Zarządzanie

Elastyczność zachowań organizacyjnych pracowników

Koncepcja i metodyka badań

Katarzyna Januszkiewicz

WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Elastyczność zachowań organizacyjnych pracowników

Koncepcja i metodyka badań

WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Zarządzanie

Elastyczność zachowań organizacyjnych pracowników

Koncepcja i metodyka badań

Katarzyna Januszkiewicz

WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO
Łódź 2018

Katarzyna Januszkiewicz – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

RECENZENT
Aldona Glińska-Neweś

REDAKTOR INICJUJĄCY
Monika Borowczyk

OPRACOWANIE REDAKCYJNE
T. Mirosław Włodarczyk

SKŁAD I ŁAMANIE
AGENT PR

PROJEKT OKŁADKI
Katarzyna Turkowska

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/Dimedrol68

© Copyright by Katarzyna Januszkiewicz, Łódź 2018
© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2018

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
Wydanie I. W.08374.17.0.M
Ark. wyd. 11,0; ark. druk. 13,375

ISBN 978-83-8088-999-6
e-ISBN 978-83-8142-002-0
https://doi.org/10.18778/8088-999-6

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63

Tomkowi, Amelce i Kubusiowi
Dziękuję, że *zawsze, na zawsze*… jesteście ze mną

Spis treści

Wstęp 9

Rozdział 1
Zachowania ludzi w organizacji – założenia ontologiczne 15
1.1. Geneza badań nad zachowaniami ludzi w organizacji 15
1.2. Zakres przedmiotowy i podmiotowy zachowań organizacyjnych 19
1.3. Zachowania organizacyjne w naukach o zarządzaniu 24
1.4. Rodzaje zachowań organizacyjnych 30

Rozdział 2
Pojęcie elastyczności na gruncie nauk o zarządzaniu 33
2.1. Istota i znaczenie elastyczności 33
2.2. Wybrane kategorie opisu elastyczności w naukach o zarządzaniu 36
2.3. Elastyczność organizacji 40

Rozdział 3
Elastyczne zachowania organizacyjne pracowników (EZOP) 47
3.1. Podstawy teoretyczne koncepcji elastycznych zachowań organizacyjnych pracowników (EZOP) 47
3.1.1. Model analizy zachowań organizacyjnych 47
3.1.2. Założenia koncepcji elastycznych zachowań organizacyjnych pracowników (EZOP) 52
3.2. Determinanty elastycznych zachowań organizacyjnych pracowników 54
3.2.1. Elastyczność środowiska pracy 54
3.2.2. Elastyczność jednostki 60
3.3. Rodzaje elastyczności zachowań organizacyjnych 71
3.3.1. Uwagi wstępne 71
3.3.2. Elastyczność zadaniowa 71
3.3.3. Elastyczność funkcyjna 76
3.3.4. Elastyczność czasowa 89
3.3.5. Elastyczność przestrzenna 95

3.4. Konsekwencje zachowań elastycznych 102
3.4.1. Oceny elastyczności w perspektywie pracownika i organizacji 102
3.4.2. Konsekwencje elastyczności dla jednostki 105
3.4.3. Konsekwencje wybranych rodzajów zachowań elastycznych 112

Rozdział 4
Elastyczne zachowania organizacyjne pracowników w perspektywie badawczej 115
4.1. Podstawy metodyczne badania elastyczności zachowań organizacyjnych pracowników 115
4.2. Procedura opracowania kwestionariusza EZOP 118
4.3. Opis kwestionariusza EZOP 160
4.3.1. Uwagi wstępne 160
4.3.2. Sposób obliczania i interpretacji wyników 161

Wnioski i rekomendacje 165

Bibliografia 171
Summary 193
Załączniki 197
Załącznik 1. Arkusz pierwszej tury badania metodą delficką 197
Załącznik 2. Arkusz drugiej i trzeciej tury badania metodą delficką 201
Załącznik 3. Kwestionariusz elastycznych zachowań organizacyjnych pracowników (EZOP) 204
Spis rysunków 207
Spis tabel 209
Od Redakcji 211

http://dx.doi.org/10.18778/8088-999-6.01

Wstęp

Jedną z podstawowych zasad przetrwania w szybko zmieniającym się środowisku jest nieustanna gotowość do zmiany, modyfikacji pierwotnego planu pod wpływem nowych warunków redefiniujących przestrzeń działania. Brak adekwatnej reakcji oznacza koniec. Nie musi on być gwałtowny i natychmiastowy, jednak zawsze w takiej sytuacji jest nieuchronny…

Warunek przetrwania określa również sposób funkcjonowania organizacji. W zmiennym, turbulentnym, nieprzewidywalnym, chaotycznym otoczeniu musi ona mieć zdolność rozpoznania nowej sytuacji i dostosowania się do niej. Konieczność szybkiej reakcji na zmiany wymusza na organizacji stosowanie zróżnicowanych rozwiązań, m.in. mających na celu uelastycznianie kapitału ludzkiego. Część z nich ma charakter bezpośredni i odnosi się do polityki personalnej (elastyczność zatrudnienia), inne, mające na celu przede wszystkim uelastycznienie organizacji (np. zmiany struktury, technologii), oddziałują na pracowników w sposób pośredni, zmieniając jednak definitywnie charakter relacji pracownik – organizacja.

W odpowiedzi na zmiany, jakim podlegają współczesne organizacje, a może nawet bardziej równolegle do nich, przemianie ulega również koncepcja pracy jednostki, z jednej strony kształtowana przez nowe warunki organizacyjne, wdrażane rozwiązania techniczne i technologiczne, z drugiej zaś przez szeroko rozumiane środowisko społeczno-kulturowe, które redefiniuje dziś rolę pracy w życiu jednostki i związane z nią oczekiwania. Podobnie jak w przypadku organizacji, tak i dla jednostki podstawową charakterystyką decydującą o przetrwaniu staje się elastyczność. Przy tym należy wyraźnie podkreślić, że nie jest to cecha nowa, człowiek jako pracownik zawsze musiał dostosowywać się do nowych warunków działania. Miało to miejsce zarówno w erze przedindustrialnej, jak i w trakcie rewolucji przemysłowej, gdy zmiany organizacyjne zbiegły się/wywołały przeobrażenia społeczne i ekonomiczne, tworząc całe populacje nowych pracowników fabryk, do niedawna jeszcze uprawiających ziemię. Nigdy wcześniej zmiany nie były jednak tak dynamiczne, tak częste, a przede wszystkim tak rozległe jak obecnie.

Elastyczność organizacji decyduje teraz o jej relatywnie trwałej przewadze konkurencyjnej, natomiast dla jednostki stała się kluczową charakterystyką określającą sposób funkcjonowania zawodowego.

Elastyczność zachowań organizacyjnych pracowników (EZOP) w niniejszej pracy jest definiowana jako zmiana zachowań pozwalająca pracownikowi na utrzymanie lub zmianę pozycji w ramach posiadanego przez niego potencjału i potencjału organizacji, w której jest zatrudniony. Należy jednak zaznaczyć, że tak rozumiana elastyczność stanowi kategorię umożliwiającą ocenę działania ze względu m.in. na kryteria szybkości, adekwatności lub kosztów reakcji (psychologicznych, ekonomicznych, społecznych, zawodowych *etc.*). Warunkiem dokonania takiej oceny jest identyfikacja zachowań elastycznych, które w koncepcji EZOP stanowią podstawową kategorię.

Problematyka elastyczności jest obecnie często podejmowana zarówno w wymiarze teoretycznym, jak i empirycznym. Studia literaturowe prowadzone w tym obszarze pozwoliły na rozpoznanie kilku problemów badawczych wymagających jednak pogłębionej analizy. Zidentyfikowane luki można przyporządkować do trzech następujących kategorii:

1) poznawczej,
2) definicyjnej,
3) metodycznej,

Ad 1. Luka poznawcza dotyczy sposobu opisywania elastyczności pracowników na gruncie nauk o zarządzaniu. Przeprowadzone badania literaturowe skłaniają do konstatacji, że obecnie stosunkowo dużo uwagi poświęca się problematyce elastyczności organizacji lub analizie wybranych przejawów zachowań elastycznych, przy tym zagadnienia te są prezentowana w sposób rozproszony oraz bez wyraźnego wskazania relacji między nimi. Brakuje natomiast prac, w których kategoria elastyczności byłaby konceptualizowana w taki sposób, aby z jednej strony, zachowując pewien poziom ogólności, można ją było odnieść do całego spektrum zachowań pracowników, z drugiej natomiast, poprzez kaskadowanie na kategorie szczegółowe, pozwalałaby na pełen opis jej wewnętrznego zróżnicowania.

W obszarze poznawczym można również zidentyfikować lukę odnoszącą się do opisu determinant elastyczności pracowników, które w przestrzeni organizacyjnej są identyfikowane w odniesieniu do określonych rozwiązań. W analizie zachowań podejście jednowymiarowe należy uznać jednak za niewystarczające. Konieczne wydaje się przyjęcie perspektywy, w której zarówno źródła, jak i konsekwencje zachowań będą rozpatrywane w kategoriach wiązek, a nie pojedynczych, wyjętych z kontekstu epizodów. Elastyczność pracowników nie jest konsekwencją jednego rozwiązania, lecz wypadkową współwystępowania wielu czynników konstytuujących przestrzeń dla określonego rodzaju zachowań. Monokauzalne objaśnianie rzeczywistości organizacyjnej jeszcze nigdy nie było tak nieaktualne jak obecnie, w dobie dynamicznych zmian wpływających na tak wiele, bardzo często zróżnicowanych aspektów funkcjonowania ludzi w środowisku pracy.

Ad 2. W obszarze zachowań organizacyjnych konieczne wydaje się wprowadzenie pewnej systematyki pozwalającej na ujednolicenie stosowanych pojęć i definicji. Przede wszystkim warto wskazać na problemy definicyjne związane z samym zakresem zachowań organizacyjnych, który, jeśli by odnieść się do definicji subdyscypliny, bywa w zależności od podejścia autorów albo bardzo rozległy (obejmując całość zachowań zawodowych jednostki), albo bardzo ograniczony (zawężając pole analiz do analizy reakcji na określone rozwiązania organizacyjne). Druga luka definicyjna jest związana z trudnością w określeniu odrębności zachowań organizacyjnych od innych subdyscyplin zarządzania, w tym w sposób szczególny od zarządzania zasobami ludzkimi. Wyraźne wskazanie czym są zachowania organizacyjne oraz jaki jest zakres ich poznania pozwoliłoby na stworzenie klarownych ram koncepcyjnych dla definicji formułowanych na gruncie tej subdyscypliny.

Przedstawione problemy definicyjne znajdują swoje odzwierciedlenie również w odniesieniu do kategorii szczegółowej – elastycznych zachowań organizacyjnych pracowników, która w literaturze przedmiotu jest traktowana amorficznie, bez wyraźnego zróżnicowania formy czy zakresu manifestacji, lub też fragmentarycznie, odnosząc się tylko do wybranych charakterystyk. Obydwa podejścia, mając swoje uzasadnienia merytoryczne, znacznie utrudniają transmisję wiedzy. W obliczu nasilających się zmian uzasadnione wydaje się bowiem nie tylko zwrócenie uwagi na niejednorodny charakter zachowań elastycznych, ale przede wszystkim definiowanie ich na podstawie określonej systematyki, przyjmując za punkt odniesienia pojęcia podstawowe dla danej dyscypliny. Działania takie umożliwiłyby opisanie kategorii elastyczności pracowników zarówno na poziomie definicji semantycznych, jak i syntaktycznych, umożliwiając tym samym bezkolizyjny przebieg procesu kumulacji wiedzy.

Ad 3. Identyfikacja luki metodycznej jest związana przede wszystkim ze specyfiką subdyscypliny zachowań organizacyjnych. Zakres przedmiotowy badań prowadzonych w tym obszarze często odnosi się do konstruktów psychologicznych, narzucając niejako określony model interpretacyjny. Należy jednak zaznaczyć, że proste przeniesienie metod i technik psychologicznych do obszaru zarządzania nie jest pożądanym kierunkiem działania badawczego. Po pierwsze, narzędzia psychologiczne są tworzone przede wszystkim do prowadzenia badań psychologicznych, których charakter określa relacja psycholog – klient. Po drugie, ważny jest także sam cel poznania, który w przypadku diagnozy psychologicznej dotyczy nade wszystko jednostki, podczas gdy na gruncie zarządzania badania zachowań organizacyjnych mają prowadzić do lepszego zrozumienia relacji między określonymi rozwiązaniami organizacyjnymi a zachowaniem pracowników i ich optymalizacji (przy założeniu nadrzędności celów organizacji nad celami jednostki). Wymienione przesłanki, nie wykluczając możliwości wykorzystywania narzędzi psychologicznych w badaniu zachowań organizacyjnych, w sposób zasadniczy jednak je ograniczają. Przy tym należy zaznaczyć, że nie ma potrzeby wypracowywania w ramach nauk o zarządzaniu oddzielnej metodyki badań dla omawianego

obszaru. Bardziej uzasadnione jest bowiem wykorzystanie metodologii szeroko rozumianych badań społecznych i podporządkowanie jej rygorom badań empirycznych społecznych aspektów zarządzania.

W odniesieniu do zachowań organizacyjnych uważność w zakresie metodyki prowadzenia badań dotyczących elastyczności wydaje się zatem szczególnie uzasadniona. O ile istnieją bowiem miary elastyczności samej organizacji (czy szerzej rynku pracy, wywiedzione ze wskaźników makro- i mikroekonomicznych) czy predyspozycji psychologicznych jednostki w tym zakresie, o tyle brakuje narzędzi opartych na wywiedzionych z teorii organizacji i zarządzania wskaźnikach, które pozwoliłyby na oszacowanie elastyczności zachowań organizacyjnych pracowników (zarówno w wymiarze ogólnym, jak i szczegółowym). W związku z tym nie powinny być w tym celu wykorzystywane ani testy psychologiczne, ani tym bardziej narzędzia niepoddane procedurze walidacji. Złożoność zagadnienia wymaga bowiem przyjęcia określonej procedury i poddania się rygorowi metodycznemu pozwalającemu na połączenie teorii z praktyką zarządzania.

Zidentyfikowane powyżej luki wyznaczyły kierunek prowadzonych badań. **Celem teoretycznym** niniejszej pracy jest opracowanie spójnego pojęciowo i terminologicznie opisu zachowań organizacyjnych, w szczególności konceptualizacja kategorii elastyczności zachowań organizacyjnych pracowników. **Celem praktycznym** pracy jest identyfikacja wskaźników elastycznych zachowań organizacyjnych pracowników. Z kolei **w warstwie metodycznej** celem pracy jest opracowanie kwestionariusza EZOP na podstawie metodyki tworzenia narzędzi badawczych, mającej swoje źródła w szeroko rozumianej metodologii badań społecznych. Natomiast **celem aplikacyjnym** pracy jest opis relacji między elastycznymi rozwiązaniami organizacyjnymi a elastycznymi zachowaniami pracowników oraz wykazanie zróżnicowania tej kategorii w zakresie form i obszaru jej manifestacji.

Opracowanie składające się z czterech rozdziałów ma charakter teoretyczno-empiryczny. W części teoretycznej, obejmującej pierwsze trzy rozdziały, wykorzystano źródła wtórne, na podstawie których przeprowadzono badania literaturowe. W części empirycznej (rozdział czwarty) jako metodę pozyskiwania danych wykorzystano źródło pierwotne.

W rozdziale pierwszym na podstawie badań literaturowych określono ramy koncepcyjne kategorii „zachowania organizacyjne". Rozważania rozpoczęto od opisu jednostki jako podmiotu poznania w ramach nauk o zarządzaniu oraz wskazania jego interdyscyplinarnych powiązań. Ujawnione trudności w jednoznacznym wskazaniu zakresu podmiotowego i przedmiotowego zachowań organizacyjnych stały się przyczynkiem do pogłębionej analizy pojęcia zachowań, a w dalszej kolejności uszczegółowienia ich w kategorii zachowań organizacyjnych. Omawiając zagadnienie udziału woli i celowości reakcji jednostki na bodźce, zwrócono uwagę na zmianę, jaka nastąpiła w recepcji zachowań ludzi w organizacji oraz wynikającą z niej rozbieżność sposobów podejścia do tej problematyki. Charakterystyczne dla początków nauki o organizacji i zarządzaniu podejście do pracownika jako

behawiorystycznego aktora, uczącego się swoich ról i pasywnie reagującego na płynące z otoczenia kary i nagrody, leżało u podstaw określenia samej dyscypliny jako *organizational behaviour*. Odejście od perspektywy behawiorystycznej, traktującej jednostkę jak tworzywo, na rzecz podejścia humanistycznego, stawiającego człowieka w roli aktywnego aktora współtworzącego rzeczywistość organizacyjną, sprawiło, że obecnie określenie „behawioryzm organizacyjny", nawet jako konstrukt teoretyczny, z uwagi na określone konotacje budzi pewien sprzeciw. Wolna od tych obciążeń nazwa subdyscypliny w języku polskim, „zachowania organizacyjne" zbiera pod swą egidą bardzo zróżnicowane obszary badań. Dlatego też na zakończenie tej części pracy przedstawiono propozycję klasyfikacji zachowań organizacyjnych, która dzięki wprowadzeniu określonej systematyzacji pozwoli na ujednolicenie i uporządkowanie narracji prowadzonych w ramach tej subdyscypliny. Rozważania zawarte w rozdziale pierwszym pozwalają na określenie modelu interpretacyjnego kategorii zachowań organizacyjnych, który stanowi podstawę do analiz prowadzonych w dalszej części pracy.

W rozdziale drugim analizie poddano pojęcie elastyczności, wskazując na wstępie na istnienie dwóch warstw znaczeniowych tej kategorii. W ramach nauk o zarządzaniu, a szerzej w ramach nauk społecznych, elastyczność jest interpretowana najczęściej jako zdolność dostosowywania się do sytuacji, co łączy ją znaczeniowo z pojęciem adaptacji. Zwrócono uwagę, że elastyczność jest traktowana przez większość autorów jako pożądany atrybut organizacji, umożliwiający jej przetrwanie i rozwój. Przeprowadzona w tej części opracowania analiza obszarów elastyczności organizacji ujawniła zróżnicowanie oraz antynomie odnoszące się do elastyczności organizacji i elastyczności tworzących ją ludzi. Rozdział ten kończy się przeglądem podstawowych kategorii elastyczności w literaturze przedmiotu wiązanych z opisem organizacji.

Rozdział trzeci rozpoczyna się od przedstawienia modelu analizy zachowań organizacyjnych, na którym została oparta koncepcja EZOP (elastycznych zachowań organizacyjnych pracowników). Następnie omówiono determinanty zachowań elastycznych w podziale na uwarunkowania zewnętrzne (elastyczna organizacja pracy) i wewnętrzne (poznawcze, osobowościowe oraz temperamentalne korelaty elastyczności). W dalszej części przedstawiono szczegółowe charakterystyki wskazanych w koncepcji EZOP rodzajów elastyczności, tj. zadaniowej, funkcyjnej, czasowej i przestrzennej. W celu zachowania spójności wywodu każdy rodzaj elastyczności zachowań opisano na podstawie podobnego schematu. Rozdział kończą rozważania na temat konsekwencji zachowań elastycznych w perspektywie jednostki i organizacji.

Część teoretyczna pracy związana z konceptualizacją kategorii elastyczności zachowań organizacyjnych pracowników stanowi podstawę części empirycznej. W rozdziale czwartym na początku przedstawiono założenia metodyczne przyjęte w opracowaniu jako podstawa badań społecznych aspektów zarządzania, w tym zachowań elastycznych. Następnie zaprezentowano opartą na nich procedurę

budowy narzędzia badawczego EZOP oraz wyniki jego walidacji. Rozdział kończy się opisem kwestionariusza EZOP jako wystandaryzowanego narzędzia badawczego (podstawy teoretyczne EZOP, instrukcja przeprowadzenia badania oraz interpretacji wyników).

W ostatniej części pracy sformułowano wnioski i rekomendacje dotyczące badań elastyczności pracowników. Przedstawiono w niej również dylematy dotyczące ewolucji zachowań organizacyjnych oraz potencjalne kierunki dalszych eksploracji naukowych.

W załączniku zamieszczono kwestionariusz EZOP oraz wzory arkuszy wykorzystanych w trakcie badań metodą delficką.

Rozdział 1

Zachowania ludzi w organizacji – założenia ontologiczne

1.1. Geneza badań nad zachowaniami ludzi w organizacji

Zachowania ludzi w organizacji stanowiły przedmiot badań i poznania niemalże od początku powstania i rozwoju nauki o organizacji i zarządzaniu. Wiedza gromadzona na przestrzeni dziesięcioleci zwiększała świadomość społeczną na temat tego, jak sprawnie i efektywnie osiągać cele organizacyjne. Warto jednak zaznaczyć, że u podłoża tych teorii i koncepcji za każdym razem stała i nadal stoi jedna podstawowa myśl, a mianowicie, jakie warunki należy spełnić, aby człowiek w sposób właściwy wykonał zadane mu prace.

W pierwszym okresie, panowania klasycznej szkoły zarządzania, wyraźnie zaznaczają się dwa kierunki badań nad czynnikiem ludzkim w organizacji – fizjologiczny i psychologiczny (por. Ćwiklicki, Gach, 2006, s. 16; Szaban, 2012, s. 29–42). O ile jednak w nurcie psychologicznym uwaga badaczy była skoncentrowana na motywacji i szukaniu niematerialnych bodźców zwiększających zaangażowanie pracownika, o tyle w nurcie fizjologicznym w centrum zainteresowania znajdował się człowiek, ale w kontekście wydajności warunkowanej właśnie czynnikami fizjologicznymi. Przy tym jednostka była traktowana przedmiotowo, a celem poznania była identyfikacja czynników ograniczających efektywność pracy i takie zaprojektowanie środowiska, które by znosiło te ograniczenia. Podejście to dobrze oddają słowa jednego z prekursorów zarządzania Fredericka W. Taylora (za: Kurnal, 1972, s. 65):

> Robotnicy poddawani są badaniu. Może się to wydać niedorzecznością, ale są oni badani zupełnie tak samo jak maszyny, które badano już dawniej i jeszcze dokładniej bada się obecnie. W przeszłości przedmiotem bardzo wielu badań były maszyny, a bardzo niewielu – robotnicy, natomiast **w warunkach naukowego zarządzania**

> **robotnik staje się przedmiotem** [podkreślenie K.J.] o wiele staranniejszych i dokładniejszych badań niż maszyny. Po zbadaniu robotnika i poznaniu jego możliwości, postępujemy, jak przyjaciel wobec przyjaciela, starając się wydobyć na jaw i rozwijać jego zdolności.

Na kolejnych etapach rozwoju nauki o organizacji i zarządzaniu prace badaczy, mimo że również niezwiązane bezpośrednio z tym, co współcześnie rozumiemy pod pojęciem zachowań organizacyjnych, znacznie przyczyniły się do zwiększenia świadomości na temat funkcjonowania jednostki w organizacji. Z tego też powodu znaczną trudność przysparza wskazanie konkretnej daty lub wydarzenia, które wyznaczałyby początek tej dyscypliny. Większość badaczy jest jednak zgodna, że badania nad zachowaniami ludzi w organizacji miały swój początek w Hawthorne, gdzie w latach 1927–1932 Elton Mayo prowadził prace w Western Electric Company, których celem było poznanie zachowań ludzi w sytuacji pracy (Scandura, 2015, s. 32).

