

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

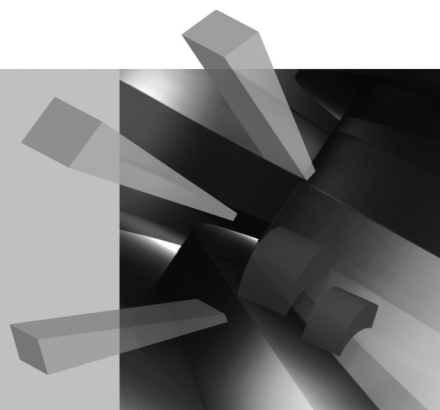
RESEARCH PAPERS

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

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

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

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

Anna Cierniak-Emerych: Interesy osób świadczących pracę oraz ich respektowanie w warunkach uelastyczniania zatrudnienia.....	15
Alicja Keplinger, Bogna Bartosz, Marcin Piwowarczyk: Zapotrzebowanie na elastyczne zarządzanie w administracji publicznej – wyniki badań.....	25
Janusz Rymaniak: Elastyczność jako wymiar reistycznej koncepcji pracy ...	36
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Perspektywy czasu jako kryteria prognozy potencjału pracowniczego w ujęciu koncepcji Zimbardo i Boyda ..	45
Dariusz Turek: Epistemologiczne i metodologiczne problemy pomiaru elastyczności.....	54
Stanisław A. Witkowski, Magdalena Ślęzyk-Sobol: Wypalenie zawodowe jako przejaw i skutek braku elastyczności w zarządzaniu ludźmi.....	63

Część 2. Kompetencje pracowników i menedżerów

Grażyna Bartkowiak: Kompetencje społeczne pracowników w kontekście „zdrowia organizacji” w obszarze polityki personalnej	77
Izabela Bednarska-Wnuk: Elastyczność zawodowa w percepcji przedstawicieli pokolenia Y.....	86
Justyna Bugaj: Kompetencje specjalisty ds. kadr i płac – wyniki analizy oczekiwań pracodawców	95
Kinga Lachowicz-Tabaczek: Psychologiczne uwarunkowania elastyczności menedżerskiej – znaczenie postawy wobec nowych doświadczeń oraz przekonań na temat natury ludzkiej.....	106
Tomasz Seweryniak, Radosław Wyrzykowski: Weryfikacja propozycji modelu kompetencji coacha sportowego w piłce siatkowej.....	117
Magdalena Zalewska-Turzyńska: Wybrane formalne wyznaczniki sprawnej komunikacji w organizacji.....	128

Część 3. Przywództwo i style kierowania

Adela Barabasz: Elastyczność i dzielenie się wiedzą, czyli w poszukiwaniu idealnego przywódcy.....	139
---	-----

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

Część 4. Zachowania organizacyjne

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

Część 5. Adaptacja i doskonalenie

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

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

Część 6. Kultura i klimat organizacyjny

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

Summaries

Part 1. Methodological and methodical problems

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

Part 2. Employees and managers competence

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

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

Part 3. Leadership and management styles

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

Part 4. Organizational behavior

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

Part 5. Adaptation and improvement

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

Katarzyna Januszkiewicz: Professional success in the perspective of tomorrow	280
Henryk Jarosiewicz: Characterological determinants of human capital management flexibility	290
Iwona Kubica: The process of employees' adaptation in culturally diverse organizations	301
Teresa Kupczyk: 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
Magdalena Łuźniak-Piecha: POS (Perceived Organizational Support) as an element of mentoring model – Polish professionals on the British labour market	322
Joanna Mesjasz: Coaching as a tool of flexible personnel creation	331
Dorota Molek-Winiarska: Development of employees' skills in the aspect of coping with stress	343

