współpraca między pracownikami (integracja)</li> <li>• Organizacja pracy (optymalizująca realizację zadań)</li> <li>• Usprawnienie komunikacji (usprawnienie procedur przekazywania informacji, wykorzystanie wewnętrznej poczty internetowej)</li> <li>• Informatyzacja (korzystanie z narzędzi IT)</li> </ul>
Zmiany zewnętrzne (w otoczeniu organizacji)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Odpolitycznienie” organizacji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udogodnienia dla pracowników (żłobek/ przedszkole dla dzieci)</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Prezentowana analiza ma charakter wstępny. Autorzy mają świadomość arbitralnego charakteru prezentowanego podziału. Biorąc jednak pod uwagę porządkujący charakter podziału, warto (mimo dyskusyjnego charakteru) wskazać niektóre nasuwające się wnioski:

1. Zmiany proponowane przez pracowników urzędu mają charakter wewnętrzny, dotyczą organizacji i jej struktury, co wiąże się ze specyfiką funkcjonowania urzędu administracji publicznej (nie mającego charakteru biznesowego i nie powiązanego z innymi podmiotami w takim zakresie jak organizacje biznesowe).

2. Zmiany wskazywane przez pracowników urzędu administracji publicznej mają przede wszystkim charakter reaktywny, zorientowane są na utrzymanie *status quo*.

3. Zmiany o charakterze aktywnym – innowacyjnym są wskazywane są w drugiej kolejności, uwzględnienie ich, a co więcej, wprowadzenie wydaje się istotne ze względu na rozwój organizacji.

4. Zmiany związane z zewnętrznym otoczeniem organizacji raczej nie są wymieniane przez pracowników poza jedną wskazaną – postulowaną potrzebą dokonania zmiany o charakterze reaktywnym „odpolitycznienia” organizacji oraz jedną o charakterze aktywnym – związaną z pomocą w udostępnieniu miejsc w żłobkach i przedszkolach dla dzieci pracowników lub organizacją tego typu placówek dostępnych w pobliżu miejsca pracy.

5. Relacje między reaktywnymi a proaktywnymi zmianami wskazują, że we współczesnych realiach konieczne jest funkcjonowanie organizacji pomiędzy dwoma biegunami zapewniającymi reagowanie na sytuację aktualną, bieżącą, jak i prognozowaną. Stanowi to potwierdzenie tezy o dualnej naturze elastyczności, „która obejmuje zarówno zmianę, jak i trwanie” [Osbert-Pociecha 2004, s. 10].

6. Hipotetycznie można charakteryzować badaną organizację jako zorientowaną w większym stopniu na „tu i teraz”, w mniejszym zaś stopniu na przewidywane i prawdopodobnie konieczne zmiany, przesłanki, które już teraz są wskazywane przez pracowników. Wymaga to jednak potwierdzenia drogą zaawansowanych badań.

Idąc dalej i uwzględniając pragmatyczny charakter badań, można proponować w badanej organizacji wprowadzenie działań, które mogłyby uelastyczyć jej funkcjonowanie.

Wydaje się, że niektóre sugerowane nieskomplikowane, a wręcz zaskakująco proste i szybkie do zastosowania rozwiązania, co więcej, nie wymagające kosztów – mogą przyczynić się do przełożenia postulatów na określone działania. Strategia pomiędzy wdrożeniem zmian (nie zaś „przeciążeniem” zmianą) wydaje się – w kontekście uzyskanych danych – optymalna [Proctor 2006]. Poniżej zostały przedstawione propozycje niektórych działań:

- ustalić i przekazać pracownikom transparentne zasady wynagradzania, premiovania i motywowania pracowników;
- określić precyzyjnie ścieżki awansu pracowników;
- doskonalic formy komunikowania w organizacji (między pracownikami i działami z wykorzystaniem technologii informatycznych);
- ustalić zakres szkoleń niezbędnych i przydatnych organizacji i pracownikom;
- promować klimat współpracy i współdziałania;
- wskazywać osobiste korzyści, jakie wiążą się ze zmianą dotychczasowego sposobu myślenia i działania (oszczędność czasu, usprawnienie realizacji zadań);

- angażować i zachęcać pracowników do wprowadzenia zmian oraz kłaść nacisk na współuczestnictwo (autorstwo);
- wskazywać na korzystne konsekwencje zmian (krótko- i długofalowe);
- wspierać tych pracowników, którzy włączyli się w proces zmian;
- zmiany powinny być wprowadzane stopniowo – łagodnie.