Sprawę jednoznacznego rozstrzygnięcia genezy nauki o zachowaniach ludzi w organizacji dodatkowo komplikuje fakt, że z uwagi na interdyscyplinarny charakter zachowania organizacyjne stanowią poniekąd konglomerat wiedzy gromadzonej w ramach różnych sposobów podejścia do celów poznawczych związanych z działalnością człowieka (tabela 1.1).

Głównymi dyscyplinami naukowymi zajmującymi się systematycznym badaniem zachowań ludzi w organizacji są psychologia, socjologia, antropologia i politologia (Robbins, Judge, 2014). W centrum zainteresowania psychologów są zachowania indywidualne, w szczególności wpływ różnic indywidualnych na zachowania w sytuacji pracy. Socjologia koncentrując się na zachowaniach grupowych, bada zachowania społeczne będące rezultatem oddziaływania środowiska społecznego. Antropologia kulturowa zajmuje się analizowaniem zachowań ludzi w kontekście kultury, w badaniach porównawczych skupiając się na wyjaśnieniu różnic w fundamentalnych wartościach i postawach. Politologia zawęża natomiast pole analiz przede wszystkim do badania wpływu władzy na zachowania jednostek i relacje wewnątrzorganizacyjne (Griffin, Moorhead, 2010; Bylok, 2009).

Tabela 1.1. Główne sposoby podejścia dyscyplinarnego przyczyniające się do poznania zachowań organizacyjnych

Wyszczególnienie	**Przemysłowo-organizacyjne**	**Czynniki ludzkie**	**Społeczno-psychologiczne**	**Socjologiczne**
Jednostka analityczna	**Jednostki**	**Zadania**	**Grupy i jednostki w grupach**	**Grupy i organizacje**
1	**2**	**3**	**4**	**5**
Zmienne niezależne	Cechy personalne, takie jak płeć, wiek i osobowość; postrzeganie środowiska pracy; zachowania, takie jak absencja i wydajność; postawy, takie jak satysfakcja i zaangażowanie	Sprawność operacyjna, stany fizyczne i kondycja mentalna; złożoność sprzętu; charakterystyka informacji otrzymanej przez operatora; atrybuty środowiska pracy	Indywidualne postawy, postrzegania, atrybuty i zachowania; morale grupy, skład i role	Zmienne grupowe, takie jak stosunek płci, role i struktura; zmienne organizacyjne, takie jak rozmiar, struktura, technologia i czynniki środowiskowe
Zmienne zależne	Postawy, takie jak satysfakcja; zachowania, takie jak absencja, rotacja, wydajność; samoocena stanów psychicznych, takich jak motywacja	Wydajność osiągów uśredniona dla jednostek	Indywidualne postawy, percepcje i zachowania	Indywidualne zmienne uogólniane do poziomu grupy i organizacji, takie jak wskaźniki rezygnacji i wypadków; zmienne na poziomie grupy i organizacji, takie jak wydajność, rentowność i struktura
Przedmiot pomiaru	Postawy, atrybuty i postrzegania ogólnie oceniane na poziomie jednostki; indywidualne zachowania mierzone przez obserwację i wpisy w dokumentacji	Charakterystyka zadań oceniana przez obserwację; indywidualne umiejętności mierzone przez wykonanie zadania; wydajność mierzona przez uśrednienie dla jednostek wykonujących identyczne zadanie	Zachowania, postrzegania i postawy analizowane na poziomie jednostkowym i uogólniane w celu opisania grupowych reakcji i charakterystyk	Zmienne organizacyjne i grupowe pochodzące z danych archiwalnych, wywiady z menedżerami i uogólnienie zmiennych indywidualnych

Tabela 1.1 (cd.)

1	2	3	4	5
Granice pomiędzy obszarami badanymi i pominiętymi	Badanie indywidualnych reakcji i postrzegania środowiska pracy oddzielone od obiektywnej charakterystyki organizacji	Badanie charakterystyki zadań i indywidualnych umiejętności, oddzielone od indywidualnych różnic w motywacji i postrzeganiu oraz od charakterystyki organizacji	Badanie indywidualnych i grupowych zmiennych, oddzielone od charakterystyki zadań i organizacji	Badanie zmiennych grupowych i organizacyjnych, oddzielone od indywidualnych reakcji z wyjątkiem sytuacji, w których indywidualne zmienne są uogólniane
Rola jednostki	Zmienne na poziomie jednostkowym są używane do przewidywania i wyjaśniania jednostkowych reakcji	Umiejętności jednostki są uważane za istotne dla wykonania zadania, natomiast czynniki psychiczne, takie jak motywacja, nie są ważne	Indywidualne charakterystyki są połączone do opisania procesów grupowych; jednostkowe zachowania i postawy wynikają z procesów grupowych	Jednostkowe różnice w reakcjach nie są brane pod uwagę, chociaż indywidualne cechy mogą się łączyć do opisania składu grupy i organizacji
Rola zadania	Oceniane jest jednostkowe postrzeganie zadań	Cechy zadań badane jako ważne determinanty wydajności wykonania	Nie jest poddana szczegółowym badaniom	Badana tylko w związku z technologią oraz grupami roboczymi i organizacjami
Rola grupy	Oceniane jest postrzeganie cech grupowych	Badana tylko wtedy, gdy współzależne zadania wykonywane przez grupę ludzi podlegają badaniu	Grupy badane jako ważne determinanty jednostkowych zachowań i postaw, morale grupy i wydajności	Procesy grupowe badane jako podstawa struktury organizacyjnej
Rola organizacji	Badane są cechy organizacyjne postrzegane przez jednostki, takie jak klimat organizacyjny, oraz obiektywne charakterystyki, takie jak rozmiar i poziom	Badane są tylko cechy bezpośrednio związane z procesem produkcyjnym, takie jak technologia	Organizacje nie są szczególnie badane, ponieważ nie ma odniesień do organizacyjnego kontekstu grup	Organizacje są postrzegane jako podmioty składające się z grup, które reagują na wewnętrzne i zewnętrzne procesy w sposób przewidziany przez charakterystykę organizacyjną

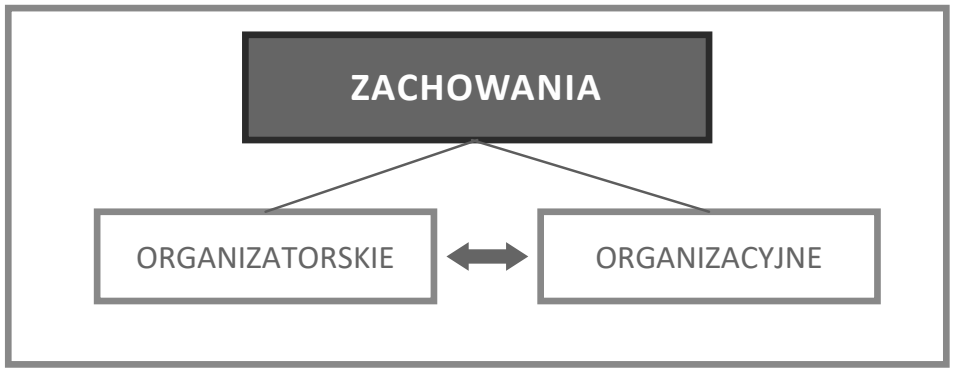
Źródło: opracowanie własne na podstawie K.H. Robert i in. (1978, s. 30–31).

Obecnie opisując zachowania ludzi w organizacji, należy odrzucić charakterystyczny dla początków nauk o zarządzaniu normatywny charakter relacji organizacja – jednostka i paradygmat poznania opartego na jednym podejściu. Zmieniły się nie tylko same organizacje i sposób zarządzania nimi, ale przede wszystkim ludzie, którzy w miejsce stosunkowo mało znaczącego „trybika w maszynie" stali się najcenniejszym kapitałem organizacji, a tym samym w sposób bezpośredni celem i istotą poznania naukowego.

1.2. Zakres przedmiotowy i podmiotowy zachowań organizacyjnych

Wszelkie formy zbiorowych działań ludzi podejmowanych dla realizacji wspólnych celów nazywane są organizacjami (Sikorski, 1999; Bielski, 1996; March, Simon, 1964), z czego *implicite* można wysnuć wniosek, że każde zachowanie człowieka w ramach tak rozumianej organizacji i w stosunku do niej będzie zachowaniem organizacyjnym. Przyjęcie takiego założenia niesie za sobą daleko idące konsekwencje, oznacza bowiem, że podmiotem poznania jest zarówno pracownik pozostający w tradycyjnym stosunku pracy z organizacją, jak i osoby związane z nią czasowo dla realizacji określonych zadań. Warunkiem koniecznym staje się tutaj formalizacja tych relacji.

Tak szerokie ujęcie organizacji wymaga jednak wyraźnego rozgraniczenia, nie każde działanie organizatorskie stanowi bowiem przedmiot poznania w rozumieniu zachowań organizacyjnych. Są nimi tylko takie, których ramy są tworzone i wyznaczane przez organizacje (rysunek 1.1). Podejmowanie aktywności zorganizowanej charakteryzuje każdą zespołową działalność jednostki zmierzającą do osiągnięcia określonego celu, poczynając od prymitywnej ochrony przed drapieżnikami, poprzez budowę piramid, całe dzieje wojskowości, aż po współczesne ruchy społeczne. Należy jednak uznać, że tym co odróżnia zachowania organizacyjne od zachowań organizatorskich są cechy formalne organizacji, w ramach których dane zachowanie ma miejsce.



Rysunek 1.1. Zachowania organizatorskie i organizacyjne

Źródło: opracowanie własne.

Znając już kontekst rozważań, warto zastanowić się nad samym pojęciem „zachowanie" i konsekwencjami wynikającymi z określonego sposobu jego odczytywania. *Słownik języka polskiego PWN* (2014) definiuje ten termin bardzo ogólnie, jako „sposób, w jaki zachowują się ludzie lub zwierzęta". Nieco szerzej traktuje tę kwestię *Encyklopedia PWN* (2014), w której termin „zachowanie" jest traktowany jako jedno z podstawowych pojęć psychologii, wskazując tym samym określone ramy interpretacyjne.

Tak więc w psychologii zachowanie jest definiowane jako ogół obiektywnie obserwowanych reakcji ruchowych, poprzez które jednostka ustosunkowuje się do warunków lub je przekształca (Szewczuk, red., 1985, s. 353). Zachowanie rozpatrywane w odniesieniu do konkretnego otoczenia i w danej jednostce czasu ma zawsze jakiś sens i jest związane z poszukiwaniem sytuacji lub przedmiotu mogącymi zmniejszyć napięcie i zaspokoić potrzeby jednostki (Sillamy, 1994, s. 333). Przy tym napięcia i potrzeby mogą mieć swoje źródła zarówno w jednostce, jak i jej otoczeniu.

Tak rozumiana aktywność organizmów jest oczywistą konsekwencją tego, że są one żywe. Zdaniem Strelaua i Dolińskiego (red., 2011, s. 588), pytanie „dlaczego człowiek jest aktywny" nie ma zatem już dziś sensu poznawczego. O wiele ważniejsze jest bowiem rozwiązanie dylematów: „dlaczego człowiek wybrał akurat taki, a nie inny sposób zachowania, co sprawia, że kontynuuje rozpoczęte działanie, a co, że je porzuca, kiedy uznaje, że osiągnął swój cel?".

W przedstawionych pytaniach łatwo zidentyfikować podmiot (człowieka) i przedmiot (zachowanie) poznania. O wiele trudniej jednak udzielić na nie jednoznacznych odpowiedzi, szczególnie w kontekście zróżnicowania podejść w ramach samej psychologii, gdzie w zależności od przyjętych założeń przyczyna i skutek zachowania mogą być odmiennie interpretowane (por. Hall, Lindzey, 2002; Zimbardo i in., 2011; Brzezińska, 2014).

Warto w tym miejscu, przyjmując pewne uogólnienie, odwołać się zatem do propozycji J. Kozieleckiego (2000), który wymienia cztery główne perspektywy psychologiczne, w ramach których interpretowany jest człowiek i jego zachowanie.

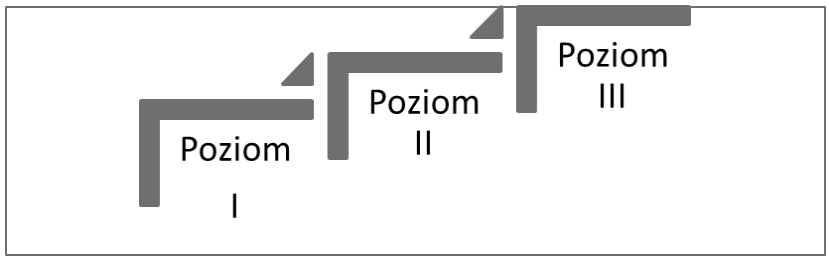
1. W koncepcji behawiorystycznej człowiek jest traktowany jako układ reaktywny, a jego zachowanie jest całkowicie sterowane przez środowisko zewnętrzne. To system kar i nagród znajdujący się w otoczeniu decyduje o tym, czego człowiek unika, a do czego dąży.

2. W ramach koncepcji psychodynamicznych człowiek jest traktowany jako niedoskonały twór natury, natomiast zachowanie zależy od wewnętrznych sił dynamicznych – popędów (potrzeb, dążeń), które (poza popędami pierwotnymi) są kształtowane w trakcie procesu socjalizacji.

3. Koncepcja poznawcza zakłada aktywność człowieka, który staje się układem przetwarzającym informacje, samodzielnym i twórczym. Zachowanie w tym ujęciu zależy nie tylko od bieżących informacji płynących z otoczenia, ale również od tzw. struktur poznawczych, czyli zakodowanej w pamięci trwałej wiedzy zdobytej w toku uczenia się i myślenia.

4. Ostatnia z wymienionych perspektyw, humanistyczna, odnosi się do człowieka jako unikatowej całości, a podstawową właściwością natury ludzkiej jest rozwój, to on nadaje kierunek działaniu i dookreśla zachowanie jednostki.

Współczesne interpretacje wydają się najbardziej zbliżone do koncepcji poznawczych i humanistycznych, które wychodząc poza prosty determinizm bodźców zewnętrznych (środowiska) czy wewnętrznych (popędów), traktują zachowanie człowieka jako pewnego rodzaju ślad procesów zachodzących w jednostce doświadczającej, interpretującej i reagującej w określony sposób na sygnały. Przy tym warto podkreślić za Szewczukiem (1985, s. 353), że wprowadzenie terminu „zachowania wewnętrzne" jest nieuprawnionym przekroczeniem granic wyznaczonych przez kryterium obiektywnej obserwowalności. Intrasubiektywne stany jednostki nie stanowią przedmiotu poznania zachowań, są nimi tylko obserwowalne wskaźniki zdeterminowane przez poziom, na którym dochodzi do organizacji zachowania (rysunek 1.2).



Rysunek 1.2. Trzy poziomy organizacji zachowania się człowieka

Źródło: opracowanie własne.

Najniższy poziom organizacji, odnoszący się do tzw. reakcji wrodzonych, stanowią wspólne dla całego gatunku sztywne reakcje na stabilne cechy środowiska, niewymagające gromadzenia informacji i wywoływane przez określone mechanizmy spustowe (*Encyklopedia PWN*, 2014). Jest to najbardziej pierwotna, fizjologiczna odpowiedź organizmu żywego na warunki otoczenia, charakterystyczna również dla zwierząt (Zimbardo i in., 2011).

Na tej podbudowie rozwija się drugi poziom, zapewniający indywidualne przystosowanie do zmiennych cech środowiska, powstające w wyniku doświadczenia. Jest to wiedza zgromadzona przez jednostkę w toku szeroko rozumianego uczenia się, zarówno na podstawie mechanizmów warunkowania klasycznego lub instrumentalnego, jak i nabywanych w procesie socjalizacji zintegrowanych wzorców zachowań (Brzezińska, 2005; Boyd, Bee, 2008). Zachowania te cechuje duża elastyczność, jednostka w ciągu życia jest bowiem uczestnikiem wielu sytuacji, które mogą weryfikować skuteczność dotychczasowych wzorców lub poprzez kumulację wiedzy wzbogacać ich zasób.

Poziom trzeci stanowią zachowania celowe charakteryzujące się tym, że „zmierzają do określonego wyniku (przekształcenia stanu aktualnego rzeczywistości w różny od niego stan końcowy)" (*Encyklopedia PWN*, 2014). Są one regulowane przez proces przetwarzania informacji oraz kontrolowane przez sprzężenie zwrotne pozwalające na ciągłe dostosowywanie do zmieniających się warunków (Maruszewski, 2011). Tak rozumiane zachowanie nie stanowi prostego przeciwieństwa reaktywności, zawiera bowiem wiele elementów odruchowych i nawykowych, podporządkowanych jednak całemu procesowi realizacji celów.

Odnosząc powyższe definicje do zachowań organizacyjnych, należy mieć zatem świadomość, że owa obserwowalna reakcja jednostki na sytuację, w której się znajduje, jest wynikiem działania złożonych procesów będących odpowiedzią na bodźce wewnętrzne i/lub zewnętrzne. Składają się na nie zarówno cechy gatunku, różnice indywidualne, jak i wzorce reakcji będące wynikiem wyborów jednostki dokonywanych w złożonym kontekście społeczno-kulturowym. Teoretycznie konstrukty te da się wyizolować i poddać analizie czynnikowej, jednak w praktyce nakładają się one na siebie, a zachowanie człowieka jest wynikiem ich kumulacji.

Z ową złożonością reakcji, a w zasadzie ze złożonością mechanizmów ich powstawania, należy powiązać pytanie o udział w danym procesie świadomości. Czy zachowanie będące, zgodnie z tym, co zostało powiedziane powyżej, „obserwowalną reakcją na bodźce z otoczenia" należy traktować jako wynik celowego, intencjonalnego działania jednostki czy też dopuścić można mimowolne, pozostające poza kontrolą podmiotu reakcje? Z punktu widzenia obszaru prowadzonych rozważań, tj. zachowań organizacyjnych, odpowiedź na to z pozoru proste pytanie może mieć daleko idące konsekwencje i wydaje się świadectwem ewolucji w podejściu do rozumienia zachowań ludzi w organizacji.

Charakterystyczne dla początków nauki o organizacji i zarządzaniu podejście do pracownika jako behawiorystycznego aktora, uczącego się swoich ról i pasywnie

reagującego na płynące z otoczenia kary i nagrody, z całą pewnością nie przedstawia pełnego obrazu współczesnej rzeczywistości organizacyjnej. Takie reaktywne podejście oznaczałoby bowiem ograniczenie roli jednostki i w zasadzie pełną odpowiedzialność organizacji za wyniki pracy. Taką interpretację sugeruje dosłowne tłumaczenie z języka angielskiego terminu *organizational behaviour* jako behawioryzmu organizacyjnego. Przy tym obecnie odwoływanie się do prac Skinnera i późniejszych behawiorystów w badaniu zachowań ludzi w organizacji w zasadzie już nie występuje lub jest bardzo ograniczone (np. w badaniach automatyzacji działania jednostki – por. Adamiec, 2007). Pracownik jest traktowany w kategoriach aktywnego uczestnika gry społecznej, realizującego w niej zarówno własne cele, jak i cele stawiane mu przez organizację. Dokonuje on świadomych wyborów, organizując swoją aktywność i nadając jej kierunek (Crozier, Friedberg, 1982). Odejście od monokauzalnego objaśniania zachowań i przyjęcie perspektywy polideterminizmu należy traktować nie tylko jako wyraz ewolucji w podejściu do postrzegania jednostki w przestrzeni organizacyjnej, ale przede wszystkim jako niezbędne dopełnienie tego opisu. Warto zatem raz jeszcze podkreślić, że anglojęzyczne określenie *organizational behaviour* jest ograniczone określonym kontekstem interpretacyjnym, jednak jego tłumaczenie na język polski jako „zachowania organizacyjne" wydaje się pozbawione tego „brzemienia" i pozwala na adekwatne określenie modelu interpretacyjnego tej subdyscypliny.

Idąc dalej, warto dokonać w tym miejscu pewnego rozróżnienia i wprowadzić pojęcie „działanie", na określenie czynności podejmowanych celowo i świadomie, oraz „zachowanie", odnoszące się do wszystkich obserwowalnych reakcji jednostki na sygnały płynące z otoczenia. Zachowaniem określać będziemy zatem zarówno przypadki wykonania ruchu umyślnego, jak i jego brak (Kotarbiński, 1957, s. 245), czego pochodną jest dodatkowo rozstrzygnięcie w zakresie aktywności. Brak obserwowalnej reakcji na bodziec należy uznać również za pewną manifestację, a tym samym rodzaj zachowania. Jednostka może świadomie powstrzymać się od reakcji, dając np. wyraz swojemu niezadowoleniu, lub też nieświadomie zignorować bodziec w sytuacji, gdy sygnał był zbyt słaby lub jego odbiór uniemożliwiało inne, równocześnie wykonywane zadanie. W każdym z wymienionych przypadków zachowanie jednostki będzie manifestacją stanowiącą sygnał wysyłany zwrotnie w kierunku otoczenia (nadawcy).

W toku dotychczas prowadzonych rozważań termin „zachowanie" odnoszono do jednostki, to przez pryzmat jej działań były interpretowane kolejne charakterystyki. Warto jednak zwrócić uwagę, że jednostka funkcjonuje w kontekście społecznym. Nawet zawężając pole analizy do organizacji, reakcja na rozwiązania natury formalnej może być wynikiem indywidualnych interpretacji sytuacji lub też wpływu, jaki na jednostkę wywiera grupa. W najbardziej czystej i prostej formie interpretacji zachowanie ma zawsze charakter indywidualny, nawet reakcja pod wpływem środowiska społecznego pozostaje w gestii indywidualnej manifestacji jednostki (mieszczącej się w ramach trzeciego poziomu organizacji zachowania). Jednak w kontekście zachowań organizacyjnych podmiotem poznania może być grupa, która w określony sposób reaguje na środowisko organizacyjne. Przedmiot

poznania w obu przypadkach, mimo że wciąż mieści się w ramach samej subdyscypliny, wymaga odmiennego podejścia i zróżnicowania metodyki badania. Dlatego też to często intuicyjne rozróżnienie powinno być rozstrzygnięte i dokonane świadomie na początku każdego procesu badawczego, poprzez określenie zakresu, a tym samym sposobu poznania.

Warto również zwrócić uwagę, że w najbardziej ogólnej formie definicja pojęcia zachowania nie zawiera w sobie elementów wartościowania. Zachowanie jest po prostu reakcją na sygnały i dopiero kontekst umożliwia jego interpretację w określonych kategoriach. Narzucanie pojęciu wartości interpretacyjnej implikuje odniesienie do jakiegoś kontekstu, co z kolei niebezpiecznie zmierza w kierunku etykietowania. O ile opisując zachowanie, odnosimy się bowiem do ram wynikających z oczekiwań, np. społeczeństwa, o tyle w przypadku wartościowania nadajemy mu określony znak – zachowania pożądanego lub niepożądanego (Kruczkowska, 2014). Zachowanie pożądane, wartościowane pozytywnie w jednym środowisku, może nie zyskać akceptacji w innym, w którym normy i zasady funkcjonowania mogą okazać się odmienne. Kryterium wartościującym dla zachowania jest zatem punkt odniesienia. O tym, jak trudno znaleźć obiektywne kryterium, niech świadczy fakt, że zachowanie może być określone np. jako konstruktywne lub destruktywne w zależności od podmiotu oceny. Zachowanie nonkonformistyczne jednostki mogą stanowić zagrożenie dla spójności grupy, jednocześnie jednak dla niej samej konstruktywnie wpływać na tożsamość i poczucie własnej wartości. Poznanie naukowe powinno być zatem niezależne od interpretacji i odnosić się do zachowania (pracownik realizuje zadania przy wsparciu przełożonego), a nie do etykiet (pracownik jest niesamodzielny).