Part 6. Culture and organizational climate

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

Dariusz Turek

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

EPISTEMOLOGICZNE I METODOLOGICZNE PROBLEMY POMIARU ELASTYCZNOŚCI

Streszczenie: W artykule przedstawiono niektóre epistemologiczne i metodologiczne problemy związane zarówno z konceptualizacją, jak i pomiarem „elastyczności organizacyjnej”. Ukazano, że w literaturze przedmiotu panuje chaos pojęciowy i brakuje zgody badaczy dotyczącej wspólnego definiowania pojęcia elastyczności, co implikuje liczne trudności w klarownym wyjaśnieniu tego, czym jest i czym nie jest „elastyczność organizacyjna”. Wskazano również, że pojęcie elastyczności można traktować bądź jako metaforę, bądź jako cechę organizacji. Traktowanie elastyczności jako cechy skutkuje jednak tym, że opisuje się i mierzy konstrukt, który nie posiada „realnego charakteru”. Pomiar elastyczności organizacyjnej jest zatem ograniczony, związany z licznymi idealizacjami i możliwy do przeprowadzenia jedynie pod warunkiem dokonania redukcji elastyczności do zdań o charakterze obserwacyjnym. Redukcja taka ma jednak pewne ograniczenia, na które wskazano w opracowaniu.

Słowa kluczowe: elastyczność organizacyjna, epistemologia, metodologia, granice pomiaru.

*Wynikami filozofii są odkrycia zwykłych niedorzeczności oraz guzy,
jakich nabawia się rozum, atakując granicę języka.
One właśnie, owe guzy, pozwalają ocenić wartość tych odkryć.*

L. Wittgenstein [2008, s. 74]

1. Wstęp

W połowie lat 80. XX wieku w literaturze przedmiotu pojawił się nowy sposób myślenia o organizacji, zarządzaniu (w tym zarządzaniu zasobami ludzkimi) i kreowaniu efektywności – paradygmat elastyczności. Był on atrakcyjny poznawczo, gdyż ukazywał organizację nie jako sztywny system kontroli, niezmiennych zasobów i powtarzalności w realizacji zadań na wzór taylorowski czy weberowski, ale otwarty, zdolny do zmiany układ, łatwo dostosowujący się do nowych warunków otoczenia (ryнку pracy, rozwoju technologii, oczekiwań klientów), system, który, z jednej strony umożliwia regulowanie poziomu zatrudnienia, poziomu produkcji czy dostaw, z drugiej zaś – swobodne korzystanie z kompetencji pracowników, od-

powiednie dostosowanie wynagradzania, sposobów, form i czasu realizacji zadań czy też zindywidualizowane podejście do rozwoju kadry.

Jak każda atrakcyjna i potencjalnie płodna idea czy nowa konceptualizacja, także i ta wkradła się do słownika nauk o zarządzaniu i świadomości badaczy, nie przebrnąwszy uprzednio przez krytyczną analizę tego, czym w zasadzie jest elastyczność organizacyjna i czy można ją, nie popełniając błędów natury metodologicznej – badać.

Niniejszy artykuł jest próbą krytycznego spojrzenia na konstrukt elastyczności organizacyjnej, ukazania niektórych epistemologicznych i metodologicznych problemów posługiwania się tym pojęciem, a także niebezpieczeństw, jakie mogą się pojawić w empirycznym ujęciu tego zagadnienia.

2. Problemy z pojęciem elastyczności

Koncepcja elastyczności organizacyjnej zakłada, że firma ma zdolność do optymalnego (kosztowego, czasowego, realizacyjnego) działania proaktywnego bądź responsywnego w zmieniającym się otoczeniu [Ketkar, Sett 2009, s. 1009]. Elastyczność, jak podkreśla Sanchez [1995], jest fundamentalną i niezbędną charakterystyką/zdolnością organizacji funkcjonującej w warunkach niepewności, gdyż pozwala przedsiębiorstwu na wybór strategii działania i swobodne operowanie swoimi aktywami, dzięki czemu osiąga ono przewagę konkurencyjną. Weick [1979] w tym duchu podkreślał, że elastyczność firmy pozwala jej na rozpoznawanie szans w otoczeniu i zastosowanie takich narzędzi, które te szanse zamienią w sukces firmy. Rowe i Wright [1997] wskazywali, że elastyczność to zdolność zmiany polityki firmy, praktyk czy procedur, aby łatwiej i szybciej zaadaptować się do różnych zmieniających się warunków otoczenia. Natomiast zgodnie z konceptualizacją Volberda [1996] elastyczność organizacji to rezultat interakcji między działaniem firmy (realizacją powierzonych zadań) a działaniami menedżerów (ustanowionymi zadaniami).