## 7. Podsumowanie

O ile elastyczność jest kategorią teoretyczną – konstruktem stanowiącym wytwór „przekonań członków społeczeństwa” (M.J. Hatch 2002) (za [Osbert-Pociecha, Grzesik 2009, s. 9]), o tyle zmiana w postaci konkretnych rozwiązań, modyfikacji i propozycji stanowi praktyczną egzemplifikację elastyczności w kontekście konkretnej organizacji. Zatem elastyczność analizowanej organizacji przejawia się w procesie diagnozowania, lecz przede wszystkim w procesie wprowadzania zmian w organizacji, w celu usprawnienia jej działania.

Należy podkreślić, że postulowane przez pracowników zmiany mają charakter przekrojowy – dotyczą jednocześnie kilku składowych wymiarów organizacji (wynagradzanie, motywowanie, przywództwo, komunikacja itd.). Proponowane przez pracowników zmiany dotyczą przede wszystkim zmian związanych z elastycznością operacyjną według H.W. Volberdy (1996), która jest „najmniej radykalnym typem elastyczności” (obok elastyczności strukturalnej i strategicznej) odnoszącym się do liczby, natężenia działań związanych z organizacją aniżeli do ich rodzajów” (za [Osbert-Pociecha 2004, s. 9]). W pewnym sensie naturalny jest opór wobec zmian innowacyjnych, określonych tu jako proaktywne, traktowanych jako ryzykowne i związane z dużą dozą niepewności, co jednak jest konieczne w dobie intensywnych turbulencji w obszarze funkcjonowania organizacji, także tak specyficznych, jak analizowany urząd administracji publicznej. Zmiany reaktywne zapewniają funkcjonowanie na dotychczasowym poziomie. Jedne i drugie, poza dokonaniem diagnozy, wymagają sukcesywnego wprowadzenia. Natomiast ignorowanie czy też bagatelizowanie zmian wskazywanych przez pracowników może prowadzić do negatywnych konsekwencji. Można stwierdzić za P. Druckerem [1992], że „przedsiębiorstwo nie wprowadzające innowacji nieuchronnie starzeje się i podupada”, podobnie jak i organizacja, która nie identyfikuje, a co więcej – nie wprowadza zmian.

## Literatura

- Aaker D.A., Mascarenhas B., *The need for strategic flexibility*, “Journal of Business Strategy” 1984, no 2.
- Cierniak-Emerych A., Pietroń-Pyszczyk A., *Elastyczność w obszarze zatrudnienia a interesy pracowników*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 10.



- Drucker P., *Innowacja i przedsiębiorczość*, PWN, Warszawa 1992.
- Evans J.S., *Strategic Flexibility for High Technology Manoeuvres: A Conceptual Framework*, "Journal of Management Studies" 1991, no 1.
- Hopej-Kamińska M., Hopej M., Kamiński R., *Niektóre słabe strony elastycznych struktur organizacyjnych*, „Przegląd Organizacji” 2007, nr 4.
- Juchnowicz M., *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.
- Kasiewicz S., Ormińska J., Rogowski W., Urban W., *Metody osiągania elastyczności przedsiębiorstw. Od zarządzania zasobowego do procesowego*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.
- Osbert-Pociecha G., *Dualna natura elastyczności organizacji i jej implikacje praktyczne*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 9.
- Osbert-Pociecha G., *Proaktywne zarządzanie elastycznością organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2008, nr 3.
- Osbert-Pociecha G., *Zmiany w organizacji – wyniki badań*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2009, nr 2.
- Osbert-Pociecha G., Grzesik K., *Elastyczność organizacji jako kategoria postmodernistyczna*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 2.
- Proctor T., *Zarządzanie twórcze*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1998.
- Regev G., Bider I., Wegmann A., *Defining Business Process Flexibility with the help of Invariants*, "Software Process: Improvement and Practice" 2007, vol. 12.
- Wach K., *Elastyczność działania małopolskich przedsiębiorstw w procesie europejskiej integracji gospodarczej*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 6.
- Welch J., Welch S., *Winning znaczy zwyciężać*, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2005.
- Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005.

## CHANGES IN THE FUNCTIONING OF PUBLIC ADMINISTRATION SERVICES – FROM THE PERSPECTIVE OF EMPLOYEES

**Summary:** The article includes research-based reflection on relations between flexibility and changes in an organization. The survey was conducted among 507 workers of public administration office. An attempt was made to identify the type and scope of reactive and proactive changes in the tested organization, as well as to summarize conclusions helpful for flexible management.

**Keywords:** flexibility, change, reactive and proactive changes.