1.3. Zachowania organizacyjne w naukach o zarządzaniu

Dokonana powyżej charakterystyka zachowań (w pewnym uszczegółowieniu do zachowań organizacyjnych) skłania do lokowania wiedzy na ich temat na gruncie nauk idiograficznych, gdzie zarządzanie jak każda nauka spełnia trzy funkcje (Przybyła, 2002, s. 25; Robbins, 2001, s. 21):

1) opisową – deskrypcyjną,
2) wyjaśniającą – eksplikatywną,
3) prognostyczną – predykcyjną.

Celem badań zachowań organizacyjnych jest nie tylko objaśnianie zróżnicowanej i zmiennej rzeczywistości, ale przede wszystkim czynienie tej wiedzy użyteczną poprzez formułowanie zaleceń dla praktyki zarządzania (Sudoł, 2012, s. 85), w przeciwnym razie epizodyczność i fragmentaryczny charakter będą czynić ową

wiedzę bezużyteczną (Januszkiewicz, 2016, s. 40). Poznanie naukowe powinno zatem zawierać w sobie aspekt deskryptywny (opis zachowań), eksplanacyjny (określenie determinant) oraz praktyczny (sformułowanie wytycznych, w jaki sposób znieść konsekwencje danego stanu, wzmocnić stan pożądany lub wprowadzić korektę i zmianę zachowań niewłaściwych).

Tematyka zachowań organizacyjnych jest wpisywana w paradygmat interpretatywno-symboliczny, ponieważ przypisuje się jej dążenie do wydobywania intersubiektywnego zróżnicowania sensów i interpretacji różnych aktorów organizacyjnych (por. Sułkowski, 2011, s. 169); przy tym podejście takie należy uznać nie tyle za nieuzasadnione, co znacznie ograniczające wartość badawczą tego obszaru. W ramach zachowań organizacyjnych można bowiem dostrzec wyraźnie dwa nurty poznania naukowego. W pierwszym, opartym na paradygmacie interperatywno-symbolicznym, centralny punkt rozważań stanowi jednostka, jej stany intrapsychiczne oraz proces wartościowania wpływający na zachowanie. W drugim nurcie celem badań jest charakterystyczna dla paradygmatu neopozytywistycznego operacjonalizacja zachowań i ich wystandaryzowany pomiar.

Lokowanie zachowań organizacyjnych na gruncie nauk o zarządzaniu przesądza niejako o konieczności przyjęcia podejścia neopozytywistycznego. Status normatywny tego obszaru wiąże się z tworzeniem reguł skutecznego działania podmiotu w danej sytuacji, przy tym oczekiwanym rezultatem działań badawczych nie może być wskazanie wszystkich uwarunkowań, a jedynie zidentyfikowanie efektywnych reguł postępowania (Sułkowski, 2005, s. 15).

Bogactwo literatury na temat zachowań organizacyjnych nie przynosi niestety jednoznacznych rozstrzygnięć dotyczących obszaru samej subdyscypliny. Mimo że zakres przedmiotowy w zasadzie w przypadku większości autorów pozostaje zbieżny, to w pewnych aspektach definicje te znacznie się jednak różnią (tabela 1.2).

Tabela 1.2. Przegląd wybranych definicji subdyscypliny „zachowania organizacyjne"

Autor	Definicja	Przedmiot /zakres	Cel
1	2	3	4
S.P. Robbins (2001)	Zachowania organizacyjne to dyscyplina, która bada wpływ jednostek, grup i struktur na zachowania w obrębie organizacji i wykorzystuje tę wiedzę w celu poprawienia wydajności organizacji.	X	X
S.P. Robbins, T.A. Judge (2012)	Przedmiotem nauki o zachowaniach w organizacji (ZWO) są badania wpływu indywidualnych osób, grup i struktury organizacyjnej na zachowania w obrębie organizacji. Głównym celem ZWO jest wykorzystanie tej wiedzy do zwiększania efektywności organizacji.	X	X

Tabela 1.2 (cd.)

1	2	3	4
Cz. Sikorski (1999)	Zachowanie ludzi w organizacji jako dyscyplina naukowa zajmuje się badaniem jednostek i grup społecznych w systemie organizacyjnym. Celem tych badań jest rozwijanie teorii, systemu pojęciowego i modeli przydatnych do opisu i zrozumienia zachowań ludzi w organizacjach oraz ich przewidywania i kształtowania.	X	X
B. Kożusznik (2002)	Zachowania ludzi w organizacji są rozumiane w kontekście współzależności technicznych potrzeb organizacji i potrzeb ludzkich (zarówno w odniesieniu do jednostki, małej grupy, jak i całej organizacji).	X	
J.B. Miner (1988)	Zachowania organizacyjne to badanie co robią ludzie w organizacji i w relacji do niej.	X	
J. Moczydłowska (2006)	Zachowania organizacyjne są systemem zachowań i działań związanych z wykorzystywaniem przez ludzi zadań w pracy oraz osiąganiem celów organizacji.		
A. Huczyński, D. Buchanan (2013)	Zachowania organizacyjne to badanie struktury i systemu zarządzania organizacji, ich uwarunkowań oraz działania i interakcji ich indywidualnych członków i grup.	X	
U. Gros (2003)	Zachowania organizacyjne to sposoby indywidualnego działania człowieka, postępowania grupy lub zespołu osób, a także całej organizacji, jaką jest firma, uczelnia, bank, urząd samorządu terytorialnego.	X	
J.M. Szaban (2012)	Pojęcie „zachowania organizacyjne" obejmuje całą problematykę „ludzi w organizacji", a ściślej zachowania jednostek, grup, procesów organizacyjnych i samej organizacji.	X	
F. Bylok (2009)	Przez zachowania organizacyjne rozumie się wszelką aktywność podejmowaną przez członka w organizacji w związku z koniecznością współpracy z innymi ludźmi dla realizacji jej celów.	X	X
L.J. Mullins (2007)	Badanie i poznawanie indywidualnych i grupowych zachowań oraz ich wzorców w celu ulepszenia funkcjonowania organizacji i zwiększania jej efektywności.	X	X
M. Maughan (2014)	Zachowania organizacyjne to dyscyplina, która jest rozwijana, by zrozumieć jak zachowania ludzi wpływają na efektywność organizacji.		X
T.A. Scandura (2015)	Zachowania organizacyjne dotyczą badań jednostek i ich zachowań w pracy.	X	

1	2	3	4
J.L. Gibson, J.M. Ivancevich, J.H. Donnelly (1982)	Studium ludzkich zachowań, postaw i wydajności w otoczeniu organizacyjnym; czerpanie z teorii, metod i zasad takich dyscyplin, jak psychologia, socjologia czy antropologia kulturowa, aby dowiedzieć się o jednostkowym postrzeganiu, wartościach, zdolności uczenia się i działaniu podczas pracy w grupach i w obrębie całej organizacji; analizowanie wpływu środowiska zewnętrznego na organizację i jej zasoby ludzkie, misję, cele i strategię.	X	X
A.D. Szilagyi, M.J. Wallace (1983)	Badanie zachowań, postaw i wydajności pracowników w otoczeniu organizacyjnym; wpływ organizacji i grupy na postrzeganie pracownika, jego uczucia i działania; wpływ środowiska na organizację, jej zasoby ludzkie i cele; wpływ pracowników na organizację i jej wydajność.	X	

Źródło: opracowanie własne na podstawie Huczyński, Buchanan (2001, s. 9); Gros (2003); Mullins (2007); Maughan (2014); Scandura (2015); Gibson i in. (1982, s. 6); Szilagyi, Wallace (1983, s. 3); Robbins (1983, s. 6).

Mimo że zaprezentowane definicje różnią się stopniem szczegółowości lub znaczeniem, jakie jest nadawane poszczególnym elementom, to większość autorów jest zgodna, iż ramy zachowań organizacyjnych obejmują:

– badania jednostek i grup społecznych,
– w relacji do rozwiązań organizacyjnych,
– w ramach określonego środowiska (organizacji).

Warto zwrócić uwagę na cel prowadzenia tych badań, który jest określany jako opis, zrozumienie, przewidywanie i kształtowanie zachowań. Jednak w odróżnieniu od psychologii czy socjologii celem poznania jest tu wykorzystanie wiedzy do osiągnięcia celów organizacji (Bylok, 2009) i zwiększenia jej efektywności (Robbins, Judge, 2012), a dobrostan jednostki i społeczeństwa jest traktowany niejako „przy okazji", jako efekt uboczny tych działań.

Właśnie owa perspektywa organizacyjna przyjmowana przez większość badaczy jednoznacznie lokuje zachowania organizacyjne na gruncie nauk o zarządzaniu, gdzie przeobrażenia, jakim ulegają współczesne organizacje oraz zmiany charakteru relacji pracownik – organizacja, uzasadniają konieczność redefinicji zachowania ludzi w organizacji w trzech wymiarach:

1) zakresu zachowań organizacyjnych,
2) uwarunkowań zachowań organizacyjnych,
3) strategicznego charakteru zachowań organizacyjnych.

Ad 1. Nastąpiło odejście od tradycyjnego modelu kariery, którego podstawową cechą była wyłączność relacji z pracodawcą (por. Świątek-Barylska, 2012), w stronę kariery bez granic, gdzie praca ma charakter czasowy i może być świadczona nie sekwencyjnie, lecz symultanicznie. Konsekwencją takiej aktywności

zawodowej są zachowania, których ramy wciąż wyznacza organizacja, jednak może mieć ona charakter wielopodmiotowy. Zachowania organizacyjne nie są w tym przypadku prostą konsekwencją środowiska organizacyjnego, lecz kumulacją równoczesnych doświadczeń jednostki z kilku zakładów pracy. Źródłem identyfikacji pracownika nie jest już stanowisko pracy lub organizacja, lecz organosfera, czyli przestrzeń, w której znajdują się wszyscy, zarówno obecni, jak i potencjalni pracodawcy jednostki (Januszkiewicz, 2016). Współczesne zachowania organizacyjne wciąż są wynikiem bezpośrednich oddziaływań środowiska organizacyjnego, w którym pracuje jednostka, lecz zwiększa się również rola czynników konstytuujących ponadorganizacyjny rynek pracy.

Ad 2. Przejście od ery gospodarki przemysłowej do gospodarki opartej na wiedzy (GOW), której najważniejszymi cechami są m.in. wzrost sektora wiedzy, dominacja kapitału intelektualnego jako czynnika zmian technologicznych, szybkie tempo zmian technologicznych, duża rola technologii informacyjnej i telekomunikacyjnej w rozwoju innowacji, wzrost roli popytu na kreowanie wiedzy oraz relatywny spadek znaczenia podaży wiedzy w powstawaniu innowacji, tworzenie wiedzy w procesie interaktywnym, spiralnym, łączącym wiedzę jawną ze skodyfikowaną i ukrytą, dominacja tworzenia wiedzy w małych i średnich firmach (Borkowska, 2002, s. 11), spowodowało, że istotnej zmianie ulegają charakter i treść pracy. Do najważniejszych trendów opisujących pracę przyszłości zalicza się m.in. rozproszenie jedności pracy w czasie i przestrzeni, szybsze tempo innowacji, wzrastającą złożoność pracy, częstsze wykorzystywanie pracy zespołowej, ograniczenie nadzoru oraz zwiększenie różnorodności kulturowej (Chmiel, red., 2003, s. 264). Wzrost znaczenia czynników niezwiązanych wyłącznie z właściwościami samego środowiska organizacyjnego sprawia, że do tradycyjnie wymienianych determinant zachowań organizacyjnych (czynniki wewnętrzne, związane z jednostką oraz czynniki zewnętrzne, związane z organizacją) należy dołączyć czynniki związane z charakterystyką samej pracy. Dotychczas kategoria ta była włączana intuicyjnie do czynników organizacyjnych, jednak fakt, że charakter wykonywanej pracy w coraz większym stopniu wpływa na relację pracownik – organizacja, a tym samym przebieg kariery zawodowej, skłania obecnie do zwrócenia szczególnej uwagi na ten moderator zachowań organizacyjnych.

Ad 3. Współczesne koncepcje zarządzania w coraz większym stopniu, oprócz aspektu sprawnościowego (efektywność, ekonomiczność, skuteczność działań z punktu widzenia organizacji), podkreślają znaczenie czynnika społecznego w powodzeniu organizacji. Wiedza gromadzona w ramach dyscypliny „zachowania organizacyjne", zgodnie z definicją, powinna mieć zatem bardzo wszechstronne zastosowanie. Istotne jest bowiem, aby nie była ona wykorzystywana tylko reaktywnie, do opisu i zrozumienia zachowań ludzi w organizacji, ale przede wszystkim aktywnie, do ich przewidywania i kształtowania. Powinna stanowić ważny element w projektowaniu i wdrażaniu rozwiązań organizacyjnych, tak aby

czynnik ludzki był katalizatorem zmian, a nie ich inhibitorem (por. Van Riel i in., 2009). Dlatego też zachowania organizacyjne, daleko wychodzące poza obszar zarządzania zasobami ludzkimi, powinny być traktowane bardzo pragmatycznie, a wiedza o nich wykorzystywana na każdym etapie procesu zarządzania (por. Barney, Zajac, 1994).

Mając na uwadze powyższe przesłanki, uzasadnione wydaje się ujmowanie **zachowań organizacyjnych jako subdyscypliny naukowej, zajmującej się badaniem jednostek i grup w sytuacji pracy, uwzględniającej zarówno zachowania w określonym środowisku organizacyjnym, jak i szeroko rozumianej organosferze. Celem poznania jest opis i zrozumienie zachowań ludzi w organizacjach oraz ich przewidywanie i kształtowanie zmierzające do realizacji celów organizacji przy zachowaniu dobrostanu jednostki.** Tak rozumiane zachowania organizacyjne stanowią wynik oddziaływania czynników wynikających z uwarunkowań wewnętrznych (specyficznych dla jednostki wzorców zachowań, które są determinowane przez zmienne psychologiczne i biograficzno-profesjonalne) oraz uwarunkowań zewnętrznych (specyficznych dla organizacji rozwiązań organizacyjnych oraz cech samej pracy). Oddziaływania te mają charakter systemowy, przy tym siła i kierunek zależności, podobnie jak sama interpretacja zachowania, są określane sytuacyjnie.

Przeprowadzona dotychczas analiza pojęcia zachowania oraz jego uszczegółowienia na gruncie nauk o zarządzaniu do zachowań organizacyjnych prowadzi do konstatacji, że mimo stosunkowo młodego wieku samej subdyscypliny jest możliwe sformułowanie ogólnych założeń stanowiących podstawę prowadzonych w jej ramach badań.

1. Przedmiot poznania zachowań organizacyjnych stanowią wskaźniki obserwowalne.

Celem poznania naukowego w ramach zachowań organizacyjnych nie są procesy intrapsychiczne, lecz ich wynik manifestowany konkretnym zachowaniem. Konstrukty teoretyczne i cechy latentne w procesie badawczym wymagają operacjonalizacji i odniesienia do obserwowalnych wskaźników zachowań, na podstawie których możliwa jest ich identyfikacja i interpretacja.

2. Zachowania organizacyjne mają charakter polimorficzny.

Zachowania ludzi w organizacji przejawiają się w zróżnicowanych co do zakresu i form charakterystykach. Przedmiot poznania stanowią zarówno zachowania indywidualne, jak i intra- oraz intergrupowe w ramach środowiska organizacyjnego, a także zmiany, jakim ulegają one w czasie.

3. Zachowania organizacyjne cechuje polideterminizm.

Zachowania ludzi w organizacji są wynikiem złożonych procesów interpretacyjnych w określonym środowisku organizacyjnym, których jednostka jest aktywnym uczestnikiem. Dokonywana w ramach poznania deskrypcja, eksplikacja czy predykcja wymagają uwzględnienia zróżnicowanych, wzajemnie oddziałujących na siebie czynników, których charakter jest określany sytuacyjnie.

Przyjęcie powyższych założeń pozwala na zachowanie interdyscyplinarnego charakteru samej subdyscypliny, przy jednoczesnym wyraźnym określeniu jej granic. W tym ujęciu procesy intrapsychiczne powinny pozostać przedmiotem poznania psychologii, podczas gdy w naukach o zarządzaniu badania powinny odnosić się do ich obserwowalnych manifestacji, tj. zachowań (indywidualnych i grupowych) w określonym środowisku organizacyjnym, którego jednostka jest aktywnym uczestnikiem. Taki model interpretacyjny nie ogranicza znaczenia organizacyjnych determinant zachowań, lecz podkreśla odejście od behawioryzmu na rzecz transakcyjności relacji, z całym bogactwem ich zróżnicowania i powiązań.

1.4. Rodzaje zachowań organizacyjnych

Zachowania organizacyjne jako przedmiot poznania naukowego mają bardzo niejednorodną charakterystykę. Teoretyczne i empiryczne analizy są prowadzone często na różnym poziomie ogólności, na podstawie rozlicznych kryteriów. Bogactwo sposobów podejścia sprawia, że w ramach tej dyscypliny kumulacja wiedzy jest istotnie utrudniona. Oprócz ogólnie przyjętego trójpodziału na indywidualne, grupowe i systemowe determinanty zachowań (Potocki, 2005; Bylok, Robak, 2009; Robbins, 2000; Kmiotek, Piecuch, 2012), trudno odnaleźć alternatywny klucz pozwalający na ujednolicenie omawianych zagadnień.

Przeprowadzona w tym celu analiza literatury przedmiotu prowadzi do konstatacji, że pod egidą zachowań organizacyjnych są prowadzone badania o bardzo zróżnicowanym zakresie tematycznym (por. Sikorski, 1999; Świątek-Barylska, 2016; Kuc, Moczydłowska, 2009; Kożusznik, 2007; Krot, Lewicka, 2016; Myjak, 2014). Można wskazać kilka powodów takiego stanu rzeczy. W ramach zachowań organizacyjnych (a nawet szerzej w ramach nauk o zarządzaniu) mamy do czynienia z immanentną niedookreślonością samych kategorii, które często mają charakter interdyscyplinarny. Zdarza się jednak również, że do opisu rzeczywistości organizacyjnej wykorzystuje się pojęcia bardzo silnie osadzone w ramach innej dyscypliny, na nowo definiując je w zarządzaniu. Do tego nurtu można zaliczyć m.in. badania dotyczące osobowości organizacji (Barabasz, 2008) czy antropologii organizacji (Kostera, 2005). Działania takie z pewnością wzbogacają dyskurs naukowy, jednak przy wzrastającej liczbie interdyscyplinarnych inspiracji konieczne wydaje się wprowadzenie w tym zakresie pewnej systematyki. Sytuację ponadto komplikują wysoka zmienność zachowań i dynamiczny charakter samych determinant. Konsekwencją takiego stanu rzeczy jest brak podzielanej w środowi-

sku kategoryzacji zachowań, przejawiający się także stosowaniem kategorii zbyt ogólnych lub zbyt szczegółowych. Czynnik ten należy zidentyfikować jako inhibitor rozwoju dyscypliny, ponieważ ogranicza komunikowalność intersubiektywną i intrasubiektywną wiedzy oraz jej kumulację. Uzasadnione wydaje się zatem podjęcie próby pewnej klasyfikacji, w ramach której możliwe byłoby lokowanie poszczególnych pojęć, co mogłoby z kolei doprowadzić do ujednolicenia narracji naukowej w tym zakresie.

Zachowując określony stopień ogólności, w podejmowanych przez badaczy wątkach można wskazać dwa zasadnicze kierunki eksploracji: nurt procesowy i nurt atrybutowy. W ramach pierwszego nurtu analizowane są przebiegające w ramach organizacji procesy indywidualne i grupowe. Przedmiotem zainteresowania badaczy jest tu m.in. komunikacja (Zalewska-Turzyńska, 2012), konflikty (Spector, Jex, 1998), wpływ społeczny (Glomb, Liao, 2003), konformizm czy szerzej relacje interpersonalne (Adler i in., 2014).

Badania prowadzone w ramach drugiego nurtu, atrybutowego, dotyczą natomiast wybranych deskrypcji zachowań i koncentrują się wokół ich charakterystyk, przy tym dostrzec tu można pewne zróżnicowanie wynikające z przyjmowania w opisie perspektywy ogólnej lub szczegółowej.

W pierwszej perspektywie charakterystyki zachowań opisują ogólne, uniwersalne cechy pozwalające na przypisanie ich do określonej grupy. Zaliczyć do niej można opis zachowań na podstawie m.in. podmiotu działania (indywidualne – grupowe), stopnia formalizacji (formalne – nieformalne), stopnia standaryzacji (rutynowe – nierutynowe), genezy (reaktywne – proaktywne), udziału woli (świadome – nieświadome), orientacji (ukierunkowane na cel – nieukierunkowane na cel) lub celu działania (zachowawcze – zapobiegawcze) (por. Bielski, 2002; Kurnal, 1972; Zimbardo, Gerring, 2012).

W perspektywie szczegółowej natomiast zachowania organizacyjne są analizowane na poziomie indywidualnym, gdzie niepowtarzalność może dotyczyć zarówno specyficznej konfiguracji cech nomotetycznych, jak i cech pojedynczych, specyficznych. Oprócz samego opisu w charakterystykach tych często zawarte jest również wartościowanie wyznaczające model interpretacyjny danego zachowania. Do tego nurtu można przypisać m.in. badania nad zachowaniami kontrproduktywnymi (Fox i in., 2001; Turek, 2012), lojalnymi (Świątek-Barylska, 2013; Long i in., 2012), innowacyjnymi (Wojtczuk-Turek, 2012), mobilnymi (Rosenbaum, 1984; Bednarska-Wnuk, 2016), elastycznymi (Guest, 2004; Januszkiewicz, 2016), obywatelskimi (Organ i in., 2005; Barabasz, Chwalibóg, 2013; Schmidt, 2014), transgresyjnymi (Ślaski, 2010) czy dysfunkcjonalnymi (Szostek, 2015).

Zaproponowana powyżej klasyfikacja nie ma charakteru rozłącznego, podobnie jak nie wyczerpuje możliwości analizy zachowań organizacyjnych. Można jednak założyć, że przyjęcie określonej metodyki pozwoli na systematyzację pojęć, ułatwiając tym samym określenie ich ram koncepcyjnych.

Rozdział 2

Pojęcie elastyczności na gruncie nauk o zarządzaniu

2.1. Istota i znaczenie elastyczności

W języku polskim pojęcie „elastyczność" może być definiowane w dwóch warstwach znaczeniowych. Pierwsza odnosi się do „właściwości ciała polegających na szybkim powracaniu do pierwotnej postaci po odkształceniu spowodowanym przez ściskanie, zginanie, rozciąganie, skręcanie" (Dunaj, red., 2000, s. 381). W tym ujęciu synonimem elastyczności jest giętkość, rozciągliwość, a istotnym wyróżnikiem powrót do pierwotnego kształtu i wymiaru po usunięciu sił zewnętrznych powodujących odkształcenie (Sobol, red., 2002, s. 285).

W drugiej warstwie znaczeniowej elastyczność jest interpretowana jako „zdolność dostosowywania się do sytuacji" (Dunaj, red., 2000, s. 381), „łatwość dostosowywania się do nowych warunków, zmienność w zależności od sytuacji" (Sobol, red., 2002, s. 183). To ujęcie dominuje w naukach o zarządzaniu, gdzie termin „elastyczność" jest stosowany do określenia zdolności organizacji do szybkiego radzenia sobie ze zmiennymi warunkami i nieprzewidywalnym otoczeniem (Król, 2014, s. 13), a jej wyróżnikiem jest sposób, w jaki przebiega owo dostosowanie, a dokładniej ocena szybkości.