W definicjach elastyczności podkreśla się, że jest ona podstawową charakterystyką wewnątrzorganizacyjną – cechą organizacji. Dotyczy bowiem proaktywnych (inicjowanie zmian) lub responsywnych (dostosowanie się do zmian) działań, jakie podejmują osoby zarządzające przedsiębiorstwem w odpowiedzi na zmieniające się otoczenie. Adaptacja taka może przyjmować dwojaką formę. Po pierwsze, może mieć charakter czasowy, tzn. organizacja reaguje na zmiany swojego otoczenia i dostosowuje poziom zatrudnienia, formę zatrudnienia czy styl kierowania do zaistniałych okoliczności. Gdy dopasowanie się zakończy, organizacja dalej nie podejmuje inicjowania zmian. Po drugie, może mieć charakter procesualny i dynamiczny, tzn. organizacja stale monitoruje swoje otoczenie, reagując w sposób bezpośredni na wciąż przebiegające zmiany otoczenia. W tym rozumieniu nigdy nie następuje proces pełnego dostosowania się, gdyż wciąż zmieniające się otoczenie firmy uniemożliwia taką adaptację.

Na podstawie powyższych definicji można wskazać cztery główne elementy elastyczności: różnorodność, czas, koszt i intencje. Różnorodność jest wyborem przez menedżerów alternatywnych środków (np. styl kierowania, poziom zatrudnienia, poziom produkcji) radzenia sobie ze zmianami. Czasowość wskazuje na łatwość i szybkość, z jaką środki te wywołują pożądane skutki. Koszt obejmuje realne możliwości wykorzystania przez firmę tych środków, a intencjonalność wskazuje na kierunek działań (reaktywny, proaktywny) [Gerwin 1993].

Ze względu na te wymiary można mówić o różnych formach elastyczności:

- Elastyczność strategiczna – zdolność transformacji wewnętrznej i umiejętność dostosowania się firmy do zmian otoczenia.
- Elastyczność strukturalna – zdolność zmiany sposobu i zakresu pracy, a także samego funkcjonowania pracowników wewnątrz organizacji, np. poprzez zmianę sposobu wykonywania obowiązków, wymagań stanowiska pracy, procesów rekrutacji i selekcji itp.
- Elastyczność operacyjna – zdolność do zmiany w czasie celów funkcjonowania organizacji.
- Elastyczność działań wewnątrz i na zewnątrz organizacji – zdolność do tworzenia innowacji i wyzwiania zmian w otoczeniu [Verdu-Jover, Gomez-Gras 2009, s. 670-671].

Oprócz wskazywanych różnych form elastyczności w literaturze przedmiotu spotykamy odmienne typy elastyczności: finansową, funkcjonalną, numeryczną, prawną, kompetencyjną, stanowiskową, lokacyjną czy metaelastyczność (zdolność do uczenia się) [Verdu-Jover, Gomez-Gras, Llorenes-Montes 2008; Sharma, Thakur 2003, s. 57].

Formy i typy elastyczności nie wyczerpują sposobów opisu tej problematyki. Na przykład Dyer [1998] wskazuje na pojawiające się w analizach poszczególnych autorów modele elastyczności: model elastycznej specjalizacji, model elastycznej firmy (elastycznych warunków pracy) czy model elastycznej produkcji.

Wielkość spotykanych modeli, form, typów czy też definicji elastyczności sprawia, że liczna część badaczy podkreśla chaos terminologiczny i trudności precyzyjnego określenia tego, czym w zasadzie jest elastyczność organizacji.