Przyjęcie takiej podstawy definicyjnej sprawia, że elastyczność często, choć nie bezpośrednio jest utożsamiana z rozwojem (por. Cierniak-Emerych, Pietroń-Pyszczek, 2008). Dostosowywanie się do warunków zewnętrznych uruchamia skojarzenia związane z optymalizacją formuły działania, a zmianom, jakim ulega system, przypisywana jest wartość rozwojowa. Warto w tym miejscu przywołać stanowisko S. Krajewskiego (1977, s. 24), który dokonał wyboru cech, jakie powinny charakteryzować zmianę, by mogła ona zostać nazwana zmianą rozwojową:

- nie może to być zmiana nagła, jednorazowa i krótkotrwała, lecz zmiana względnie długotrwała;
- nie może to być zmiana pojedyncza, ale pewien ich ciąg;

- nie może to być jednak ciąg typu stale powtarzającego się cyklu (np. cykl pór roku), ale ciąg o charakterze jednokierunkowym, otwartym, gdzie co najmniej jeden parametr danego obiektu zmienia się monotonicznie, to znaczy stale rośnie lub ciągle maleje, ciąg zmian musi tworzyć uporządkowaną w czasie sekwencję;
- zmiana dotyczyć musi wewnętrznej struktury obiektu, a więc jakościowych przeobrażeń poszczególnych elementów i/lub niektórych relacji między nimi;
- zmiany układu są względnie nieodwracalne;
- przyczyny zmian tkwią w samym układzie wywoływane przez czynniki wewnętrzne, czyli są to zmiany spontaniczne; zmiany o charakterze rozwojowym są wywoływane przez przyczyny wewnętrzne, czynniki zewnętrzne mogą natomiast ową zmianę podtrzymywać, przyspieszyć bądź opóźniać, ale nie mogą jej inicjować.

Analiza wyróżników zmiany rozwojowej skłania zatem do odrzucenia założenia o jednoznacznie rozwojowym charakterze elastyczności. Sama zmiana może być związana ze wzrostem – zwiększeniem lub zmniejszeniem np. wydajności systemu, nie nosząc znamion rozwoju, czasami jednak do niego prowadząc (por. Lachiewicz, Zakrzewska-Bielawska, 2005).

Zawężając pole rozważań, warto zwrócić uwagę na sposoby definiowania elastyczności przez R. Krupskiego i A. Stabryłę, którzy lokują to pojęcie na gruncie nauk o zarządzaniu.

Rafał Krupski (2005, s. 11), określając ramy koncepcyjne elastyczności, zestawia ją z pojęciem adaptacji, które jego zdaniem w kontekście organizacji jest wyrazem bliskoznacznym: „adaptacja to przystosowanie, a elastyczność to zwinność, ruchliwość, rozciągliwość, ale i również szybkie odreagowanie (a więc również i adaptacja)". W tym ujęciu elastyczność jest kategorią bardzo zbieżną do adaptacji zarówno pierwotnej (w ramach której organizacja zapewnia sobie przetrwanie), jak i wtórnej (w ramach której dąży do rozwoju, zaspokojenia swoich aspiracji itp.). Autor zwraca jednak dalej uwagę, że w przypadku adaptacji istotne jest odniesienie do otoczenia, które dla elastyczności nie jest tak *explicite* konieczne np. w przypadku wewnętrznego impulsu zmiany (Krupski, red., 2008, s. 28–29). Stawiając u podstaw rozróżnienia źródło impulsu i miejsce zmiany, elastyczność wydaje się pojęciem szerszym. Warto zwrócić uwagę, że w tym przypadku to kryterium określa takie relacje tych pojęć; w ujęciu ogólnym nie każda adaptacja musi przejawiać się elastycznością, łatwo przecież wyobrazić sobie organizację działającą w stabilnym otoczeniu, którą charakteryzuje właśnie brak zmian.

W tym kontekście ważnym uzupełnieniem ram koncepcyjnych omawianego pojęcia jest osadzona w podejściu systemowym definicja zaproponowana przez A. Stabryłę (2005). W znaczeniu uniwersalnym określa on elastyczność jako możność dokonywania przekształceń struktury lub właściwości systemu, przy którym zachodzi utrzymanie lub osiągnięcie jego równowagi stacjonarnej lub dynamicznej. Proponowane sformułowanie akcentuje przyjęcie warunku o utrzymaniu stanu równowagi, podkreślając sprawnościowy charakter elastyczności. Po-

jęcie elastyczności jest tu związane z oceną efektywności opartą np. na analizie szybkości lub sprawności zmiany (jak szybko system wraca do równowagi), gdzie elastyczność jest wyrazem autonomii działania systemu oraz jego zdolności rozwojowych (Stabryła, 2005, s. 20), rozumianych jako proces korygowania odchyleń od równowagi (Koźmiński, Obłój, 1989, s. 23). Istotny jest w tym przypadku rachunek kosztów, zarówno tych, które zostały poniesione w celu wywołania i przeprowadzenia zmiany, jak i tych, które ponosi sam system lub jego elementy składowe (w przypadku elastyczności organizacji mogą to być koszty psychologiczne ponoszone przez jednostkę).

Pozostając w systemowym nurcie rozważań, warto w tym miejscu postawić również pytanie o granice elastyczności, innymi słowy, w jakim stopniu obiekt powinien lub nie powinien ulegać presji otoczenia. System całkowicie otwarty poddaje się wszelkim zmianom ze strony otoczenia, zacierając swoje granice, przestaje w konsekwencji istnieć. Podobnie jak system całkowicie zamknięty, odcięty od relacji zewnętrznych, nie ma on możliwości przetrwania. Mimo że są to konstrukty czysto hipotetyczne, to pozwalają w klarowny sposób opisać znaczenie interakcji systemu z otoczeniem. Zatem przez analogię system hiperelastyczny traci zdolność rozwoju na rzecz permanentnych zmian, ponieważ zgodnie z tym, co zostało przedstawione powyżej, nie ma możliwości osiągnięcia równowagi. Nadwrażliwość na bodźce i brak stabilności sprawiają, że elastyczność traci cechy adaptacji. Z drugiej strony nieelastyczność systemu prowadzi do entropii, brak dopływu bodźców, a właściwie brak reakcji na bodźce ogranicza bowiem również możliwości rozwojowe. Elastyczność jest zatem „stanem pośrednim między sztywnością, charakteryzującą się brakiem zmian, a chaosem, identyfikowanym ze zmiennością, której nie da się opanować" (Król, 2014, s. 13). Innymi słowy, elastyczność bez stabilności prowadzi do chaosu (por. Weick, 1982).

Jak wynika z dotychczasowych dociekań, konceptualizacja pojęcia elastyczności nie jest zadaniem łatwym. W ramach nauk o zarządzaniu najczęściej wykorzystuje się drugą z wyróżnionych na wstępie warstw znaczeniowych, definiując elastyczność w kontekście reakcji na sygnały z otoczenia. Przy tym można wyróżnić tu dwa nurty interpretacyjne. W ramach pierwszego ocenie jest poddawana reakcja systemu, a w zasadzie jej czas, zakres (głębokość) oraz koszt (por. Juchnowicz, red., 2007, s. 52). W ramach drugiego nurtu podstawę analizy stanowi sama detekcja zmiany. System elastyczny to system, który pod wpływem bodźców ulega zmianie, przy tym ocena oparta jest w tej sytuacji na kryterium liczby zmian i ich częstotliwości. Zarówno w jednym, jak i w drugim przypadku możliwe jest rozstrzygnięcie, czy system jest elastyczny i/lub w jakim stopniu, jednak odbywa się ono na podstawie jakościowo odmiennych kryteriów.

Warto na zakończenie tej części rozważań dodać, że badania literaturowe ujawniły brak jednoznacznych ustaleń w określaniu zakresu elastyczności. Możliwy jest zarówno dychotomiczny podział na system elastyczny i nieelastyczny (czasami również określany jako sztywny, co nie wydaje się do końca uzasadnione meryto-

rycznie, elastyczność i sztywność mogą stanowić bowiem dwie odrębne kategorie oceny), jak i stworzenie skali, na której będzie określany poziom elastyczności pozwalający wyróżnić systemy nisko lub wysoko elastyczne. Czasami jednak dla ich określenia są wprowadzane także odrębne kategorie oparte na kryteriach jakościowych, np. organizacje hiperelastyczne (Bieńkowska, Sikorski, 2016). W tej sytuacji, z uwagi na brak ujednolicenia w opisie rozpiętości elastyczności, najbardziej uzasadnione wydaje się wyznaczenie poziomu elastyczności na podstawie kryteriów jakościowych, które mogą być operacjonalizowane za pomocą danych ilościowych.

2.2. Wybrane kategorie opisu elastyczności w naukach o zarządzaniu

Trudności w szczegółowym definiowaniu pojęcia „elastyczność" wynikają przede wszystkim z jej latentnego charakteru. Elastyczności nie widać, nie można jej zmierzyć za pomocą prostych wskaźników, takich jak np. liczba pracowników definiująca wielkość organizacji czy przestrzeń oddziaływania przedsiębiorstwa, określająca jej zasięg. Elastyczność zgodnie z tym co zostało powiedziane wcześniej jest cechą, której obecność można dostrzec w sposobie funkcjonowania systemu w czasie, a konkretnie w zmianach, jakim on ulega. Brak jednoznaczności powoduje, że zarówno w ramach nauk o zarządzaniu, jak i w dyscyplinach pokrewnych elastyczność jest opisywana w bardzo zróżnicowany sposób. Trudno w tej sytuacji wskazać jedną koncepcję, na tyle uniwersalną, by pozwalała na prowadzenie rozważań niezależnie od ich obszaru.

Większość autorów, wychodząc od ogólnej definicji, wyróżnia typy, rodzaje i klasy elastyczności, dookreślając ją w ten sposób (por. Volberda, 1986; Kalleberg, 2003; Michie, Sheehan-Quinn, 2001). Poniżej przedstawiono kategorie opisu elastyczności, które w szerokiej perspektywie odnoszą się do czynnika ludzkiego w organizacji. Zróżnicowanie stopnia ich ogólności oraz zakresu jakościowego stosowanych wskaźników pozwoli na bardziej wszechstronne spojrzenie na stanowiącą przedmiot tego opracowania elastyczność zachowań organizacyjnych pracowników.

Najszerszą znaczeniowo kategorią jest elastyczność rynku pracy, którą należałoby traktować w ujęciu makroekonomicznym jako wynik oddziaływania czynników o charakterze prawnym (np. regulacje dotyczące zawierania umów o pracę), ekonomicznym, społecznym i demograficznym (m.in. liczba osób w wieku produkcyjnym). Elastyczność rynku pracy jest określana jako zdolność pracodawców do łatwego przystosowywania do zmieniających się warunków rynkowych (Kryńska, 2001, s. 94).

Zagadnienie elastyczności rynku pracy jest obszernie omawiane przez M. Król (2014, s. 16–20). Na potrzeby prowadzonych rozważań istotne jest natomiast dokonane przez nią rozróżnienie sposobów podejścia do dostosowywania się podmiotów do zmiennych wymagań rynku. Pierwszy odnosi się do zakresu podejmowanych działań, drugi do ich formy. Analiza zakresu podejmowanych działań pozwala wyróżnić elastyczność kształtowaną na wewnętrznym rynku pracy oraz elastyczność osiąganą dzięki interakcji z zewnętrznym rynkiem pracy. I tak elastyczność zewnętrzna dotyczy przyjmowania i zwalniania pracowników, natomiast jej poziom jest konsekwencją regulacji rynku pracy (wysoka elastyczność jest możliwa dzięki deregulacji rynku pracy). Elastyczność wewnętrzna oznacza z kolei zdolność dostosowywania przez organizację posiadanego kapitału ludzkiego do zmieniającego się popytu na pracę. Może być ona osiągana poprzez szkolenia pracowników, przesuwanie ich do innych prac, a także zmiany wymiaru i rozkładu czasu pracy. W odniesieniu do form kształtowania elastyczności wyróżnia się natomiast elastyczność numeryczną, odnosząca się do wahań wielkości kapitału ludzkiego stosownie do zmian w zakresie popytu, oraz elastyczność funkcjonalną, która dotyczy adaptacyjności kwalifikacyjnych pracowników w zakresie wykorzystywania szerokiego spektrum umiejętności (Król, 2014, s. 16).

Zestawienie wyróżnionych wymiarów pozwala na zidentyfikowanie czterech szczegółowych rodzajów elastyczności (Król, 2014, s. 17):

- numerycznej wewnętrznej (dostosowanie wymiaru i rozkładu czasu pracy pracowników do zmian wielkości produkcji); kształtowana jest ona poprzez odpowiednią organizację czasu pracy, zmienny czas pracy i zmienną intensywność pracy (utożsamianą z elastycznością czasu pracy);
- numerycznej zewnętrznej (pozyskiwanie kapitału ludzkiego na zewnętrznym rynku pracy lub redukcja zatrudnienia w celu dostosowania jego wielkości do zmian w zakresie produkcji/usług); jest ona kształtowana poprzez umowy terminowe i pracę tymczasową;
- funkcjonalnej wewnętrznej (jakościowe dostosowanie cech kapitału ludzkiego w organizacji do zmieniających się potrzeb); jest ona formowana poprzez szkolenia i przekwalifikowania (wieloaspektowe kwalifikacje pracowników sprzyjają rotacji stanowisk pracy, pracy grupowej i delegowaniu odpowiedzialności);
- funkcjonalnej zewnętrznej (kontraktowanie części procesów produkcyjnych lub określonych usług); jest ona osiągana poprzez wyprowadzenie części prac na zewnątrz organizacji.

W ramach kryterium formy do elastyczności rynku pracy najczęściej zalicza się: elastyczność płac (finansową), elastyczność zatrudnienia (zwaną inaczej numeryczną lub ilościową), elastyczność funkcjonalną (nazywaną także podażą pracy) i elastyczność czasu pracy. Każdy z wyróżnionych rodzajów elastyczności jest kształtowany za pomocą specyficznych dla niej instrumentów, podlegając również określonym ograniczeniom (tabela 2.1).

Tabela 2.1. Charakterystyka elastyczności rynku pracy

Typ elastyczności	Definicja	Instrumenty kształtowania	Wybrane czynniki ograniczające
Elastyczność płac (zwana także elastycznością kosztową)	Dostosowanie poziomu, rozpiętości i struktury wynagrodzeń w przedsiębiorstwie do efektów pracy pracowników oraz do innych czynników związanych z funkcjonowaniem organizacji i rynku pracy	Wynagrodzenie zmienne zależne od wyników Wynagrodzenia kafeteryjne Wynagrodzenia pakietowe	Wysokość płacy minimalnej System stosunków zbiorowych pracy Wysokość zabezpieczeń społecznych
Elastyczność zatrudnienia	Dopasowanie liczby i struktury zatrudnionych do bieżących potrzeb podmiotu i zmieniających się warunków ekonomicznych, obejmujących wielkość produkcji, wydajność pracy, wysokość płac realnych, rentowność produkcji	Umowy w niepełnym wymiarze czasu pracy Zatrudnienie kontraktowe Elastyczny czas pracy Elastyczne formy zatrudnienia	Ochrona stosunku pracy Koszty i czas rekrutacji i derekrutacji Niechęć pracobiorców do atypowych form zatrudnienia
Elastyczność funkcjonalna (elastyczność podaży pracy)	Wpływ zmiany podaży pracy na zmianę płacy realnej oraz mobilność siły roboczej pod względem kwalifikacji i zawodu, miejsca zamieszkania, miejsca pracy, wynikających ze zmiany struktury popytu na pracę	Wielozadaniowość Rotacja na stanowisku pracy Rozszerzenie i zmiana kwalifikacji Zespoły autonomiczne Elastyczne zewnętrzne formy zatrudnienia	Relatywnie słaby poziom elastyczności systemu edukacji Niechęć do relokacji Relatywnie wysokie koszty szkoleń
Elastyczność czasu pracy	Dopasowanie długości i rozkładu czasu pracy do bieżących potrzeb podmiotu	Ruchomy indywidualny czas pracy w ciągu doby, tygodnia, roku Zmienny wymiar tygodniowego zakładowego czasu pracy Praca zmianowa Nadgodziny	Regulacje prawne dotyczące wymiaru czasu pracy Ustawowo określona granica wieku produkcyjnego

Źródło: opracowanie na podstawie A. Grześ (2015, s. 32–40).

Elastyczność zatrudnienia to zdolność przystosowania liczby zatrudnionych w przedsiębiorstwie osób do zmieniających się warunków gospodarowania (por. Pearce, 1998; Tsu i in., 1995; Wright, Snell, 1998). Do kategorii tej należą elastyczności: funkcjonalna (zmiana zadań i funkcji pracowników w ramach organizacji), ilościowa (dostosowywanie liczby pracowników do potrzeb organizacji),

czasowa (stosowanie zmiennego grafiku godzin pracy) i przestrzenna (swoboda miejsca świadczenia pracy) (Jarmołowicz, Kalinowska-Nawrotek, 2007, s. 245).

Elastyczność czasu pracy oznacza stosowanie nietypowej organizacji czasu pracy, co nie musi pozostawać w związku ze stosowaniem alternatywnych form umów o pracę. Pracownik może bowiem pozostawać w tradycyjnym stosunku pracy, realizując swoje zadania w ramach np. ruchomego czasu pracy w ciągu dnia, tygodnia lub miesiąca (Skarzyński, 2007, s. 30). Elastyczność płac określa reakcję płac na sytuację na rynku pracy, wydajność pracy lub rentowność przedsiębiorstwa. Elastyczność podaży pracy odnosi się natomiast do wrażliwości podaży pracy na płacę oraz zdolności przystosowania podaży do popytu na pracę, czyli mobilności pracy w aspekcie przestrzennym (zmiana miejsca zamieszkania) i strukturalnym lub zawodowym (zmiana zawodu) (Puzio-Wacławik, 2007, s. 148). Elastyczność podaży pracy jest kategorią o najbardziej zróżnicowanych uwarunkowaniach. Jest ona uzależniona zarówno od zmiennych o charakterystyce ekonomicznej (np. poziomu płac realnych), jak i zmiennych społeczno-kulturowych (np. relacji osób aktywnych zawodowo do pozostałych, procesów migracyjnych) (Skarzyński, 2007, s. 30).

Niektórzy autorzy wskazują również na konieczność wyróżnienia dodatkowo elastyczności lokalizacyjnej, zwanej też elastycznością miejsca pracy, która dotyczy możliwości dokonywania przez pracowników wyboru, kiedy, gdzie i jak długo będą oni angażowali się w zadania związane z pracą (Machol-Zajda, 2008; Jagoda, 2013).

Kategorią zbieżną do omówionej powyżej jest elastyczność pracy interpretowana jako cecha umożliwiająca dostosowanie form pracy do zmieniających się ekonomicznych, społecznych, politycznych i technicznych warunków funkcjonowania organizacji oraz do zmieniających się potrzeb zarówno samej organizacji, jak i jej pracowników (Skowron-Mielnik, 2011, s. 218, za: Król, 2014, s. 20).

W nieco inny sposób elastyczność jest analizowana w odniesieniu do struktury zatrudnienia, gdzie elastyczność organizacji jest opisywana w ujęciu strukturalnym i operacyjnym (Doeringer, Priore, 1971; Loveridge, Mok, 1979; Atkinson, 1984, za: Armstrong, 2011, s. 234–235). Elastyczność strukturalna odnosi się do uzupełniania zasadniczej części stałych pracowników przez grupę pracowników zewnętrznych, zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin, na krótki lub określony czas albo na kontrakt. Natomiast elastyczność operacyjna może być wynikiem działań obejmujących (Armstrong, 2011, s. 234–235):

- elastyczność funkcjonalną – szybkie i płynne przydzielanie pracowników do poszczególnych działań i zadań; może ona wymagać zatrudniania pracowników o wszechstronnych umiejętnościach lub gotowych do podejmowania pracy w trybie symultanicznym;

– elastyczność liczbową – szybkie i łatwe zmniejszenie lub zwiększenie liczby pracowników;
– elastyczność finansową – poziom płac odzwierciedla podaż i popyt na zewnętrznym rynku pracy oraz wiąże się z wykorzystywaniem elastycznych systemów wynagrodzeń, które wspomagają elastyczność funkcjonalną lub liczbową.

Zgodnie z tą koncepcją, część „rdzeniowa" zatrudnienia organizacji jest ukierunkowana na elastyczność funkcjonalną, przy tym im bliżej „peryferii", tym ważniejsza staje się elastyczność liczbowa. W sytuacji wzrostu na rynku obrzeża organizacji rozrastają się, wypełniając obszary zastoju, podczas kryzysu natomiast kurczą się. W części „rdzeniowej" zatrudnienia zmieniają się tylko zadania i obowiązki, dzięki temu pracownicy zostają odizolowani od średnioterminowych wahań rynku (Armstrong, 2011, s. 235).

Na zakończenie tego fragmentu rozważań warto wskazać, że przedstawione powyżej wybrane kategorie nie wyczerpują katalogu możliwości deskrypcyjnych elastyczności w ramach nauk o zarządzaniu. Należy je raczej uznać za charakterystyki reprezentujące skalę makroekonomiczną, przy tym jest symptomatyczne, że część z nich jest osiągana za pomocą rozwiązań stosowanych w skali mikroekonomicznej, przez same organizacje i do nich *de facto* może być odnoszona (Król, 2014). Mając to na uwadze, w kolejnym podrozdziale szczegółowej analizie poddano definicje oraz sposoby interpretacji kategorii elastyczności organizacji.

2.3. Elastyczność organizacji

Na podstawie dotychczasowych rozważań można wysnuć wniosek, że elastyczność na gruncie nauk o zarządzaniu jest traktowana jako pożądany atrybut współczesnej organizacji, pewnego rodzaju remedium na postępujące zmiany i niepewność zarówno w otoczeniu organizacji, jak i w jej środowisku wewnętrznym (por. Osbert-Pociecha, 2011; Sanchez, 1997; Kalleberg, 2001). Przyjmuje się, że organizacje dążą do uzyskania elastyczności wobec wielu zjawisk, w tym w szczególności (Juchnowicz, red., 2007, s. 72):

– zmieniających się potrzeb rynku w zakresie wielkości produkcji/liczby świadczonych usług;
– zmieniających się potrzeb asortymentowych – zwiększenia, zmniejszenia lub całkowitej zmiany asortymentu produktów i usług;
– zmieniających się metod konkurowania – wprowadzania nowych cech produktów lub organizacji będących odpowiedzią na nowe potrzeby klientów;
– zmieniających się grup docelowych klientów.

Większość autorów, określając ramy koncepcyjne elastyczności organizacji, podkreśla wielowymiarowość i złożoność tej kategorii, akcentując w analizie różne aspekty (por. Antczak, 2012). Organizacje elastyczne to organizacje, które (za: Osbert-Pociecha, 2011, s. 137):

- radzą sobie ze zmianami w otoczeniu (Ansoff, 1965);
- mają możliwość odpowiedzi na zróżnicowane wymagania dynamicznego i konkurencyjnego otoczenia (Sanchez, 1995, s. 138);
- dysponują zdolnością do analizy otoczenia, oceny rynków i konkurencji oraz szybkiej reorganizacji działań (Teece i in., 1997, s. 520);
- podejmują odpowiedni zakres działań bieżących z powodu względnie trwałych zmian w otoczeniu (Weick, 1982);
- mają możność dokonania przekształceń struktury lub właściwości systemu, w którym zachodzi utrzymanie lub osiągnięcie jego równowagi stacjonarnej lub dynamicznej (Stabryła, 2005).