Przykładowo Englehardt i Simmons [2002, s. 113] wskazują, że samo pojęcie elastyczności organizacyjnej jest oksymoronem. Organizacja nie może się charakteryzować elastycznymi strukturami czy procesami, struktury bowiem *per se* mają charakter w miarę stały, a procesy są powtarzalne. Proponują zatem traktować elastyczność jako formę metafory, opisującej otwarty system zdolny do adaptacji otoczenia. Pollert (za: [Illes, Foster, Tinline 1996, s. 21]) podkreśla, że elastyczność ma charakter amorficzny, zaciemnia bowiem rzeczywiste praktyki w zakresie zarządzania, polityki personalnej, intensyfikacji wysiłków pracowniczych czy kontroli kosztów, ujmując je w jedno nic nie znaczące pojęcie elastyczności. Termin ten jest zatem, według tej autorki, nieużyteczny praktycznie i społecznie, a jedyne jego zastosowanie można sprowadzić do formy metaforycznego opisu zmieniającej się rze-

czywistości gospodarczej. Podobnie wypowiadają się inni autorzy, stwierdzając, że elastyczność jest pojęciem zbyt wieloznacznym i ogólnie źle zdefiniowanym [Marne i in. 1996]. Wadhwa i Rao [2002, s. 2] w tym duchu podkreślają, że elastyczność jest wielowymiarową i polimorficzną koncepcją, która ma wiele znaczeń i przez to dla różnych badaczy znaczy coś innego. Ponadto powoduje poważne problemy z dobrą operacjonalizacją tego konstruktów w procedurach badawczych, a także z tworzeniem przejrzystych wskazówek praktycznych.

W przytoczonych definicjach i ujęciach pojawiają się także inne wątpliwości i trudności natury teoretycznej.

Po pierwsze, zastrzeżenie budzi często pojawiająca się w różnych konceptualizacjach tendencja do antropomorfizacji firmy, a więc traktowanie jej jako podmiotu autonomicznego, który posiada jakieś zdolności i może się w jakiś określony (kierunkowy) sposób zachowywać. Organizacja *de facto* nie zachowuje się w żaden sposób, zachowują się ludzie, którzy tą organizacją zarządzają bądź w niej pracują. Wynika z tego, że elastyczność jest jedynie metaforą różnych procesów i działań, jakie podejmowane są wewnątrz organizacji. Jeśli przyjąć ten punkt widzenia, to badanie elastyczności sprowadzałoby się jedynie do jakościowej analizy zawartości treściowej samej metafory, a nie ilościowego jej pomiaru. Pośrednim wyjściem z tej trudności jest traktowanie elastyczności jako cechy/desygnatu organizacji lub zbioru cech, a następnie „redukowanie” ich do wskaźników empirycznych (zachowań), jak choćby proponują to Wright i Snell [1998, s. 762]. W ich rozumieniu na elastyczność składają się trzy wymiary, które mogą podlegać niezależnemu pomiarowi: elastyczność kompetencji pracowników, czyli posiadanie przez nich umiejętności transferowalnych, elastyczność zachowań, czyli możliwość odmiennego sposobu zachowania się w różnych sytuacjach, i elastyczność systemu HR, czyli stosowanie narzędzi HR lub doskonalenie tych narzędzi w odpowiedzi na potrzeby bieżącego funkcjonowania firmy. To ujęcie jednak nie rozwiązuje konkluzywnie problemów z definiowaniem i pomiarem elastyczności, o czym będzie mowa poniżej.

Po drugie, w poszczególnych definicjach pojawia się utożsamianie elastyczności z adaptacyjnością firmy. Sugeruje to, że „elastyczna organizacja” to ta, która łatwo się dostosowuje do zmieniających się warunków otoczenia. Na niekoherencje tych dwóch zmiennych zwracali już uwagę w latach 80. XX wieku Lengnick-Hall i Lengnick-Hall [1988]. Zdaniem tych badaczy adaptacja jest opozycją na kontinuum w stosunku do elastyczności. Dostosowanie się bowiem nie zawsze jest oczekiwane i pożądane, a na pewno nie pozwala firmie stać się konkurencyjną. Można nawet stwierdzić, że jest raczej formą kontrproduktywności. Wynika to, z jednej strony, z tego, że warunki bywają zróżnicowane i często niesprzyjające. Jako przykład można podać choćby patologiczną formę korupcji. Jeśli organizacja adaptuje się do tych warunków, to nie sposób przecież powiedzieć o niej, że osiąga tym samym przewagę nad innymi podmiotami na rynku. Z drugiej strony, jeśli adaptacja jest formą powszechnego działania firm, to również nie sposób stwierdzić, że osiągają one wszystkie przewagi konkurencyjne. Niczego bowiem nie wytwarzają, niczego nie

generują, jedynie jednokierunkowo przystosowują się do zmian na rynku. Ponadto, jak wskazują cytowani autorzy, adaptacja może się wiązać z przyjęciem konfliktowych i niespójnych ze sobą celów, co prowadzi daną organizację raczej do upadku niż rozwoju [Lengnick-Hall, Lengnick-Hall 1988, s. 460].