Warto zwrócić uwagę, że w zaprezentowanych ujęciach elastyczność oznacza konieczność dopasowania do zmieniających się warunków, jednak przy zachowaniu podstawowego warunku – tożsamości organizacji (Regev i in., 2006; Weick, 1982).

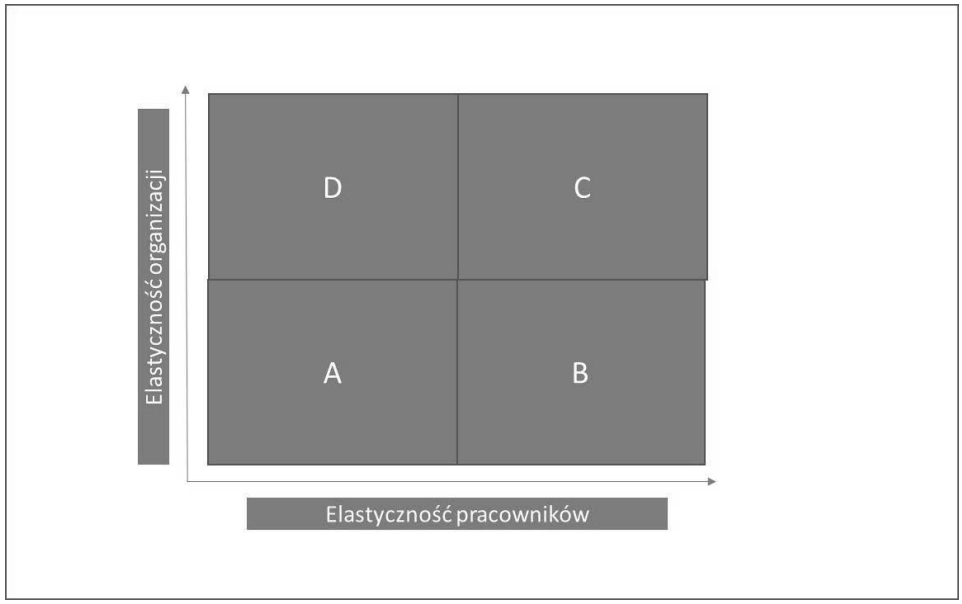
Samo pojęcie elastyczności może być odnoszone zarówno do organizacji jako całości, jak i do podsystemów i aspektów organizacyjnych (np. procesów, zasobów, funkcji, poziomów lub metod zarządzania), przy uwzględnieniu specyfiki organizacji (działalność produkcyjna, usługowa, handlowa, *non-profit* itp.) (Walecka, Zakrzewska-Bielawska, 2013, s. 294–338).

Postrzegając organizację w kategoriach funkcji, które są przez nią realizowane, można przyjąć, że elastyczności cząstkowe będą mieć wymiar poszczególnych funkcji, np. zaopatrzenia, produkcji/świadczenia usług, dystrybucji, lub funkcji zarządzania, np. elastyczność planowania, organizowania, kontroli. Przy tym układzie elastyczność może odnosić się do poszczególnych obszarów funkcjonalnego działania przedsiębiorstw, w tym elastyczności produkcyjnej, finansowej, personalnej (Osbert-Pociecha, 2011, s. 142–243). W przypadku ostatniej z wymienionych funkcji – personalnej, kategoria elastyczności odnoszona jest często do zróżnicowanych znaczeniowo obszarów, m.in. do elastyczności personelu (Kasiewicz i in., 2009), elastyczności zarządzania zasobami ludzkimi (Skowron-Mielnik, 2001; Striker, 2012), elastyczności polityki personalnej (Januszkiewicz, 2012) czy też elastyczności pracowników (Juchnowicz, red., 2007; Jaworska, 2012).

Dylemat rozgraniczenia podmiotowego i przedmiotowego (funkcjonalnego) podejścia do kształtowani elastyczności dostrzega G. Osbert-Pociecha (2011, s. 143), stawiając pytanie, na ile określony poziom elastyczności organizacji można osiągnąć poprzez egzekwowanie elastyczności w odniesieniu do jej elementów składowych (struktur, procedur, zasobów), a na ile może on być osiągnięty dzięki szeroko rozumianej elastyczności ludzi realizujących określone zadania/funkcje w organizacji. Innymi słowy, do jakiego stopnia elastyczność poszczególnych

członków organizacji może być substytutem dokonywania zmian, wprowadzania rozwiązań bardziej adekwatnych do zmieniających się warunków działania organizacji, a na ile te dwie alternatywy są w stosunku do siebie komplementarne. Niektórzy autorzy wskazują, że organizacja może osiągnąć elastyczność wówczas, gdy pracownicy mają możliwość manifestacji zróżnicowanych co do zakresu i formy zachowań (Tsui i in., 1995; Wright, Snell, 1998).

Problem ten wydaje się jednak znacznie bardzie złożony i niejednoznaczny. Uwzględniając bowiem w wymiarze elastyczności z jednej strony organizację, z drugiej zaś jej pracowników, można dostrzec pewne antynomie (rysunek 2.1).



Rysunek 2.1. Antynomie elastyczności

Źródło: opracowanie własne.

Najmniej kłopotliwe w interpretacji są sytuacje A i C: w pierwszym przypadku w nieelastycznej organizacji pracują nieelastyczni pracownicy, w drugim odwrotnie, elastyczna organizacja zatrudnia elastycznych pracowników, a potrzeby i oczekiwania obydwu stron wydają się tu wzajemnie uzupełniać. Źródłem potencjalnych problemów może być natomiast sytuacja B, w której w nieelastycznej organizacji pracują elastyczni pracownicy. Działający na podstawie sztywnych i niezmiennych procedur pracownicy mogą być zmuszani przez okoliczności do zmian, wychodzenia poza określone ramy funkcjonowania w organizacji, nawet jeśli odbywa się to kosztem zgodności ich postępowania z regulaminem. Wykonanie zadań może wymagać od nich zachowań

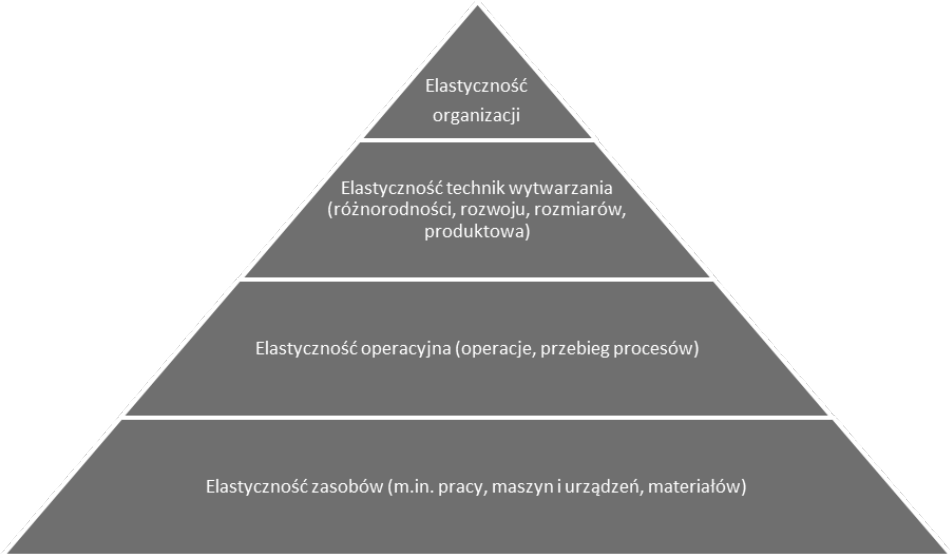
niestandardowych, wymuszających niejako elastyczność. Przewrotnie więc owe nieelastyczne środowisko staje się katalizatorem zachowań elastycznych.

Podobnie interesująca z punktu widzenia analizy zachowań organizacyjnych jest sytuacja D, w której mamy do czynienia z elastycznymi organizacjami, w ramach których pracują nieelastyczni pracownicy. Sytuacja ta do niedawna byłaby uznawana za konstrukt czysto teoretyczny, jednak zmiany, jakie zachodzą w relacji organizacja – pracownik, sprawiają, że obecnie można identyfikować takie zachowania również w praktyce gospodarczej.

Dynamiczne otoczenie, zmuszając organizację do podejmowania działań mających na celu zwiększenie elastyczności, doprowadziło do stosowania rozwiązań organizacyjnych zwiększających elastyczność pracowników (konsekwencją tego wydaje się sytuacja C). Obecnie jednak w dobie globalizacji i hiperkonkurencyjności organizacje coraz częściej nie mają czasu na długotrwały proces zmiany i dostosowywanie profilu kompetencji pracowników do aktualnych wyzwań, sięgają więc po gotowe rozwiązania, w postaci wąsko wyspecjalizowanych pracowników czasowo wiążących się z kolejnymi podmiotami. Należy oczywiście przyjąć, że rdzeń tych elastycznych organizacji, decydujący o ich przewadze konkurencyjnej, stanowią elastyczni pracownicy, jednak może to być mniejszość zarządzająca nieelastyczną większością. Sytuacje B i D można określić właśnie jako antynomie, gdzie podstawą elastyczności staje się jej brak.

Próbę opisu złożoności elastyczności organizacji stanowi również model paradoksu elastyczności H. Volberdy (1996), w którym koncepcyjną podstawę definiowania elastyczności stanowi teoria kontroli. Elastyczność organizacji określono w nim jako minimum zdolności organizacji do reagowania we właściwym czasie i w ukierunkowany sposób oraz zdolność organizacji do kontroli (czego przejawem mogą być szybkość działania i różnorodność opcji działania do wyboru). Obydwa komponenty modelu powinny pozostawać ze sobą w równowadze, przewaga jednego z nich nie przynosi żadnego pożytku, nie da się bowiem zrekompensować zdolności organizacji do reagowania umiejętnościami szeroko rozumianego kręgu zarządzających. Elastyczność jest w tym ujęciu kombinacją obu elementów, przejawiającą się w zróżnicowanych aspektach funkcjonowania organizacji (Osbert-Pociecha, s. 143–144).

Ciekawą propozycję ukazania relacji między poszczególnymi rodzajami elastyczności organizacji stanowi piramida elastyczności (rysunek 2.2), w której podstawę stanowi elastyczność zasobów będąca *de facto* fundamentem elastyczności operacyjnej i dalej elastyczności technik wytwarzania, co w konsekwencji prowadzi do elastyczności organizacji (Król, 2014, s. 24). Analiza poszczególnych pięter piramidy prowadzi jednak do wniosku, że trudno badać elastyczność organizacji bez odniesienia do kategorii ją konstytuującej, a mianowicie elastycznego zarządzania.



Rysunek 2.2. Piramida elastyczności

Źródło: M. Król (2014, s. 24).

Marta Juchnowicz (red., 2007, s. 53) definiuje elastyczne zarządzanie jako możliwość swobodnego wyboru różnych kombinacji zasobów i kapitału oraz scenariuszy i narzędzi zarządzania, odpowiednio do dynamicznych warunków otoczenia oraz symulacji przyszłości, co wiąże się zdaniem tej autorki z silniejszą wrażliwością na zmiany, przyspieszeniem szybkości decyzji, a tym samym zwiększeniem konkurencyjności organizacji. Takie ujęcie nadaje zarządzaniu bardzo szerokie ramy koncepcyjne, wpisując w nie zarówno zasoby organizacji, jak i sposób ich wykorzystania (Lepak i in., 2003), stanowiąc tym samym pewnego rodzaju syntezę różnorodnych sposobów podejścia.

Przedstawione dotychczas rozważania skłaniają do konstatacji, że organizacja, aby móc funkcjonować w różnorodnych stanach otoczenia, musi posiadać zdolność absorbowania tej różnorodności, której podstawę stanowi heterogeniczność rozwiązań organizacyjnych. Zatem analizując kategorię elastyczności organizacji, nie sposób pominąć metod i technik uelastyczniania środowiska pracy. Stosowane w tym zakresie rozwiązania z jednej strony kreują elastyczność samej organizacji, z drugiej zaś pozwalają pracownikom na dostosowanie swoich zachowań do zmieniających się wymagań i warunków. Tak rozumiana elastyczność środowiska pracy może być rozpatrywana zarówno w kategorii przestrzeni (stosowanie różnych zasad działania w różnych obszarach działalności), jak i czasu (zmienność zasad w czasie, przeplatanie się okresów stabilności i elastyczności rozwiązań organizacyjnych) (por. Bieńkowska, Sikorski, 2016, s. 31).

W przypadku stanowiących przedmiot niniejszego opracowania zachowań organizacyjnych zagadnienie to nabiera szczególnego znaczenia. Szukając bowiem na gruncie nauk o zarządzaniu relacji między przedmiotową, ogólną konceptualizacją elastyczności, np. w odniesieniu do rynku pracy czy samej organizacji, a elastycznością w ujęciu podmiotowym, adresowaną do pracowników i ich zachowań, należy odnieść się właśnie do rozwiązań organizacyjnych uelastyczniających środowisko pracy. Z uwagi na bezpośredni związek tego zagadnienia z kategorią elastyczności zachowań organizacyjnych, zostało ono szczegółowo omówione w dalszej części pracy, w punkcie 3.2.1.

Rozdział 3

Elastyczne zachowania organizacyjne pracowników (EZOP)

3.1. Podstawy teoretyczne koncepcji elastycznych zachowań organizacyjnych pracowników (EZOP)

3.1.1. Model analizy zachowań organizacyjnych

W odniesieniu do zachowań organizacyjnych nie wypracowano dotychczas jednego, ogólnego sposobu analizy, który pozwoliłby nie tylko na pewnego rodzaju systematyzację dotychczasowej wiedzy (por. podrozdział 1.2), ale przede wszystkim na opis kierunku i zakresu zmian, jakim one ulegają. W ramach samej dyscypliny takie próby są podejmowane, mają one jednak ograniczony zasięg i zazwyczaj dotyczą wyłącznie wybranego obszaru (np. zmiany modelu kariery zawodowej; por. Bohdziewicz, 2008) lub kategorii zachowań (np. zachowań obywatelskich), bez wpisywania ich w szerszy kontekst teorii. Zawężenie pola analiz pozwala na szczegółowe i dokładne poznanie badanego zjawiska. Należałoby mimo wszystko zastanowić się, czy istnieje taki schemat narracji, który z jednej strony byłby na tyle ogólny, aby pozwolił na nadpisanie zróżnicowanych treści, z drugiej zaś wystarczająco specyficzny na potrzeby opisu zmian w relacji jednostka – organizacja.

Poszukiwania takie warto rozpocząć w przeszłości, w początkach nauk o zarządzaniu, kiedy taylorowski system pracy na całe dekady ukształtował spo-

sób rozumienia organizacji, a współcześnie, *a contrario* pozwala na opisywanie tego, co niestandardowe, nowe, odbiegające od „normy". Przy tym w charakterystyce samej organizacji lub metod zarządzania podział na rozwiązania tradycyjne i nowoczesne wydaje się czytelny (por. Zimniewicz, 1999; Lichtarski, 1999; Kalleberg i in., 2000), podczas gdy w opisie zachowań organizacyjnych rozróżnienie to wciąż nie jest jednoznaczne. Przyczyną takiego stanu mogą być z jednej strony sygnalizowane już zamęt terminologiczny i interdyscyplinarność samych zachowań, z drugiej zaś ich wielowymiarowość. Bardzo trudno jest bowiem nie tylko określić wyczerpująco zakres zachowań organizacyjnych, ale również wskazać model, do którego analizy te mogłyby zostać odniesione. Dlatego uzasadniona wydaje się próba określenia tego, co można by nazwać charakterystyką tradycyjnych zachowań organizacyjnych, która stanowiłaby punkt odniesienia dla opisu zachodzących w nich zmian.

Zgodnie z definicją, zachowania ludzi w organizacji są kształtowane w relacji do środowiska organizacyjnego, dlatego identyfikacja zachowań tradycyjnych powinna opierać się na przedstawieniu tradycyjnych rozwiązań organizacyjnych (a w zasadzie na ich negacji). Zagadnienie to stanowi przedmiot szczegółowych analiz w podrozdziale 3.3, jednak w tym miejscu, podporządkowując się rygorowi zachowania określonego poziomu ogólności, warto wskazać ich wspólny mianownik, który opracowania z różnych obszarów pozwoliłby nadpisać nad jedno kryterium. Warunek ten spełnia pojęcie stałości, które bywa najczęściej wykorzystywane bezpośrednio lub pośrednio do opisu organizacji tradycyjnych. Organizacja tradycyjna zatem to organizacja, która unika zmian (Tabaszewska, 2004), w której uczenie się (rozumiane jako adaptacja do zmian) ma charakter nieświadomy (Mikuła, Ziębicki, 2004), a funkcjonowanie oparte jest na ściśle określonych i względnie trwałych zasadach (Kołodziejczak, 2016).

W celu dopełnienia formalnego charakteru opisu należy również wskazać jego zakres, innymi słowy, określić ramy, w jakich będzie on dokonywany. Z uwagi na brak określonych standardów przyjętych do opisu zachowań ludzi w organizacji, nie jest to jednak zadanie łatwe, wymaga bowiem, zgodnie z tym, co zostało powiedziane wcześniej, z jednej strony podejścia ogólnego (model powinien mieć wymiar uniwersalny i pozwalać na opis zróżnicowanych aspektów zachowań organizacyjnych), z drugiej zaś specyficznego dla dyscypliny (powinien stanowić wyraz swoistych relacji między jednostką a organizacją).

Warunki te wydają się spełniać wymiary, w ramach których najczęściej opisywane są zmiany zachowań jednostki w przestrzeni organizacyjnej, odnoszące się do elastyczności w trzech ogólnych charakterystykach (por. m.in. Hill i in., 2008; Johnson i in., 2008; Rodgers, 1992; Galinsky i in., 2013; Pitt-Catsouphes, Matz-Costa, 2008; Rau, Hyland, 2002; Christensen, 2013; Thompson i in., 2014):

- kiedy (*when*),
- gdzie (*where*),
- i w jaki sposób (*how*) jednostka wykonuje swoją pracę.

Jako najczęściej opisywane i stosowane rozwiązania mające na celu uelastycznienie organizacji uznaje się elastyczność czasu i miejsca pracy (Thompson i in., 2014; Chung, Tijdens, 2013; Baltes i in., 1999; McMenamin, 2007; Schiff, 1983). Należy jednak zauważyć, że jakościowa niejednorodność opisywanych praktyk stanowi ważną przesłankę do dokonywania bardziej szczegółowych podziałów pozwalających na lepsze zrozumienie badanego zjawiska.

W pracy Kosseka i współpracowników (2015) rozwiązania elastyczne oferowane przez organizacje pracownikom omawiane są w czterech kategoriach:

- elastyczności czasowej (*flexitime*) – wybór organizacji czasu pracy;
- elastyczności miejsca (*flexiplace*) – wybór miejsca pracy (w całym wymiarze lub jej części);
- elastyczności ilości pracy (*amount of work*) – wybór ilości wykonywanej pracy;
- elastyczności ciągłości pracy (*continuity of work*) – wybór stopnia zaangażowania w realizację pracy.

W wymienionych kategoriach można wyraźnie zauważyć nawiązanie do charakterystyk miejsca, czasu i sposobu wykonywania pracy. Przy tym zauważalny w ostatnim czasie wzrost zainteresowania ostatnią z nich (*how*) należy wiązać przede wszystkim z dynamicznym rozwojem technologii. W literaturze przedmiotu szczegółowym analizom są poddawane m.in. zagadnienia związane z wirtualizacją pracy zespołowej (Gibson, Cohen, eds., 2003; Michalak, 2012b; Jarvenpaa, Leidner, 1998), wykorzystywaniem smartfonów (Lanaj i in., 2014; Derks, Bakker, 2014) czy szerzej nowych technologii w pracy (Luff i in., eds, 2000; Bresnahan i in., 2002; Hempell, Zwick, 2008). Kategoria ta ulega zatem pewnemu poszerzeniu o aspekty związane ze zmianą rodzaju wykonywanych zadań, a dokładniej zerwaniem ze ściśle określonymi granicami stanowiska na rzecz ich płynności (Iles i in., 1996).

Elementy te zostały uwzględnione w pracy B. Skowron-Mielnik (2012), która analizę elastycznych rozwiązań organizacyjnych przeprowadziła na podstawie czterech ich wymiarów, a mianowicie:

1) czasu pracy – odejścia od stałych, przyjętych na nieokreślony okres uregulowań czasu pracy na rzecz kształtowania wymiaru i rozkładu czasu pracy przez pracodawców i/lub pracowników; rozwiązania zaliczane do tej kategorii tworzą kontinuum od pracy pełnowymiarowej do niepełnowymiarowej oraz od realizowanej w stałych przedziałach godzinowych i dniowych do zmiennej co do rozkładu;
2) przestrzeni pracy – miejsca wykonywania pracy, które może być stałe lub zmienne, związane z lokalizacją organizacji lub oderwane od niej, oraz zakresu wykorzystania technologii teleinformatycznych;
3) treści pracy – parametrów pracy wynikających z zadań stojących do wykonania (czy dana praca ma charakter stały – niezmienność raz ustalonych zadań czy zmienny i jakich kompetencji wymaga – mobilność funkcjonalna pracowników); w tym obszarze zawierają się zatem elastyczność zadaniowa,

elastyczność w podejściu do wykonywanych zadań oraz elastyczna strukturyzacja pracy oznaczająca dwuwymiarowy układ od stałych niezmiennych zadań do zadań zmiennych, przekazywanych na bieżąco, oraz od zadań wykonywanych indywidualnie do wykonywanych doraźnie w ramach zespołu;

4) statusu pracy.

W przypadku dwóch pierwszych rozwiązań wyraźnie widać odniesienia do referencji czasu i miejsca pracy. Trzeci wymiar – treści, wychodzi natomiast nieco ponad charakterystykę *how*, wskazując na zmiany zarówno sposobu realizacji zadań, jak i ich rodzaju. W podobny sposób zmiany w zakresie wykonywanych zadań są ujmowane przez Cordery'ego w pracach dotyczących programów uelastyczniania pracowników prowadzonych przez rząd Australii w latach 80. ubiegłego wieku, których podstawowym założeniem było przygotowanie pracowników do podejmowania zmiennych co do zakresu i formy zadań (Cordery i in., 1991a, 1991b).

Przedstawione powyżej wymiary można uznać za najczęściej wymieniane obszary zmian w zakresie zachowań organizacyjnych. Obraz ten wydaje się jednak niepełny, została pominięta w nim bowiem, wynikająca poniekąd ze zmiany czasu, miejsca, rodzaju i sposobu wykonywania zadań, zmiana w zakresie ról, jakie pełni jednostka w organizacji. Wielozadaniowość, wieloetatowość czy wreszcie wykorzystywanie nowych metod organizacji i zarządzania redefiniują formę uczestnictwa zarówno w aspekcie formalnym, jak i nieformalnym. W literaturze przedmiotu stosunkowo mało miejsca poświęca się temu zagadnieniu w sposób bezpośredni. Istniejące opracowania mają charakter fragmentaryczny, odnosząc się np. do samego zjawiska transformacji (m.in. transformacji ról menedżera; Brzozowski, 2009; Dozier, Broom, 1995) czy też omawiając nowe koncepcje zarządzania, niejako „przy okazji" wskazuje się na zmianę ról pracowników (Zimniewicz, 1999; Czerska, 2002; Pabian, 2011). Mimo że elastyczność funkcji zgodnie z tym, co zostało powiedziane dotychczas nie znajduje się zazwyczaj w centrum uwagi badaczy, to wymiar ten wydaje się dopełniać obraz zmian w zakresie zachowań organizacyjnych w sposób istotny. Dlatego włączenie go do modelu analizy zachowań organizacyjnych wydaje się uzasadnione.

Przyjmując zatem nakreślone powyżej ramy, jako tradycyjne zachowania organizacyjne można określić zachowania, które charakteryzują:

– stała określona organizacja czasu pracy,
– stała przestrzeń wykonywania pracy (jeden pracodawca, jedno stanowisko),
– stałe określone zadania,
– stała określona rola.

W ramach wskazanych wymiarów odejście od modelu tradycyjnego oznacza przesunięcie na skali stałości w jednym lub kilku wymiarach, co oznacza *de facto* zmianę zachowań, czyli zgodnie z przyjętym założeniem ich elastyczność (rysunek 3.1).

Rysunek 3.1. Model analizy zachowań organizacyjnych (MAZO)

Źródło: opracowanie własne.

Szczególnie ważne jest podkreślenie w tym miejscu, że w zaproponowanym modelu elastyczność nie jest związana z żadną oceną wartościującą działania. Nie można zatem wnioskować ani o sprawności działań (czy i jak szybko jest osiągana równowaga), ani o stopniu elastyczności. W pierwszym wypadku należałoby odnieść się bowiem do kryterium zewnętrznego, w drugim zaś przyporządkować określone zachowania elastyczne do skali, co może mieć miejsce, ale dopiero na etapie przejścia z pola teorii na obszar empirii. Zaprezentowany model może zostać wykorzystany jako punkt odniesienia w obydwu kierunkach badań, niemniej zgodnie z przyjętym założeniem jego podstawowym celem jest identyfikacja zachowań elastycznych, dokonywana w relacji do zachowań tradycyjnych, a nie ich ocena.

Zanim jednak zostaną przedstawione podstawowe założenia koncepcji EZOP, należy rozstrzygnąć jeszcze jedną wątpliwość związaną z przedstawioną dotychczas recepcją pojęcia „elastyczność" i sposobem jego dalszego wykorzystania. Mając na uwadze zasadność merytorycznego zróżnicowania pojęć „elastyczność zachowań" i „elastyczne zachowania", trzeba zaznaczyć, że w celu ograniczenia zamętu terminologicznego i zwiększenia komunikatywności koncepcji EZOP w dalszych rozważaniach kategorię ogólną stanowi elastyczność zachowań organizacyjnych

pracowników, identyfikowana na podstawie kategorii szczegółowych, czyli zmian w modelu zachowań tradycyjnych, identyfikowanych za pomocą wskaźników elastycznych zachowań organizacyjnych.

3.1.2. Założenia koncepcji elastycznych zachowań organizacyjnych pracowników (EZOP)

Badania literaturowe oraz przeprowadzona na ich podstawie analiza ram koncepcyjnych podstawowych pojęć pozwoliły na sformułowanie czterech założeń koncepcji elastycznych zachowań organizacyjnych pracowników (EZOP), stanowiących podstawę dalszych eksploracji (por. Januszkiewicz, 2016c).

Założenie 1. Elastyczność zachowań organizacyjnych ma charakter latentny. Elastyczność jest konstruktem teoretycznym, cechą zachowań o charakterze latentnym. Jej opis jest dokonywany na podstawie zróżnicowanych kryteriów. W pracy przyjęto założenie, że podstawę badań elastyczności stanowią opisy zachowań elastycznych, a dokładniej ich częstotliwości w określonym czasie. Opis elastyczności, oparty na zidentyfikowanych zachowaniach elastycznych, może stanowić punkt wyjścia do dalszych eksploracji wykorzystujących kryteria prakseologiczne (skuteczność, ekonomiczność, sprawność).

Założenie 2. Elastyczność zachowań organizacyjnych ma charakter polimorficzny.

Traktowanie elastyczności jako kategorii ogólnie charakteryzującej zachowania organizacyjne jest dużym uproszczeniem i nadużyciem (por. Hill i in., 2008, s. 153). Zarówno forma, jak i zakres uczestnictwa jednostki w rzeczywistości organizacyjnej mają bardzo zróżnicowany charakter. Przyjmując zatem jako punkt odniesienia przedstawiony w poprzednim rozdziale model, a dokładniej wskazane w nim wymiary, w koncepcji EZOP wyróżniono cztery rodzaje elastyczności zachowań organizacyjnych pracowników:

- elastyczność zadaniową,
- elastyczność funkcyjną,
- elastyczność czasową,
- elastyczność przestrzenną.

Założenie 3. Elastyczność zachowań organizacyjnych charakteryzuje polideterminizm.

Zachowania organizacyjne pracowników są kształtowane przez czynniki wewnętrzne, związane z charakterystyką samej jednostki, oraz czynniki zewnętrzne, związane z charakterystyką pracy i warunkami organizacyjnymi. Elastyczność, traktowana jako cecha zachowań, pozostaje pod ich wpływem.

Układ tych czynników należałoby porównać do pola siłowego, które zmienia swoje ustawienie w zależności od sytuacji, w jakim obecnie znajduje się pracownik. Owa zmienność jest związana z sytuacyjnym pojmowaniem elastyczności

zachowań organizacyjnych, która w odróżnieniu od postawy wobec pracy dotyczy danej, specyficznej pracy i jej warunków. W takim ujęciu wyróżnione kategorie mają charakter zarówno indywidualny (siła poszczególnych oddziaływań jest specyficzna dla jednostki), jak i uniwersalny (są one charakterystyczne dla każdego typu elastyczności).

Założenie 4. Elastyczność zachowań organizacyjnych ma charakter asynchroniczny.

Zmiana zachowania w zakresie kategorii elastyczności wyróżnionych w koncepcji EZOP (zadaniowa, funkcjonalna, czasowa, przestrzenna) nie ma charakteru jednorodnego. Układ siły i zakresu oddziaływania poszczególnych determinant jest zróżnicowany, co powoduje, że niejednorodność dotyczy zarówno jednostek (przejawia się większą skłonnością do podejmowania niektórych działań w porównaniu z innymi), jak i organizacji (wykorzystywane rozwiązania są zorientowane na jeden lub kilka rodzajów elastyczności). Unielastyczność, czyli pełną dyspozycyjność do zmian we wszystkich kategoriach, należy traktować jako aberrację.

Przyjmując powyższe założenia, **w koncepcji EZOP elastyczność zachowań organizacyjnych pracowników jest manifestowana zmianą zachowań pozwalającą na zmianę lub zachowanie pozycji pracownika w ramach posiadanego przez niego potencjału i potencjału organizacji, w której jest zatrudniony.** Częstotliwość zmiany określa poziom elastyczności, natomiast jej zakres – rodzaj elastyczności zachowań organizacyjnych pracowników.

W zaprezentowanej definicji warto podkreślić kilka istotnych cech.

1. Elastyczność w tym ujęciu nie zawiera charakterystyki wartościującej, tzn. nie można w sposób obiektywny stwierdzić, czy wysoka elastyczność jest lepsza od niskiej. Wartość działaniu jest tu nadawana przez punkt odniesienia; pracownik bardzo elastycznie reagujący na zmiany może być dla organizacji bardzo cennym zasobem, z kolei jednostka ulegająca ciągłym zmianom może ponosić wysokie koszty psychologiczne tych działań.

2. Elastyczność jest sposobem radzenia sobie z szeroko rozumianymi zmianami zarówno w otoczeniu organizacyjnym, jak i w życiu jednostki. Na kolejnych etapach kariery zawodowej przed jednostką stają zróżnicowane wyzwania rozwojowe, m.in. związane z życiem rodzinnym i budowaniem tożsamości zawodowej. W kontekście organizacyjnym na różnych etapach cyklu życia organizacji potrzebni są pracownicy o zróżnicowanej charakterystyce.

3. Sposób radzenia sobie ze zmianami może mieć charakter adaptacyjny lub rozwojowy. Oznacza to, że elastyczność zachowań może być wynikiem działań reaktywnych (odpowiedzi na zmianę warunków), aktywnych (współuczestniczenia w procesie zmian) lub proaktywnych (kreowania nowych warunków) jednostki.

4. Elastyczność w tym ujęciu odnosi się do zachowań jednostki w sytuacji pracy i podlega uwarunkowaniom wynikającym z jednej strony z potencjału jednostki, z drugiej zaś z warunków, jakie stwarza organizacja, i cech samej pracy.

W celu podkreślenia znaczenia relacji zachodzących między jednostką a organizacją, w koncepcji EZOP jest mowa o elastycznych zachowaniach pracownika, a nie samej jednostki. Takie ujęcie wynika z dwóch przesłanek. Po pierwsze, uznania regulacyjnej funkcji struktury organizacyjnej (w ujęciu statycznym i dynamicznym), która poprzez wyznaczenie ogólnych ram zachowania się w organizacji ogranicza dowolność postępowania jej uczestników, zwiększając tym samym przewidywalność ich zachowań (Bielski, 2002, s. 100). Po drugie, z lokowania rozważań na gruncie nauk o zarządzaniu i celowego ograniczenia czynników psychologicznych, konstytuujących całość życia jednostki, do czynników wpływających na pełnione przez nią role zawodowe. Tak rozumiane zachowania elastyczne nie pozostają w opozycji wobec formalizacji czy standaryzacji (por. Rutka, 2012, s. 157), co zbliżałoby je do kategorii kreatywności. Przedmiotem badań jest tu sama zmiana zachowań w ramach istniejących rozwiązań organizacyjnych.

W dalszej części rozdziału zostaną przedstawione determinanty zachowań elastycznych oraz charakterystyka ich poszczególnych kategorii. Uzupełnienie opisu stanowi natomiast zamieszczona na końcu tej części opracowania analiza konsekwencji zachowań elastycznych.

3.2. Determinanty elastycznych zachowań organizacyjnych pracowników

3.2.1. Elastyczność środowiska pracy

W ostatnim czasie wśród teoretyków i praktyków zarządzania można zauważyć wzrost zainteresowania tematyką elastyczności środowiska pracy (Galinsky i in., 2008; Kossek i in., 2015). Podstawowe przyczyny takiego stanu rzeczy zostały przedstawione w rozdziale drugim, ich uszczegółowienie do omawianego obszaru mogą stanowić wyniki badań potwierdzające związek między elastycznością a zachowaniami organizacyjnymi, w tym zainteresowaniem równowagą praca – życie, zrównoważonym rozwojem czy efektywnością pracowników (por. Pitt-Catsouphes, Matz-Costa, 2008; White i in., 2003; Clark, 2000; Lewis, Roper, 2008; Hill i in., 2008). Związek przyczynowo-skutkowy pomiędzy zachowaniami pracowników a pozostałymi zasobami organizacji jest trudny do uchwycenia i zwymiarowania, nie ulega jednak wątpliwości, że zasadne są próby jego zdiagnozowania (Glińska-Neweś, 2010).

Mimo bogactwa literatury, dość symptomatyczny wydaje się brak jednorodnej terminologii w omawianym obszarze. W pracach anglojęzycznych do opisania elastyczności środowiska pracy są wykorzystywane najczęściej takie pojęcia, jak

workplace flexibility (WF), *flexibility work arrangements* (FWA), *flexibility policies* i *flexibility practices*. Natomiast w literaturze krajowej stosuje się określenia „elastyczność pracy" (EP) oraz „elastyczna organizacja pracy" (EOP), przy tym pojęcia te są definiowane w bardzo podobny sposób jako:

- (WF) stwarzane pracownikom możliwości dokonywania wyborów wpływających na to, gdzie, kiedy i jak długo będą zaangażowani w zadania związane z pracą (Hill i in., 2008, s. 152);
- (FWA) inicjatywy organizacyjne, które umożliwiają pracownikom elastyczność czasu i miejsca pracy oraz różne rozwiązania wpływające na liczbę przepracowanych godzin (de Sivatte, Gaudamillas, 2013, s. 1328);
- (FWA) korzystna dla każdej ze stron umowa między pracownikiem i pracodawcą, w ramach której porozumieli się oni, kiedy, gdzie i jak pracownik będzie wykonywać swoją pracę, aby zaspokoić potrzeby organizacji (Kossek i in., 2014, s. 2);
- (FWA) warunki pracy, które umożliwiają elastyczność w zakresie miejsca wykonywania pracy (określane również jako telepraca, praca zdalna) i/lub czasu jej wykonywania (określane jako elastyczność czasu pracy lub elastyczna organizacja czasu pracy) (Rau, Hyland, 2002, s. 113);
- (EP) zindywidualizowane, podlegające negocjacjom i zmianom warunki pracy obejmujące przynajmniej jeden z trzech obszarów: warunki formalnoprawne, czas i miejsce (Skarzyński, 2007, s. 32).

Warto zwrócić uwagę, że przytoczone definicje mają charakter ramowy, dość ogólnie określając raczej zakres pojęcia niż jego szczegółowe kategorie. Zwraca się zatem uwagę na dwustronność relacji i jej zmienny charakter; warto przy tym zaznaczyć, że sama elastyczność nie ma w nich przypisanej żadnej wartości, jest nią niejako w domyśle swoboda kształtowania warunków pracy.

Z tego powodu do opisu rozwiązań organizacyjnych zwiększających elastyczność często wykorzystuje się również pewnego rodzaju etykiety, takie jak „nowe środowisko pracy", „praca zwinna, elastyczna", „mądra elastyczność" (Lake, 2015, s. 1), „mądra praca", „rozwiązania innowacyjne zwiększające zaangażowanie i efektywność pracowników" (Lonti, Verma, 2003, s. 284), co sugeruje odejście od starego, tradycyjnego, niezwinnego, nieelastycznego sposobu pracy charakterystycznego dla produkcji przemysłowej na rzecz innych rozwiązań. Tak jednowymiarowe opisywanie zjawiska z natury swej niejednorodnego wydaje się jednak nieuzasadnionym uproszczeniem. Elastyczne środowisko pracy stanowi pewnego rodzaju kompilację elementów, które mogą być wartościowane w odmienny sposób. Jest to termin amorficzny, używany raczej do opisu wielu jakościowo różnych form pracy, zawierających zarówno elementy pozytywne, jak i negatywne (Conley, 2006, za: Skowron-Mielnik, 2012), podczas gdy samo wartościowanie pozostaje zależne od podmiotu dokonującego oceny. Wyniki badań nad percepcją elastyczności środowiska pracy wskazują, że pracownicy często wykazują zniechęcenie wobec dostępnych rozwiązań, a sposób ich wdrażania

oceniają jako niespójny. Ponadto w określonych sytuacjach nie czują się wolni w wyborze dostępnych rozwiązań (niektóre są ograniczane, inne narzucane) (por. Hayman, 2009, s. 328–329). Z badań prowadzonych przez Galinsky i zespół w ramach *National Study of the Changing Workforce* wynika, że część pracowników w Stanach Zjednoczonych, mających dostęp do rozwiązań elastycznych, uważa, że skorzystanie z nich będzie wiązać się z jakimiś kosztami, może nawet zagrażać ich pracy (Galinsky i in., 2011, s. 149). Zatem to, co może wydawać się skuteczne i pożądane z perspektywy organizacji, nie zawsze stanowi istotną wartość dla pracowników, i odwrotnie. Przykładowe rozbieżności w postrzeganiu oczekiwań i obaw związanych z elastycznością w miejscu pracy zostały zaprezentowane w tabeli 3.1.

Tabela 3.1. Elastyczne rozwiązania organizacyjne w percepcji menedżerów i pracowników

Perspektywa pracownika	Perspektywa menedżera
Oczekiwane korzyści z elastyczności w miejscu pracy	
▪ Możliwość zaspokojenia niezwiązanych z pracą potrzeb i żądań, które kolidują z zadaniami w pracy ▪ Większa percepcja kontroli nad pracą ▪ Oszczędności w postaci skróconego czasu dojazdu, ograniczenia wydatków (paliwo, strój biznesowy/pralnia chemiczna, opieka nad dzieckiem), energii (osobistej i środowiskowe skutki)	▪ Pracownicy są mniej rozkojarzeni i bardziej skupieni na pracy ▪ Występuje niższa absencja pracowników ▪ Rozwiązania elastyczne pozwalają przedsiębiorstwu rozszerzyć czasową/regionalną dostępność dla klientów
Obawy związane z elastycznością w miejscu pracy	
▪ Elastyczne rozwiązania mogą nie przynieść korzyści wszystkim pracownikom (lub konkretnym pracom/zadaniom, np. zadania zespołowe, materiał poufny) ▪ Elastyczni pracownicy mogą zostać ukarani (formalnie lub nieformalnie) ▪ Przepisy dotyczące korzystania z elastyczności w miejscu pracy mogą nie być jasno komunikowane lub systematycznie stosowane/regulowane ▪ Elastyczność może być używana przez menedżerów jako nagroda (np. dla wydajnych pracowników) lub kara ▪ Pracownicy zamiast elastyczności mogą odczuwać swoja sytuację raczej jako konieczność bycia cały czas dostępnym lub dyspozycyjnym	▪ Pracownicy korzystający z elastyczności mogą być mniej produktywni; menedżerowie, którzy cenią *face-time* (czas spędzony osobiście z druga osobą) nie dysponują skutecznymi środkami regulowania wydajności w warunkach elastycznego harmonogramu ▪ Koordynowanie lub organizowanie pracy wielu podwładnych/zespołów korzystających z elastyczności w miejscu pracy może być trudne, zwłaszcza gdy harmonogramy pracownika i menedżera nie nakładają się na siebie ▪ Ustanawianie i ułatwianie skutecznej komunikacji z pracownikami korzystającymi z elastyczności w miejscu pracy będą trudne da menedżera ▪ Potrzeby/żądania klientów mogą nie być skoordynowane z elastycznością pracownika ▪ Wprowadzenie rozwiązań elastycznych wymaga od menedżera większej uwagi i wysiłku

Źródło: E.E. Kossek i in., (2015, s. 7).

Tak wyraźna rozbieżność w sposobie postrzegania elastyczności środowiska pracy sprawia, że kategoria ta w literaturze przedmiotu jest konceptualizowana na dwa odmienne sposoby. W pierwszym ujęciu, określanym jako perspektywa organizacji, osią rozważań jest organizacja, zaś elastyczność w ujęciu atrybutowym jest określana jako stopień, w jakim organizacja jest w stanie stosować rozwiązania, dzięki którym ma zdolność do szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu. Jest to zatem cecha mająca przede wszystkim zapewnić samej organizacji przetrwanie i/lub rozwój, przy tym wpływ na pracowników jest tu traktowany drugoplanowo.

Elastyczne rozwiązania są ujmowane nie tylko jako sposób na zwiększenie elastyczności organizacji, podniesienie jej efektywności czy nadążanie za wyzwaniami otoczenia, ale również jako przewaga, dzięki której organizacja może pozyskać z rynku najlepszych pracowników (zarówno *ad hoc* do realizacji bieżących celów, jak i długookresowo, upatrujących w niej partnera dbającego o interesy pracowników) (Thompson i in., 2014, s. 3).

Mimo że interesy pracowników w tym ujęciu nie mają pierwszorzędnego znaczenia, trudno zaprzeczyć, aby stosowanie przez organizację elastycznych rozwiązań pozostawało bez wpływu na ich zachowania, zarówno w miejscu pracy, jak i poza nim. Zdaniem Baileya (1993), organizacje, które w celu zwiększenia wydajności wprowadzają rozwiązania zorientowane na elastyczność, muszą pamiętać o spełnieniu trzech warunków:

- pracownicy muszą mieć specjalistyczną wiedzę i umiejętności, której nie posiadają menedżerowie;
- pracownicy muszą być motywowani do wykorzystywania tej specjalistycznej wiedzy;
- środowisko pracy musi być tak zorganizowane, aby zastosowanie specjalistycznej wiedzy i umiejętności przyczyniało się do zwiększenia wydajności.

Wyraźnie widać zatem, że nawet w sytuacji, gdy podmiotem rozważań jest organizacja, to człowiek pozostaje kluczowym czynnikiem sukcesu. Przy tym w tej perspektywie jego rola jest analizowana w sposób instrumentalny, występuje on w charakterze moderatora elastyczności organizacji.

Zupełnie inaczej jest w drugiej z wyróżnionych perspektyw – pracowniczej, w centrum zainteresowania stawiającej pracownika. Tu elastyczność środowiska pracy jest określana jako stopień, w jakim pracownik jest w stanie dokonywać wyboru w zakresie organizacji głównych aspektów swojego życia zawodowego. Samodzielna organizacja warunków pracy jest w tym ujęciu istotnym czynnikiem optymalizacji relacji między poszczególnymi sferami życia pracownika (zawodową, rodzinną, społeczną). W zależności od potrzeb i wyzwań stojących przez jednostką na różnych etapach życia/kariery, w poszczególnych wymiarach preferencje mogą ulegać zmianom, do których pozostałe warunki mogą zostać dopasowane, a elastyczne rozwiązania pomagają pracownikom godzić zobowiązania zawodowe i pozazawodowe oraz pozwalają na dopasowanie w zakresie indywidualnych potrzeb i wymagań pracy (Matz-Costa, Pitt-Catsouphes, 2010).

Przy tym należy pamiętać, że sytuacje, w których pracownik samodzielnie określa całe swoje środowisko pracy, zdarzają się raczej wyjątkowo. Trzeba przyjąć, że taka pełna swoboda występuje równie rzadko jak całkowite ograniczenie wyboru. Zdecydowanie częściej środowisko pracy jest dookreślane przez inne istotne zmienne, m.in. warunki zewnętrzne związane z charakterem pracy, wymaganiami biznesowymi czy dostępnością określonych rozwiązań teleinformatycznych. Dlatego w poszczególnych obszarach (branżach, zawodach) rozwiązania te mogą być stosowane w różnym zakresie.

Drugą ważną cechą koncepcji powstających w tym nurcie jest podkreślanie znaczenia interakcji między organizacją a zatrudnionymi w niej ludźmi. Stworzenie elastycznych warunków pracy (wdrożenie elastycznych rozwiązań organizacyjnych) staje się tu tłem dla wyborów dokonywanych przez pracowników (Hill i in., 2008, s. 151), a punktem odniesienia jest ocena dostępności i użyteczności rozwiązań.

Postrzegana dostępność elastycznych rozwiązań organizacyjnych (*perceived availability of flexibility work policies*) odnosi się do stopnia, w jakim pracownicy czują się wolni (swobodnie) w wykorzystywaniu elastycznych rozwiązań, które są formalnie dostępne (Eaton, 2003, s. 147). Natomiast postrzegana użyteczność elastyczności (*perceived usability of flexibility work policies*) odnosi się do oceny zarówno pożądanych, jak i niepożądanych skutków korzystania z dostępnych rozwiązań (Eaton, 2003, s. 148). Badania potwierdzają, że gotowość do korzystania z elastyczności nie jest bezpośrednim wynikiem oficjalnej polityki organizacji, w sposób istotny wpływa bowiem na nią kultura organizacyjna, określająca, czy dane rozwiązania są dostępne, dla kogo i z jakimi konsekwencjami (Bond i in., 2005, za: Johnson i in., 2008, s. 232). Wymienione konstrukty pozwalają dostrzec relacje między samymi rozwiązaniami wdrażanymi w organizacji a stopniem ich akceptacji/wykorzystania przez pracowników. Hayman (2008, s. 329), dokonując przeglądu badań w tym obszarze, doszedł do wniosku, że wdrażanie i zarządzanie elastycznymi rozwiązaniami organizacyjnymi w sposób spójny, bez żadnych konsekwencji dla przyszłych karier, są szansą na ich pozytywny odbiór przez pracowników.