Nawet jeśli nie przyjąć argumentacji powyższych autorów, to synonimiczne traktowanie tych pojęć dalej wydaje się niezasadne. Co najwyżej można uznać, że elastyczność i adaptacja to dwa niezależne procesy, które mogą charakteryzować daną organizację. Za taką optyką opowiadają się m.in. Wright i Snell [1998]. Autorzy ci proponują uznać, że strategia firmy może polegać, z jednej strony, na dostosowywaniu się do otoczenia, a z drugiej – na elastycznej formie wykorzystania własnych zasobów.

Po trzecie, wielość form i typów elastyczności sprawia, że nie wiadomo, czym elastyczność *de facto* jest. Jeśli przyjąć założenie, że elastyczność jest pojęciem ogólnym, to wynika z tego, że grupuje pod sobą różne określenia szczegółowe – różne typy elastyczności, na zasadzie zupełności. W sytuacji, gdy dana organizacja charakteryzuje się wszystkimi typami elastyczności, konkluzywnie można stwierdzić, że organizacja ta jest elastyczna. Ale gdy spełnione są tylko niektóre warunki (organizacja charakteryzuje się np. tylko elastycznością funkcjonalną), to nie sposób o niej powiedzieć, że elastyczność jest jej cechą, ale co najwyżej, że jest elastyczna w pewnym wymiarze, co brzmi dość dziwacznie. Jeśli natomiast traktować elastyczność jako pojęcie szczegółowe, to wówczas spotykamy się z wieloma różnymi typami elastyczności (np. elastyczność finansowa czy metaelastyczność), które nie łączą się ze sobą funkcjonalnie ani nie tworzą jednego konstruktów teoretycznego. Kolejne pytania i wątpliwości powstają, gdy bierze się pod uwagę związki form z typami elastyczności. Nie wiadomo, czy formy elastyczności są w jakiś sposób komplementarne wobec typów elastyczności czy nie. Możliwe, że rozwiązaniem tej trudności jest traktowanie ich jako matrycy, w której jedne współrzędne określają formy elastyczności, a drugie – typy elastyczności.

3. Elastyczność jako „nierealna” cecha organizacji

Jak wspomniano, elastyczność traktowana jest najczęściej przez badaczy jako cecha (atrybut) organizacji, czyli zgodnie z definicją – własność, która z konieczności przysługuje pewnemu przedmiotowi i bez której przedmiot ten byłby nie do pomyślenia, opisania i przedstawienia [Prechtel 2009, s. 49]. Jeśli uznać to stanowisko za obowiązujące, to warto przyjrzeć się implikacjom, jakie wynikają z przyjęcia takiego założenia dla procedur analizy i pomiaru elastyczności.

Każda cecha może mieć postać absolutną (związaną z jednym zjawiskiem, podmiotem przedmiotem) lub relatywną (odniesioną do innych zjawisk, podmiotów, przedmiotów). Może istnieć realnie, tzn. posiadać odniesienie do świata zewnętrznego, lub być jedynie konstruktem powstałym w wyniku analiz teoretycznych. W przypadku cech badanych przez nauki społeczne, w tym nauki ekonomiczne

(cechy jednostek, społeczności, organizacji, przedsiębiorstw itp.), okazuje się, że nie muszą one wcale istnieć realnie (tak jak np. procesy psychiczne, organizacyjne, zarządcze, gospodarcze), gdyż są jedynie konstruktem służącym wyjaśnieniu spójności sytuacyjnej zachowania tych podmiotów. Mają zatem naturę instrumentalną, powstałą na bazie operacji poznawczych badaczy. Są pewnym tworem wynikającym z konceptualizacji naukowej – użytecznym w procesach, eksplikacji lub predykcji [Turek 2010, s. 163].

Jeśli uznać, że elastyczność jako cecha absolutna organizacji nie istnieje realnie, ale jest formą teoretycznej konceptualizacji (pojęciem ogólnym), a zatem czymś nieobserwowalnym i mogącym być ocenianym jedynie pośrednio (dedukcyjnie), to powstaje problem zasadności jej badania/mierzenia i uprawomocnienia/uzasadnienia na gruncie nauki. Mierzone mogą być bowiem jedynie przejawy elastyczności, a nie elastyczność *per se*. Podczas badania cech występuje ponadto nie tylko warunek badania pośredniego (a zatem ograniczonego), ale uwzględnia się też szereg idealizacji i warunków *ceteris paribus*¹, które dodatkowo komplikują obiektywność uzyskanych wyników. Przykładem tego może być podawane przez Ofori i Debrah [1996] „elastyczne reagowanie” przez firmę na przewidywane przyszłe potrzeby konsumentów czy trendy na rynku pracy, które ze względu na przyjęcie zbyt wielu idealizacji mogą się okazać błędne i tym samym prowadzić firmę ku upadkowi.

Uznanie „nierealności” istnienia elastyczności organizacyjnej nie jest czymś wyjątkowym w nauce², a wydaje się, że jest wręcz dość powszechne. Badacze reprezentujący ogólnie pojęty idealizm epistemologiczny czy konwencjonalizm twierdzą zgodnie, że nauka zajmuje się badaniem „sztucznych tworów”, które nie mają często odwzorowania w bezpośrednich obserwacjach. Nawet metodologowie stojący na straży realizmu, tacy jak Popper, Agassi czy Watkins, nie kwestionują arbitralności konceptualizacji naukowych.

Skoro można w uzasadniony sposób orzec, że elastyczność jest „nierealną” cechą organizacji, to warto się zastanowić, jakie problemy stoją przed badaczem chcącym dokonać jej pomiaru.

4. Czy można mierzyć coś, co nie istnieje realnie?

W badaniach naukowych można dokonywać pomiaru jedynie wtedy, gdy przedmiot zainteresowania badacza został uprzednio jasno zdefiniowany, a więc wyznaczono zakres stosowanej nazwy tzw. ekstensji (wypisanie wszystkich odnoszących się do

¹ Klauzula *ceteris paribus* polega na pominięciu w procedurze badawczej, najczęściej eksperymentalnej, pewnych zmiennych uznanych przez badacza/badaczy za nieistotne i nieoddziałujące na proces badawczy i uzyskane wyniki [Grobler 2008, s. 168-175].

² Zdaniem Stachaka cechy nieobserwowalne, teoretyczne mają istotne znaczenie dla praktyki gospodarowania, wpływają bowiem na efekty ekonomiczne. Nie da się zaprzeczyć, jak zaznacza cytowany autor, że takie „nierealne” cechy, jak pracowitość, inteligencja, wartość towaru, niezawodność narzędzi i maszyn, są nieodłącznym składnikiem procesów gospodarczych [Stachak 2006, s. 100].

tego obiektu desygnatów). W przypadku pojęcia elastyczności taka sytuacja niestety ogólnie nie występuje. Brak jest jednej przyjętej definicji, a także zgody badaczy na wyznaczenie zakresu semantycznego tego pojęcia. Czy zatem uniemożliwia to jej pomiar? Okazuje się, że nie. Poszczególni badacze bowiem, przyjmując autorskie definicje lub posługując się innymi funkcjonującymi w literaturze przedmiotu konceptualizacjami, mierzą jednak elastyczność. Najczęściej dokonują tego, posługując się „operacjonizmem” i stosując zdania redukcyjne (tzw. operacyjne definicje częściowe). Najogólniej ten sposób poszukiwania miar empirycznych z cech czysto teoretycznych sprowadza się do określenia warunków wystarczających (a nie koniecznych), aby dany atrybut był desygnatem danego pojęcia. Dzięki temu zabiegowi można opisać elastyczność za pomocą operacji służących do jej pomiaru, czyli ustalenia stopnia homomorfizmu między elastycznością a pewną strukturą liczbową. Przykładem tego jest występująca w literaturze przedmiotu definicja „elastyczności funkcjonalnej”, którą opisuje się liczbą posiadanych przez pracowników umiejętności niespecyficznych (transferowalnych), pozwalających swobodnie zmieniać im zadania zawodowe, lub liczbą metod rozwoju pracowników, pozwalających im zdobywać umiejętności niespecyficzne w miejscu pracy [Friedrich i in. 1998, s. 506], czy definicja „elastyczności numerycznej”, którą określa się liczbą różnych form zatrudnienia w organizacji [Dyer 1998, s. 228].