Zaprezentowane powyżej dwa modele interpretacyjne (organizacyjny i pracowniczy), poprzez narzucanie perspektywy jednopodmiotowej, wydają się bardzo ograniczać pole analiz. Określenie, kto jest beneficjentem, a kto ponosi koszty danych rozwiązań nie jest w tej sytuacji ani proste, ani jednoznaczne, tym bardziej, że aby odnieść sukces potrzebne jest zaangażowanie obydwu stron. Elastyczność środowiska pracy powinna być zatem postrzegana jako potencjalny zasób organizacji (*anticipated resources*), który jest już nie tylko dodatkiem, lecz narzędziem do budowania przewagi konkurencyjnej, dzięki któremu organizacja ma szansę pozyskać z rynku najlepszych pracowników (Galinsky i in., 2008; Kossek i in., 2014).

Powyższe podejście wydaje się w coraz większym stopniu charakteryzować współczesne organizacje. Wyniki badań wskazują bowiem, że rozwiązania uelastyczniające środowisko pracy są:

– coraz częściej wdrażane przez pracodawców zarówno w związku z oczekiwanym wzrostem wydajności, jak i pozytywnym wpływem na relacje praca – życie (Kossek i in., 2015);
– formalnie częściej wprowadzane w organizacjach dużych niż małych, częściej w organizacjach z sektora publicznego niż prywatnego, a w sektorze prywatnym takie rozwiązania są bardziej charakterystyczne dla organizacji działających w branży usługowej i finansowej niż w produkcji (Lewis, 2003);
– nie występują przypadkowo czy pojedynczo, lecz w wiązkach pozwalających na pewną dowolność w ich stosowaniu (Lonti, Verma, 2003).

Ostatnia z wymienionych charakterystyk wydaje się szczególnie ważna z punktu widzenia teoretycznej analizy zjawiska. Badanie rozwiązań organizacyjnych w zbiorach, w odróżnieniu od badania pojedynczych incydentów, pozwala na wyłonienie pewnych wzorców i uchwycenie prawidłowości (*shapes of pattern*) (Cutcher-Gershenfeld, 1991).

Zdaniem McDuffie (1995) to właśnie podejście oparte na analizie wiązek powiązanych i niepowiązanych rozwiązań organizacyjnych jest w badaniach relacji między organizacją a zachowaniami organizacyjnymi bardziej uzasadnione niż analiza pojedynczych praktyk. Stwierdzenie to ma istotne znaczenie dla praktyki zarządzania, oprócz opisu zjawiska może prowadzić bowiem do jego wyjaśnienia, a nawet stać się podstawą do sformułowania prognoz na przyszłość.

W literaturze przedmiotu z zakresu kształtowania środowiska pracy można spotkać zróżnicowane kategorie opisu rozwiązań organizacyjnych. W raporcie OECD (1993) rozwiązania organizacyjne podzielono na trzy obszary: rozwiązania związane z opisem stanowiska pracy, delegowaniem odpowiedzialności oraz zarządzaniem zasobami ludzkimi. Zdaniem niektórych badaczy, elastyczne rozwiązania organizacyjne nie mogą być skutecznie wdrożone bez równoczesnej implementacji wspierających je rozwiązań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, dlatego proponują oni stosowanie dychotomicznego podziału na rozwiązania związane z organizacją pracy i praktyki zarządzania zasobami ludzkimi (Lonti, Verma, 2003, s. 292).

Jednak to, co wydaje się porządkować dyskurs teoretyczny, w rzeczywistości stanowi istotne ograniczenie i narzuca niefunkcjonalne, sztywne reguły analizy. Trudno wyobrazić sobie bowiem wdrożenie nowych, elastycznych sposobów pracy bez równoczesnej implementacji wspierających ich metod HR. W praktyce zarządzania te dwa obszary nie tylko wzajemnie na siebie wpływają, ale warunkują swój sukces. Uzasadnione wydaje się zatem, aby mając świadomość zróżnicowania źródeł rozwiązań uelastyczniających środowisko organizacyjne, pozostać przy ich wspólnym opisie, opierając klasyfikację na kryterium, które w sposób istotny różnicuje kategorie elastyczności.

Oprócz rozwiązań organizacyjnych dla zachowań elastycznych istotne znaczenie ma również charakterystyka pracy odnosząca się do jej istoty i treści. Zdaniem Hilla i współpracowników (2008, s. 152) niektóre zawody ograniczają

lub wzmacniają wykorzystywanie elastycznych form z uwagi na swoją specyfikę lub wymagania związane z miejscem wykonywania pracy. Niestety, w literaturze przedmiotu stosunkowo niewiele jest prac stawiających charakterystykę pracy w roli zmiennej objaśniającej. W istniejących opracowaniach badaniu jest poddawana najczęściej określona grupa zawodowa lub konkretne środowisko pracy.

Opierając się na wnioskowaniu pośrednim, na podstawie analizy zawodów wykonywanych z wykorzystaniem elastycznych form organizacji pracy, można wskazać, że do zawodów najczęściej wykonywanych przez telepracowników należą tłumacz, projektant stron internetowych, wykonawca innych prac informatycznych (np. grafik komputerowy, przepisywanie, redagowanie tekstów), pracownik biura obsługi klienta, pracownik działu sprzedaży przez telefon, analityk finansowy, księgowy, *outsourcing* płacowy (por. DiNatale, 2001; Kaczmarek, 2003).

Mając na uwadze zgłaszane powyżej zastrzeżenia, trudno uznać ten katalog za ostateczny czy też doszukiwać się w nim jakichś rozstrzygnięć lub wyjaśnień. Pozwala on jednak na opis pewnej aktualnej tendencji w zakresie kształtowania środowiska pracy, w którym to możliwość wyłączenia czynności poza przestrzeń organizacji, a nie jej charakterystyka decyduje o korzystaniu z rozwiązań elastycznych. Jest to jednak, tak jak wspomniano, obszar stosunkowo mało rozpoznany empirycznie, należy zatem oczekiwać, że w związku ze wzrostem zainteresowania tematyką elastyczności temat ten będzie znacznie częściej podejmowany w przyszłości.

Na zakończenie tej części rozważań warto również dodać, że analiza charakterystyki współczesnego rynku pracy wskazuje na współwystępowanie zróżnicowanych form organizacji pracy (Pinfield, Berner, 1994). Organizacje mogą równocześnie korzystać ze standardowych i niestandardowych rozwiązań organizacyjnych (Tsui i in., 1995; Lepak, Snell, 2002), skierowanych zarówno do zasobów wewnętrznych, jak i pracowników pozyskiwanych czasowo z rynku pracy (Matusik, Hill, 1998), zwiększając tym samym swoją zdolność do kreowania elastyczności.

3.2.2. Elastyczność jednostki

Zgodnie z przyjętą definicją, zachowania organizacyjne stanowią wyraz interakcji czynników o charakterze zewnętrznym i wewnętrznym. Determinant elastyczności zachowań należy zatem szukać również w cechach indywidualnych jednostki, decydujących o specyficznym charakterze reakcji na bodźce z otoczenia.

Co ciekawe, w psychologii, samo pojęcie „elastyczność" jest wykorzystywane do opisu zróżnicowanych kategorii funkcjonowania jednostki, przy tym trudno uznać, że jest to charakterystyka wiodąca czy podstawowa dla tej dziedziny. W wymiarze poznawczym elastyczność jest odnoszona do pojęcia zdolności, natomiast w behawioralnym do określenia sprawności czy też umiejętności reagowania na

sygnały z otoczenia. Pojęcie to nie ma zatem statusu cechy *per se*, lecz, jak słusznie zauważa Wojtczuk-Turek (2012, s. 250), jest wykorzystywane do opisu właściwości procesów lub funkcji. Wydaje się zatem uzasadnione, aby analizę kategorii „elastyczność" na gruncie psychologii przeprowadzić w relacji do pojęć wyjaśniających różnice indywidualne w dobrostanie jednostki, a także w efektywności funkcjonowania w różnych obszarach działalności (por. Strelau, Doliński, red., 2011, s. 766). Wprowadzając jednak pewne ograniczenia, poniżej elastyczność jednostki zostanie omówiona w odniesieniu do procesów poznawczych, temperamentu i osobowości.

Funkcjonowanie poznawczo-behawioralne

W odniesieniu do procesów poznawczych elastyczność może być traktowana jako cecha szczegółowa pewnej klasy procesów lub ogólna, sposobu/stylu funkcjonowania poznawczego jednostki. Przykład pierwszego ujęcia stanowią procesy uwagi, gdzie do opisu różnic indywidualnych w zakresie relacji jednostka – otoczenie są wykorzystywane m.in. pojęcia podzielności uwagi (możliwości nakierowania uwagi w sensie uwagi selektywnej na dwa aspekty otoczenia równocześnie) oraz przerzutność uwagi (zdolności przełączania uwagi w sensie uwagi selektywnej pomiędzy dwa aspekty otoczenia z jednego na drugi) (Maruszewski, 2001).

Natomiast w opisie stylów funkcjonowania pojęcie elastyczności w zasadzie nie występuje. Nieco przewrotnie w tym przypadku miarą różnic indywidualnych decydujących o zdolnościach adaptacyjnych jednostki jest sztywność poznawcza. Małgorzata Kossowska (2007, s. 183), dokonując retrospektywnej analizy recepcji pojęcia sztywności, wskazuje, że psychologowie zajmujący się tym zjawiskiem używali również określeń „perseweratywność" (*perseveration*), „uporczywość" (*persistence*), „sztywność dyspozycyjna" (*disposition rigidity*) lub „nastawienie poznawcze" (*mental set*). Różnice między wymienionymi kategoriami nie mają jednak tyko charakteru semantycznego. Na przykład zamienne stosowanie terminów „perseweracja" i „uporczywość" jest merytorycznie nieuzasadnione. Zwraca na to uwagę Levine (1955), wskazując, że uporczywe jest działanie aktywne, podjęte samoczynnie i kontynuowane z własnej woli jednostki, natomiast jako działanie perseweratywne można określić to, które utrzymuje się niezależnie od woli jednostki, bez możliwości zmiany na inne. Podstawową różnicą jest sprawowanie kontroli nad zachowaniem i właśnie ten aspekt wolicjonalny zdaje się być traktowany jako ważne kryterium różnicujące zachowanie sztywne (perseweratywne) od innych.

Współcześni badacze coraz częściej nie traktują jednak pojęcia „sztywność" jako konstruktu homogenicznego, wskazując na wewnętrzne zróżnicowanie i niejednorodność tej kategorii. Przykładem takiego podejścia jest klasyfikacja Hunzikera (1964, za: Kossowska, 2000, s. 218), oparta na założeniu, że sztywność może przyjmować zróżnicowane formy, w zależności od sytuacji, w której się z nią spotykamy. Autor ten wyróżnił:

1) sztywność związaną z nawykiem, występującą w sytuacji, gdy jednostka przyzwyczaiła się do określonego typu szybkiej reakcji i ten dobrze utrwalony nawyk zachowania w określony sposób uniemożliwia zareagowanie adekwatnie do sytuacji zadaniowej, która uległa zmianie; ten rodzaj sztywności jest określany często jako perseweracja, inercja lub sztywność dyspozycyjna;
2) sztywność związaną z trudnością w restrukturyzacji przestrzeni problemowej, występującą w sytuacji, kiedy jednostka stosuje stare rozwiązania, mimo że zadanie wymaga zmiany metody, a znalezienie poprawnego rozwiązania restrukturyzacji pola problemowego;
3) sztywność w generowaniu różnych rozwiązań pod presją czasu, występującą w sytuacji, gdy jednostka nie jest w stanie odejść od raz odkrytego rozwiązania oraz stawia opór wobec wprowadzenia jego modyfikacji.

W podobny sposób sztywność konceptualizują Schaie i współpracownicy (1991), proponując, aby pojęcie „sztywności w ogóle" zastąpić trzema niezależnymi wymiarami:

- sztywnością poznawczo-motoryczną (rozumianą jako niezdolność do przełączania się z jednej aktywności poznawczej na drugą),
- sztywnością postaw (postrzeganą jako trudność w zmianie opinii, sądów lub przekonań) oraz
- sztywnością psychomotoryczną (zwaną też niekiedy szybkością psychomotoryczną, rozumianą jako tendencję do szybkiego emitowania znanych i dobrze utrwalonych wzorców reakcji).

Należy jednak zaznaczyć, że na gruncie psychologii istnieją pewne rozbieżności w analizie zjawiska sztywności. Część badaczy wskazuje, że sztywność nie powinna być tratowana ani jako cecha osobowości, ani jako styl poznawczy, stanowi bowiem konsekwencję sytuacji, w jakiej znajduje się jednostka. Podkreślają oni, że sztywność nie ma charakteru globalnego, zależy bowiem od złożoności informacyjnej sytuacji oraz od poziomu kompetencji. Tak więc osoby mniej kompetentne w danej dziedzinie, starając się zredukować złożoność informacyjną oraz zminimalizować nowość zawartą w sytuacji problemowej, będą skłonne do stosowania starych, dobrze sprawdzonych we wcześniejszych działaniach schematów postępowania (por. Kossowska, 2000, s. 219). Występujące w takiej sytuacji przeciążenie poznawcze różnicuje sposób wykonywania zadań prostych i złożonych przez jednostkę (Śpiewak, 2006; Śpiewak i in., 2003). Można oczekiwać przy tym, że pogorszenie wykonywania zadań wymagających nowego podejścia – elastyczności, będzie mieć związek właśnie z usztywnianiem stylów poznawczych i wykorzystywaniem wypracowanych schematów.

Na zakończenie tej części opracowania warto rozważyć również znaczenie specyficznego moderatora sprawności wyższych procesów poznawczych, jakim jest naturalna cykliczność rytmów regulujących funkcjonowanie człowieka. Rytm biologiczny, rozumiany jako regularne, odtwarzalne oraz niezależne od czasu zmiany funkcji fizjologicznych, ma swoje korelaty poznawcze i behawioralne. W ciągu

doby można zaobserwować pewną cykliczność występowania tych stanów i związanych z nimi zmian, ponieważ dobowa rytmika snu i czuwania pokrywa się z wahaniami innych funkcji fizjologicznych, takich jak wydzielanie hormonów, regulacja przemiany materii, regulacja ciepłoty ciała, czynność przewodu pokarmowego, wydalanie moczu i wiele innych. Funkcje te mogą wtórnie wpływać na czynność układu nerwowego i decydować o wydolności psychicznej człowieka (Sadowski, 1973, s. 269). Owa cykliczność następujących po sobie zmian ma charakter celowy. Powracające wyższe i niższe sprawności umożliwiają równowagę między okresami obciążenia i odpoczynku, dzięki temu organizm jest w stanie funkcjonować w sposób optymalny (Pflugbeil, 1994, s. 7–10).

Większość rytmów ma charakter mezogenny, ponieważ na funkcjonowanie jednostki nakładają się dwie perspektywy: uwarunkowania biologiczne i oddziaływania środowiskowe. O ile jednak w przypadku niektórych rytmów (zwłaszcza dotyczących funkcjonowania społecznego) dominacja czynników zewnętrznych w większym stopniu może wpływać na emocje i nastrój, o tyle w przypadku rytmów bardziej zdeterminowanych biologicznie czynniki egzogenne, powodujące rozbieżności miedzy zegarem biologicznym a cyklem dobowym, wpływają w sposób istotny na funkcjonowanie behawioralne i poznawcze jednostki. Z punktu widzenia efektywności i wydajności działania pracowników najbardziej optymalnym rozwiązaniem jest sytuacja, gdy okresy czuwania i snu są zsynchronizowane z maksymalnym i minimalnym poziomem aktywności innych narządów ustroju, tak aby zapewnić organizmowi cykliczność i związaną z nim równowagę w działaniu (Sadowski, 1973, s. 269–270). Owo dopasowanie nie wiąże się zatem wyłącznie z poczuciem dobrostanu jednostki, wpływa bowiem w sposób istotny również na jakość analizy poznawczej, a tym samym na gotowość do adekwatnej (w tym elastycznej) reakcji.

Specyficzny dla jednostki wzorzec synchronizacji zegarów biologicznych i społecznych przejawia się w typie aktywności dobowej wyrażonym w wymiarze poranności-wieczorności, określanej najczęściej jako chronotyp (Wiłkość, 2014). Wyniki badań dotyczące profilu aktywności w ciągu doby nie są jednak jednoznaczne. Z jednej strony istnieje wiele danych potwierdzających występowanie związku między wiekiem a określonym chronotypem. Osoby młode w porównaniu z osobami w starszym wieku wskazują na silniejsze tendencje w kierunku wieczorności (Paine i in., 2006). Z drugiej jednak strony badania nad rolą synchronizatorów zewnętrznych (rozumianych jako wypadkowa typowych godzin pracy i możliwość ich swobodnego doboru) w aktywności jednostki, prowadzone przez Wandę Ciarkowską, wskazują, że typ aktywności zawodowej okazał się czynnikiem bardzo istotnie określającym chronotyp badanych. Do najbardziej „wieczornych" zaliczono studentów, przedstawicieli wolnych zawodów oraz uczniów klasy maturalnej liceum. W porównaniu z tą grupą przesunięcie w stronę „ranności" stwierdzono u żołnierzy oraz pracowników umysłowych zatrudnionych w bankach, urzędach i szkołach. Wyraźnie rannym chronotypem charakteryzowali się

pracownicy fizyczni zatrudnieni w godzinach porannych i południowych, natomiast najbardziej „poranną" grupą byli rolnicy (Ciarkowska, 2003).

Współcześnie traktuje się chronotyp jako wynik interakcji między czynnikami biologicznymi i synchronizatorami społecznymi, co wskazuje na możliwość przystosowywania się jednostek do warunków zewnętrznych. Wyniki badań potwierdzające takie podejście nie pozwalają niestety na wskazanie, w jakim zakresie ów chronotyp może być elastyczny w odpowiedzi na zmieniające się warunki otoczenia, a tym samym jak wpływa na ten aspekt zachowań organizacyjnych.

Temperament

Pojęcia „temperament" i „osobowość" stanowią filary współczesnej psychologii. Co ciekawe, mimo tak dużej wagi, nie mają do końca określonych i rozłącznych ram koncepcyjnych. Część badaczy, traktując obydwa konstrukty jako tożsame, do opisu funkcjonowania jednostki posługuje się pojęciem „cecha". Obecnie jednak coraz częściej podkreśla się różnice między pierwotnie zdeterminowanym przez wrodzone mechanizmy neurobiochemiczne temperamentem, który „obecny od pierwszych chwil życia postnatalnego podlega powolnym zmianom spowodowanym procesem dojrzewania oraz indywidualnie specyficznym oddziaływaniem między genotypem a środowiskiem" (Strelau, 2001, s. 49), a osobowością, która jest „rzeźbiona na tych podwalinach w ciągu całego życia jednostki, przy znacznym udziale czynników środowiskowych" (Allport, 1937, za: Strelau, Doliński, red., 2011, s. 780).

Wśród badaczy rozpowszechniony jest pogląd, że pojęcie temperamentu odnosi się do pewnego podstawowego poziomu regulacji zachowania, który wpływa na procesy i zjawiska z wyższych poziomów, m.in. na charakterystyczny dla jednostki przebieg procesów adaptacyjnych (Klonowicz, Eliasz, 2003). Przy tym część z nich uznaje, że wpływ ten ma charakter ograniczony i głównie jednostronny. W nurt ten wpisuje się jedna z najbardziej znanych koncepcji temperamentu, regulacyjna teoria temperamentu (RTT) autorstwa J. Strelaua. Autor ten zakłada, że temperament, choć pierwotnie uwarunkowany wrodzonymi mechanizmami neurobiochemicznymi, podlega powolnym zmianom pod wpływem dojrzewania i specyficznych dla jednostki oddziaływań między genotypem a środowiskiem (Strelau, 1998, s. 179). Jednak Klonowicz i Eliasz (2003) wskazują, że charakterystyczne dla tego modelu ujęcie interakcyjne jest niewystarczające. Cechy temperamentu odgrywają tu bowiem rolę moderatora, wyznaczając nieaddytywną, interakcyjną reakcję między oddziaływaniem środowiska a funkcjonowaniem człowieka, co ich zdaniem nie wyczerpuje bogactwa relacji. Ilustrują to wyniki badań dotyczących relacji między warunkami pracy (zmienność i intensywność hałasu) a poziomem wykonania zadań umysłowych. Wpływ hałasu na wydajność i jakość pracy zależał od jednej z podstawowych cech temperamentu – reaktywności. W warunkach hałasu osoby nisko reaktywne pracowały efektywniej niż wysoko reaktywne. Jednak o ile wyniki te dostarczają ważnych informacji na temat

funkcjonowania zawodowego osób o różnym natężeniu reaktywności w warunkach silnie stymulujących, o tyle nie pozwalają na wyjaśnienie ewentualnej zmiany reaktywności u osób pracujących w hałasie (por. Klonowicz, Eliasz, 2003, s. 89–90).

Aspekt ten jest natomiast uwzględniany w transakcyjnym modelu temperamentu (TMT) autorstwa A. Eliasza. Koncepcja ta jest bardzo silnie osadzona w polskiej myśli psychologicznej, której podwaliny stanowi teoria regulacji T. Tomaszewskiego oraz wspomniana już regulacyjna teoria temperamentu J. Strelaua (2001, s. 329–341]. Autor definiuje temperament jako zbiór „mechanizmów regulujących stymulację, które determinują dynamikę zachowania na różnych jej wymiarach, tj. w zakresie temporalnych i energetycznych aspektów zachowania, zarówno w zakresie zachowań będących odpowiedzią na bodźce (zachowania typu respondent), jak i zachowań sprawczych regulowanych przez cel (zachowania typu operant)" (Eliasz, 2004, s. 84).

Przyjęcie podejścia systemowego sprawia, że zasadniczą rolę w modelu TMT odgrywa transakcja, przy tym nie ogranicza się ona do prostych dwustronnych relacji temperament – środowisko, relacje te mają bowiem bardziej skomplikowany charakter, stanowiąc człon złożonego systemu regulacji stymulacji. W celu zrozumienia całego mechanizmu istotne są w tym przypadku dwa pojęcia: „optymalny poziom stymulacji" oraz „optymalny poziom aktywacji". Relacja między nimi pozwala na wyróżnienie zmiennej temperamentalnej, jaką jest w koncepcji TMT mechanizm fizjologiczny reaktywności, definiowany jako stosunek wielkości reakcji do siły bodźca. Przy tym, jak zaznacza sam autor, optimum stymulacji korespondujące z optimum aktywacji jest różne, odpowiednio do różnic w zakresie fizjologicznych mechanizmów reaktywności (Eliasz, 2004). Założenie to niesie daleko idące konsekwencje dla zachowań jednostki. Po pierwsze, osoby wysoko reaktywne, charakteryzujące się znaczną wrażliwością i małą wydolnością, potrzebują mniejszej dawki stymulacji, aby funkcjonować w granicach optymalnego poziomu aktywacji, aniżeli osoby nisko reaktywne. W tym drugim przypadku charakterystyczna jest natomiast niska wrażliwość idąca w parze z wysoką wydolnością (Strelau, 2001, s. 341). Po drugie, sytuacje niedoboru stymulacji lub jej nadmiaru powodują, że poziom aktywacji wykracza poza pasmo optymalne (określone indywidualnie dla jednostki), a w wyniku rozbieżności między sytuacją pożądaną a rzeczywistą występują zmiany przystosowawcze w fizjologicznym mechanizmie reaktywności. W sytuacji niedoboru stymulacji dochodzi zatem do podwyższenia wrażliwości sensorycznej, w przypadku nadmiaru – do stępienia wrażliwości sensorycznej (Strelau, 2001, s. 341). Należy zatem przyjąć, że wszelkie specyficzne i powtarzalne w czasie oddziaływania środowiska mogą powodować odkształcenia od biologicznie uwarunkowanej dynamiki zachowań (Eliasz, Klonowicz, 2003, s. 116).