Mimo że jest to najczęściej występujący sposób definiowania, to nie należy zapominać, że definicje te mają swoje poważne ograniczenia, co niestety zbyt rzadko się wskazuje w literaturze przedmiotu. Ich moc wyjaśniająca dotyczy bowiem tylko tej części zakresu danego pojęcia, która odpowiada przyjętej definicji. Jeśli zatem uznamy, że cecha przedsiębiorstwa, taka jak elastyczność funkcjonalna, to posiadanie przez pracowników umiejętności transferowalnych, to jedynie w chwili, gdy taka sytuacja wystąpi, można w sposób uzasadniony mówić o elastyczności funkcjonalnej, ale nie odwrotnie. O przedsiębiorstwach, w których pracownicy posiadają więcej niż jedną umiejętność (co występuje w zasadzie wszędzie), nie sposób przecież w sposób jednoznaczny stwierdzić, że charakteryzują się one (tj. przedsiębiorstwa) elastycznością funkcjonalną. Ponadto, gdy tworzy się opozycyjne pojęcie, takie jak: „brak elastyczności funkcjonalnej”, i zakres definicyjny jest równoważny, to może się okazać, że część badanej grupy przedsiębiorstw nie zalicza się ani do jednej, ani do drugiej kategorii, pozostając w tzw. obszarze nieoznaczoności.

Wielość definicji, form, modeli czy typów elastyczności organizacyjnej, a także liczne, wskazane wcześniej trudności natury teoretycznej sugerują, że wiedza „pewna” w tym zakresie jeszcze nie została w pełni uprawomocniona. Koncepcja elastyczności organizacyjnej nie została precyzyjnie określona, co sprawia liczne trudności badaczom posługującym się tą terminologią i nie stanowi, mówiąc językiem Laudana [1977], nowej „tradycji badawczej”, którą bez przeszkód natury epistemologicznej można płodnie rozwijać.

5. Podsumowanie

Wskazane w niniejszym opracowaniu niektóre problemy natury epistemologicznej i metodologicznej dotyczące elastyczności organizacyjnej są próbą przyjrzenia się jednemu z ważnych zagadnień podejmowanych od lat 80. XX wieku zarówno w literaturze międzynarodowej, jak i, nie mniej silnie – krajowej. Przeprowadzone analizy ukazują zarówno chaos pojęciowy, jak i wielość różnych przejawów elastyczności, które utrudniają spójne rozumienie tego zagadnienia. Ponadto, podobnie jak i inne zagadnienia podejmowane w ramach nauk o zarządzaniu, czy szerzej – nauk społecznych, problematyka elastyczności organizacyjnej jest trudna do precyzyjnego badania. Pomiaru dokonuje się bowiem najczęściej na drodze redukcji i stosowania terminów obserwacyjnych (nieteoretycznych). W przypadku tego rozwiązania powstaje jednak, sformułowany przez Hempla, „dylemat teoretyka” – gdyż terminy albo redukują się do terminów obserwacyjnych i są wtedy bezużyteczne poznawczo, albo się nie redukują, i wtedy nie mają interpretacji empirycznej, i też są poznawczo bezużyteczne [Grobler 2008, s. 150]. Czy zatem jedynym rozwiązaniem jest słynna myśl wyrażona przez Wittgensteina [1997]: „O czym nie można mówić, o tym trzeba milczeć”? Wydaje się jednak, że nie. Należy czynić starania, aby badać elastyczność organizacyjną, lecz z pełną świadomością ograniczeń takiego postępowania i potencjalnych problemów z interpretacją uzyskanych danych.

Literatura

- Dyer S., *Flexibility Models: A Critical Analysis*, “International Journal of Manpower” 1998, vol. 19, no. 4.
- Friedrich A., Kabst R., Weber W., Rodehuth M., *Functional flexibility: Merely reacting or acting strategically?* “Employee Relations” 1998, vol. 20, no. 5.
- Gerwin D., *Manufacturing flexibility: A strategic perspective*, “Management Science” 1993, vol. 39, no. 4.
- Grobler A., *Metodologia nauk*, Znak, Kraków 2008.
- Iles P., Forster A., Tinline G., *The changing relationships between work commitment, personal flexibility and employability: An evaluation of a field experiment in executive development*, “Journal of Managerial Psychology” 1996, vol. 11, no. 8.
- Ketkar S., Sett P.K., *HR flexibility and firm performance: Analysis of a multi-level causal model*, “The International Journal of Human Resource Management” 2009, vol. 20, no. 5.
- Laudan L., *Progress and Its Problems: Towards a Theory of Scientific Growth*, University of California Press, California 1977.
- Lengnick-Hall C.A., Lengnick-Hall M.L., *Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology*, “Academy of Management Review” 1988, vol. 13.
- Mayne L., Tregaskis O., Brewster C., *A comparative analysis of the link between flexibility and HRM strategy*, “Employee Relations” 1996, vol. 18, no. 3.
- Ofori G., Debrah Y.A., *Flexible management of workers: Review of employment practice in the construction industry in Singapore*, “Construction Management and Economics” 1998, vol. 16.
- Prechtl P., *Leksykon pojęć filozofii analitycznej*, WAM, Kraków 2009.

- Rowe W.G., Wright P.M. *Related and unrelated diversification and their effect on human-resource management controls*, "Strategic Management Journal" 1997, vol. 18, no. 4.
- Sanchez R., *Strategic flexibility in product competition*, "Strategic Management Journal" 1995, vol. 16.
- Sharma A., Thakur M.S., *Flexible organizational culture: Perception of IT managers*, "Global Journal of Flexible System Management" 2003, vol. 4, no. 1/2.
- Snell S.A., Wright P.M., *Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management*, "Academy of Management Review" 1998, vol. 23, no. 4.
- Stachak S., *Podstawy metodologii nauk ekonomicznych*, KiW, Warszawa 2006.
- Turek D., *Mierzalność zjawisk w naukach ekonomicznych*, [w:] *Metodologia nauk ekonomicznych*, red. K. Kuciński, Difin, Warszawa 2010.
- Verdu A.J., Maria Gomez-Gras J., *Measuring the Organizational Responsiveness Through Managerial Flexibility*, "Journal of Organizational Change Management" 2009, vol. 22, no. 6.
- Verdu A.J., Maria Gomez-Gras J., Llorens-Montes F.J., *Exploring Managerial Flexibility: Determinants and Performance Implications*, "Industrial Management & Data Systems" 2008, vol. 108, no. 1.
- Volberda H.W., *Towards the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments*, "Organization Science" 1996, vol. 7, no. 4.
- Wadhwa S., Rao K.S., *Towards a proactive flexibility management view*, "Global Journal of Flexible System Management" 2002, vol. 3, no. 2/3.
- Weick K., *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley, Boston 1979.
- Wittgenstein L., *Dociekania filozoficzne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Wittgenstein L., *Tractatus logico-philosophicus*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Wright P.M., Snell S.A., *Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management*, "Academy of Management Review" 1998, vol. 23, no. 4.

EPISTEMOLOGICAL AND METHODOLOGICAL PROBLEMS OF ORGANIZATIONAL FLEXIBILITY

Summary: The article presents some epistemological and methodological issues about "organizational flexibility". It has been shown that in this field of research there is conceptual chaos and there is disagreement among researchers concerning the definition of "flexibility", which involves a lot of problems in a clear explanation of what "organizational flexibility" is and what it is not. It also shows that the term "flexibility" does not have a "real" nature which makes the measurement of these characteristics is determined by numerous difficulties of a methodological nature, consisting mainly in the need to reduce "flexibility" to observation terms which not fully reflect the nature of the "organizational flexibility".

Keywords: organizational flexibility, epistemology, methodology, limits of measurement.