W badaniach dotyczących funkcjonalnego znaczenia temperamentu zakłada się, że określone cechy temperamentu wyznaczają preferencje form działania i sytuacji o określonej charakterystyce stymulacyjnej (energetycznej i temporalnej)

(Matczak, 2001, s. 54). Należy zaznaczyć przy tym, że zaistnienie sytuacji czy konieczności działania w warunkach nieodpowiadających możliwościom wyznaczonym przez temperament jest źródłem stresu i prowadzi do obniżenia poziomu wykonania zadań oraz do silnych negatywnych reakcji emocjonalnych, co w dłuższej perspektywie oznacza konieczność funkcjonowania w nieadekwatnym stymulacyjnie środowisku, skutkującą zaburzeniami psychicznymi lub chorobami somatycznymi (Strelau, Doliński, red., 2011, s. 796). Wartość stymulacyjną środowiska można określić za pomocą bardzo zróżnicowanych charakterystyk. Można do nich zaliczyć zarówno czynniki związane ze środowiskiem fizycznym, jak i psychicznym. Z punktu widzenia elastyczności za taką charakterystykę z pewnością można uznać zmienność i złożoność środowiska pracy, które przy braku adekwatnego dopasowania mogą stać się czynnikiem obciążającym lub przeciążającym jednostkę.

Na zakończenie tej części rozważań warto podkreślić, że silne osadzenie temperamentu w konstytucji biochemicznej jednostki i przypisanie go do kategorii czynników psychobiologicznych nie ogranicza mocy eksplikacyjnej tego konstruktu dla zachowań organizacyjnych. Oczywiście bezpośrednie i uproszczone przełożenia wartości stymulacyjnej środowiska i poziomu aktywizacji jednostki na zachowania elastyczne byłyby znacznym nadużyciem, jednak badania prowadzone nad rolą cech temperamentu w funkcjonowaniu zawodowym wskazują na zasadność podejmowania pogłębionych studiów w tym zakresie (por. m.in. Wontorczyk, Brudnik, 2013; Jaros, Zalewska, 2003).

Osobowość

Teorie osobowości w zależności od nurtu, w jakim są rozwijane, różnią się odnośnie do nacisku, jaki kładą na wpływ dziedziczności lub środowiska, procesy uczenia się lub wrodzone mechanizmy zachowania, orientację temporalną, świadomość i nieświadomość, wewnętrzne dyspozycje lub zewnętrzne sytuacje (por. m.in. Feist, Feist, 2009; Ewen, 1980). W obliczu tak wielu rozbieżności trudno dokonywać jednoznacznych rozstrzygnięć w zakresie wpływu cech osobowości na zachowania organizacyjne, w tym zachowania elastyczne. Omawiając jednak czynniki indywidualne, nie sposób pominąć zupełnie tego obszaru, dlatego zachowując znaczny stopień ogólności, poniżej zostaną zasygnalizowane jedynie pewne zagadnienia, których adekwatna analiza wymagałaby odrębnego opracowania.

Najbardziej znaną, a w zasadzie przyjętą przez najszersze grono badaczy, definicją osobowości jest definicja G. Allporta, który określa osobowość „jako dynamiczną organizację w jednostce tych systemów psychofizycznych, które determinują jej specyficzne przystosowanie do jej środowiska" (Allport, 1937, s. 48). Warto podkreślić w niej kilka istotnych elementów. Po pierwsze, dynamiczny charakter osobowości wskazuje na jej zmienność w czasie i kształtowanie się w relacji do określonych, specyficznych warunków. Tak więc osobowość jako pewna stała różnicuje jednostki względem siebie, określając to, kim jesteśmy, z drugiej strony, na już istniejących podwalinach, w interakcji z otoczeniem, nieustannie zachodzi

proces dookreślania, jacy będziemy. Interpretowanie zdarzeń, nadawanie im znaczenia, a w końcu również dokonywanie świadomych wyborów sprawiają, że osobowość, mimo operacjonalizacji i opisu w kategorii wystandaryzowanych cech, czyni jednostkę niepowtarzalną.

Cechy są zazwyczaj spostrzegane jako predyspozycje do określonych zachowań, wykazujące ponadsytuacyjną stabilność. Co można odnieść do podobnego zachowania w różnych sytuacjach? Pojęcie cech jest zazwyczaj zestawiane z pojęciem stanu, który jest chwilową przyczyną określonego rodzaju zachowania. Opis osoby za pomocą jakiejś cechy nie oznacza jednak, że jest ona nieustannie w takim stanie, lecz przejawia pewną skłonność do określonej interpretacji sytuacji i zachowania (por. Eysenck, 2000, s. 64).

W poszczególnych koncepcjach osobowości można doszukiwać się cech, które w mniejszym lub większym stopniu mogłyby korespondować z będącą przedmiotem tego opracowania elastycznością. Jako przykład może posłużyć model wielkiej piątki (MWP), w którym obok ekstrawersji, ugodowości, sumienności, neurotyczności występuje również otwartość na doświadczenia, której charakterystykę można powiązać z definicją zachowań elastycznych (tabela 3.2).

Tabela 3.2. Charakterystyka czynników modelu wielkiej piątki (MWP)

Czynnik	Charakterystyka wymiarów
1	2
Czynnik N	**Duża neurotyczność** – osoby o dużym nasileniu tej cechy są podatne na irracjonalne pomysły, mniej zdolne do kontrolowania swoich popędów oraz zmagania się ze stresem. Reagują silnie lękiem, napięciem, wykazują tendencję do zamartwiania się, często doświadczają stanów wrogości i gniewu, łatwo zniechęcają się i załamują w trudnych sytuacjach oraz wykazują niskie poczucie wartości, wstydliwość i poczucie zmieszania w obecności innych.
	Zrównoważenie emocjonalne – osoby zrównoważone emocjonalnie są emocjonalnie stabilne, spokojne, zrelaksowane i zdolne do zmagania się ze stresem, bez doświadczania obaw, napięć i rozdrażnienia.
Czynnik E	**Ekstrawersja** – osoby ekstrawertyczne są przyjacielskie i serdeczne, towarzyskie i rozmowne, skłonne do zabawy oraz poszukiwania stymulacji, wykazują tendencję do dominowania w kontaktach społecznych i są życiowo aktywne i pełne wigoru, wykazują optymizm życiowy i pogodny nastrój.
	Introwersja – osoby introwertyczne wykazują rezerwę w kontaktach społecznych, brak optymizmu oraz preferencje do przebywania w samotności i nieśmiałość.
Czynnik O	**Duża otwartość na doświadczenia** – osoby o dużej otwartości są ciekawe zjawisk zarówno świata zewnętrznego, jak i wewnętrznego, są kreatywne, mają żywą i twórczą wyobraźnię oraz wykazują intelektualną ciekawość, zainteresowanie sztuką oraz dużą wrażliwość estetyczną. Jednocześnie są niekonwencjonalne, skłonne do kwestionowania autorytetów, niezależne w sądach i nastawione na odkrywanie nowych politycznych, społecznych oraz estetycznych idei.

Tabela 3.2 (cd.)

1	2
	Mała otwartość na doświadczenia – osoby o niskiej otwartości są konwencjonalne w zachowaniu i konserwatywne w poglądach. Cenią sobie tradycyjne wartości, mają pragmatyczne zainteresowania i preferują uznane społecznie sposoby działania.
Czynnik A	**Duża ugodowość** – osoby o dużej ugodowości są sympatyczne w stosunku do innych i skłonne do udzielania im pomocy oraz sądzą, że inni ludzie mają identyczne postawy jak one. Osoby te mogą być zatem scharakteryzowane jako prostolinijne, prostoduszne, szczere, altruistyczne, potulne i łagodne oraz skromne i uczuciowe w stosunku do innych.
	Mała ugodowość – osoby mało ugodowe są egocentryczne, sceptyczne w opiniach o intencjach innych ludzi oraz przejawiają raczej nastawienie rywalizacyjne niż kooperatywne, są agresywne i oschłe w kontaktach z innymi ludźmi.
Czynnik C	**Duża sumienność** – osoby o dużej sumienności wykazują silną wolę, są zmotywowane do działania oraz wytrwałe w realizowaniu własnych celów. Zazwyczaj są też skrupulatne, obowiązkowe, punktualne, rozważne i rzetelne w pracy oraz mają duże osiągnięcia akademickie i zawodowe. Duże nasilenie tej cechy wiąże się także z pracoholizmem, skłonnością do utrzymywania porządku i perfekcjonizmem.
	Mała sumienność – osoby o małej sumienności wykazują raczej małą skrupulatność w wypełnianiu obowiązków i małą motywację do osiągnięć społecznych, są hedonistycznie nastawione do życia, brakuje im jasno sprecyzowanych celów życiowych, towarzyszą im rozleniwienie oraz impulsywność przy podejmowaniu decyzji i spontaniczność w działaniu.

Źródło: B. Zawadzki i in. (1998).

Model wielkiej piątki z uwagi na rzetelne podstawy teoretyczne oraz dostępność wystandaryzowanych narzędzi badawczych jest wykorzystywany bardzo często do badań wykraczających poza wymiar kliniczny. W ostatnim czasie można zaobserwować wzrost zainteresowania MWP w zakresie opisu zachowań ludzi w sytuacji pracy. Warto w tym miejscu przywołać wybrane wyniki badań zebranych przez J. Strelaua (2001, s. 439–453), wskazujące na znaczenie tych cech dla szeroko rozumianego funkcjonowania zawodowego. I tak M. Barrick i M. Mount (1991) na podstawie metaanalizy dotyczącej związku cech osobowości z poziomem wykonania pracy wykazali, że sumienność i stabilność emocjonalna (niska neurotyczność) są predyktorami poziomu wykonania wszystkich uwzględnionych w badaniu rodzajów pracy. Natomiast ekstrawersja i ugodowość pełnią taką funkcję w odniesieniu do pracy wymagającej kontaktów interpersonalnych. Otwartość na doświadczenia sprzyja natomiast wykonywaniu pracy wymagającej nabywania nowych doświadczeń i uczenia się.

Z kolei w badaniach longitualnych przeprowadzonych w pięćdziesięcioletnim interwale czasu przez Judge'a i współpracowników (1999) dla pomiaru subiektywnie ocenianego sukcesu najlepszymi predyktorami były sumienność, otwartość i niska neurotyczność. Natomiast dla statusu społecznego (rang) zawodu najlepszymi predyktorami okazały się sumienność, otwartość oraz mała neurotyczność.

Wreszcie J. Salgado (1997), na podstawie metaanalizy związku cech wielkiej piątki z zachowaniami niepożądanymi, wykazał, że sumienność jest pozytywnym predyktorem dewiacji zachowań, natomiast ekstrawersja, otwartość, ugodowość i stabilność emocjonalna – fluktuacji kadr.

Do podobnych wniosków doszła również A. Rogozińska-Pawelczyk (2013), analizując związek między postawą pracowników wobec zmian a cechami osobowości. Wysoki poziom otwartości na doświadczenia pozytywnie korelował z nastawieniem zarówno wobec przyszłych, jak i aktualnie zachodzących zmian.

Niektórzy badacze twierdzą, że MWP może być też użyteczny w zakresie przewidywania kariery zawodowej, jednak zdaniem Hough i Oswalda (2000, s. 635) dla dokonania takiej predykcji należałoby wziąć pod uwagę kilka dodatkowych charakterystyk nieujętych w modelu. Należy jednak zwrócić uwagę, że o ile systematyzacja cech w MWP pozwala na intra- i interdyscyplinarną komunikowalność wiedzy, co zachęca do ich wykorzystywania np. w doradztwie zawodowym, o tyle związane z nim techniki wciąż pozostają narzędziem diagnozy psychologicznej, a ich wykorzystanie powinno być objęte określonymi klauzulami relacji psycholog – klient, co znacznie ogranicza możliwość ich wykorzystania w praktyce biznesowej.

Wykorzystywanie koncepcji osobowości do przewidywania zachowań, poza ograniczeniami formalnymi, wymaga jednak również dokonania kilku innych rozstrzygnięć zwiększających wartość aplikacyjną uzyskanej wiedzy. W pierwszej kolejności warto postawić pytanie o stałość zachowań. Definiując osobowość, jako charakterystyki osoby, które wyjaśniają spójne wzorce zachowania (Pervin, John, 1999, s. 26), należałoby bowiem przyjąć założenie o jej stałości, tymczasem pewnym zmianom ulega nie tylko sama osobowość w rozwoju ontologicznym jednostki, ale również jej zachowania związane z cechami, które nie są spójne w różnych sytuacjach. Sytuację, w której oceny osobowości dokonywane w różnym czasie przez różnych obserwatorów są spójne, podczas, gdy oceny zachowania danej osoby w różnych sytuacjach są niespójne, psychologowie określają jako paradoks spójności. Przykładem tego typu sytuacji może być osoba o wysokim natężeniu cechy „ekstrawersja", która w relacjach towarzyskich przejawia aktywność i inicjatywę, podczas gdy w sytuacji pracy o silnych właściwościach przeciążających jej zachowanie może mieć charakter reaktywny i bierny. Wyniki badań wskazują, że różne właściwości sytuacji wywołują u ludzi odmienne zachowania (Gerrig, Zimbardo, 2009, s. 433–434), potwierdzając tym samym znaczenie charakterystyki środowiska dla zachowań jednostki.

Odrębny nurt analiz, dotyczących możliwości przewidywania zachowania, stanowi także umiejscowienie zachowania w czasie. Teoretycy są zgodni co do tego, że zachowanie jednostki może podlegać wpływom czynników działających w danym momencie. W tym sensie jednak tylko teraźniejszość byłaby ważna dla

zrozumienia zachowania. Jednak na teraźniejszość mogą mieć wpływ również doświadczenie z przeszłości lub oczekiwania związane z przyszłością. Problemem nie jest sama influencja czy jej siła, ale to, w jakich kategoriach należałoby ujmować rolę przeszłych doświadczeń i antycypacji przyszłości oraz powiązać ich wpływ z tym, co dzieje się w teraźniejszości (por. Caspi i in., 1990).

Elastyczność jednostki a elastyczność zachowań organizacyjnych

Przedstawione powyżej rozważania z zakresu psychologii mają bardzo ogólny i, co należy zaznaczyć, wybiórczy charakter. Jednak nawet ta podstawowa charakterystyka wydaje się wystarczająca dla potwierdzenia zasadności założenia o roli, jaką determinanty o charakterze wewnętrznym (jednostkowym) odgrywają w zachowaniach elastycznych. Uwarunkowania genetyczne sprawiają, że jesteśmy podobni jako ludzie, jednak różni jako jednostki. Dziedziczność (biologia) ustala zakres, w ramach którego dana cecha może się przejawiać, jednak w obrębie tego zakresu rozwój danej cechy jest determinowany przez siły środowiska. Zdaniem Obuchowskiego (2015, s. 142) autonomia jednostki jest rodzajem niezależności osoby od zdarzeń, w których ona biernie lub czynnie uczestniczy. Jest to tylko rodzaj niezależności, gdyż psychiczny i fizyczny sposób bycia człowieka zakłada zarówno zależność od środowiska, jak i możliwość zmieniania go.

Owa permanentność transakcji oznacza, że zachowania jednostki nie mają i nie mogą mieć charakteru monokauzalnego. W przypadku aspektów poznawczych, temperamentu czy osobowości podkreśla się znaczenie czynników zewnętrznych, takich jak charakterystyka zadania (style poznawcze), cechy sytuacji (temperament) czy treść nadawanych interpretacji (osobowość). Nie sposób w tym miejscu nie wspomnieć również chociażby o specyficznych wymaganiach ról na poszczególnych etapach kariery zawodowej jednostki i interakcji, jaka zachodzi między przestrzenią życia zawodowego i rodzinnego.

W tej sytuacji definiowanie elastyczności w zakresie zachowań organizacyjnych wymaga podejścia interdyscyplinarnego, osadzającego kategorię w konkretnej klasie sytuacji poprzez identyfikację charakterystycznych dla niej wskaźników. Przykład takiego podejścia może stanowić koncepcja Wojtczuk-Turek, w której elastyczność indywidualna jest definiowana jako zdolność i potencjalna gotowość do adaptacji do nowych, różnych lub zmieniających się warunków, zadań i sytuacji o charakterze poznawczym, społecznym, a także jako inicjowanie zmian, łącząc kategorię elastyczności z zachowaniami innowacyjnymi w miejscu pracy (Wojtczuk-Turek, 2012, s, 250). Podobnie jak trudno zdefiniować bowiem elastyczność jako cechę jednostki, tak trudno też analizować elastyczność zachowań organizacyjnych, abstrahując od kontekstu całego życia jednostki, ale i specyfiki samej sytuacji pracy.

3.3. Rodzaje elastyczności zachowań organizacyjnych

3.3.1. Uwagi wstępne

Środowisko organizacyjne, jako przestrzeń zachowań jednostki, w koncepcji EZOP zostało opisane za pomocą charakterystyk rozwiązań organizacyjnych istotnych z punktu widzenia elastyczności. Należy zaznaczyć przy tym, że analizie nie są poddawane pojedyncze rozwiązania i ich konsekwencje, lecz wiązki rozwiązań, które stanowią podstawę do identyfikacji manifestowanych na ich tle zachowań elastycznych. Wnioskowanie w niektórych przypadkach ma charakter pośredni (gdy rozwiązania predysponują do manifestacji określonych zachowań, np. metodyka zarządzania projektami) lub bezpośredni (gdy określone rozwiązania inicjują określone zachowania, np. niestandardowe formy zatrudnienia).

W kolejnych podrozdziałach przedstawiono szczegółowo wyróżnione w koncepcji EZOP rodzaje zachowań elastycznych. Charakterystyki dokonano, opierając się na podobnym schemacie zawierającym definicję kategorii wraz z interpretacją, omówienie najważniejszych dla danego obszaru tradycyjnych rozwiązań organizacyjnych oraz przedstawienie w relacji do nich rozwiązań elastycznych. Te ostatnie stanowią zgodnie z tym, co zostało powiedziane powyżej, podstawę do identyfikacji i analizy zachowań elastycznych. Forma i zakres omówienia elementów schematu mogą różnić się w poszczególnych kategoriach, co wynika z samego zróżnicowania wymiarów. Przyjęto jednak założenie, że ujednolicenie standardu analizy w kluczowych punktach usystematyzuje przekaz.

3.3.2. Elastyczność zadaniowa

Elastyczność zadaniowa zachowań organizacyjnych oznacza zmianę w zakresie organizacji stanowiska pracy, manifestowaną w:

– treści pracy i/lub
– metodzie pracy i/lub
– funkcji i cechach elementów wyposażenia technologicznego.

W elastyczności zadaniowej zachowań organizacyjnych podstawową jednostkę analizy stanowi stanowisko pracy. Kategoria ta, kluczowa dla opisu organizacji, w zależności od podejścia badawczego bywa interpretowana w odmienny sposób. W ramach poszczególnych ujęć podkreśla się charakter statyczny stanowiska (ujęcie strukturalne), jego miejsce w szeregu czynności (ujęcie procesowe) bądź relacje względem innych elementów systemu (ujęcie systemowe i cybernetyczne) (tabela 3.3).

Tabela 3.3. Wybrane definicje pojęcia „stanowisko pracy"

Podstawy teoretyczne	Sposób interpretacji
Ujęcie strukturalne	Podstawowa, niepodzielna komórka struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, której ramy wyznaczają potrzeby i możliwości optymalnego funkcjonowania układu człowiek-maszyna
Ujęcie procesowe	Spójny zespół zadań wynikający ze zidentyfikowanych w organizacji procesów, będący wkładem w osiągnięcie celów organizacji; stanowiska charakteryzuje odpowiedzialność za zadania niemieszczące się w jednej funkcji i towarzysząca im znaczna swoboda działania
Ujęcie systemowe	Najmniejszy system działania, wyodrębniony z systemu wyższego rzędu i w sposób integralny z nim powiązany realizacją celu cząstkowego ze względu na cel główny systemu nadrzędnego
Ujęcie cybernetyczne	Układ względnie odosobniony przedstawiający wzajemne powiązania człowieka i środków pracy w procesie pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie E. Górska, J. Lewandowski (2010, s. 151).

Odnosząc się do owych różnic definicyjnych, E. Górska i J. Lewandowski (2010, s. 152) wskazują, że podstawowymi elementami stanowiska pracy są zadania do wykonania (czynności), pracownik (grupa, zespół), wyposażenie (maszyny, urządzenia, narzędzia, sprzęt), przedmiot pracy (wyrób/usługa) oraz wielkość i kształt zajmowanej powierzchni. Abstrahując zatem od różnic wynikających z poszczególnych sposobów podejścia, można wskazać, że opis stanowiska pracy zawiera się w trzech kategoriach: treści pracy, metodach pracy oraz charakterystyce wyposażenia technologicznego.

Wykorzystanie takiego syntetycznego opisu, niepowiązanego z żadnym konkretnym modelem interpretacyjnym, pozwoli na prześledzenie zmian, jakie nastąpiły w charakterystyce stanowiska pracy oraz wskazanie, jakie konsekwencje przynoszą one dla zachowań ludzi w organizacji.

W modelu tradycyjnym struktura wykonywanych prac stanowiąca treść pracy (por. Oleksyn, 2006, s. 246) oraz procedura ich realizacji są skodyfikowane i stosunkowo niezmienne w czasie. Szczególną rolę odgrywają tu procesy specjalizacji, formalizacji oraz standaryzacji, które prowadzą do sytuacji, w której pracownicy wykonują określone, wymagające odrębnego wdrożenia czynności (Kotarbiński, 1957, s. 217), oparte na szczegółowych wytycznych. Ma to na celu ograniczenie swobody działania członków organizacji przez stwarzanie obowiązujących wzorów zachowań (por. Bielski, 2002; Kaczmarek, Sikorski, 1999).

Zmiana w opisanym modelu jest związana z wieloma siłami o zróżnicowanej genezie. Część z nich ma charakter wewnątrzorganizacyjny, podczas gdy inne są wymuszane przez szeroko rozumiane otoczenie organizacji. Odnosząc się jednak w analizie do przyjętego w opracowaniu schematu, warto wskazać na dwa główne kierunki zmian, wynikające z ograniczeń nadmiernej formalizacji i specjalizacji w zakresie stanowiska pracy.

Marcin Bielski (2002, s. 131), wymieniając okoliczności przemawiające na rzecz znacznej swobody działania uczestników organizacji, czyli względnie niskiego stopnia formalizacji, wskazuje m.in. na złożoność i zmienność otoczenia, które wymaga elastycznego i zindywidualizowanego reagowania organizacji jako całości i każdego z jej uczestników. Organizacja wysoce sformalizowana, poszukująca w ustalonych regułach i normach postępowania odpowiedzi, jak działać w określonej sytuacji, ma ograniczoną zdolność reagowania na nowe, niespodziewanie pojawiające się problemy (Bielski, 2002, s. 130). Brak rozwiązań w gotowym repertuarze programu działania ogranicza nie tylko możliwości rozwoju, ale w tak dynamicznym obecnie otoczeniu przede wszystkim przetrwania.

Zdaniem M. Hammera rewolucja przemysłowa sprawiła, że nastąpił odwrót od procesów pracy, rozbijając je na zadania i skupiając się na zadaniach. To zadania tworzyły podstawowy budulec korporacji w XX wieku, jednak z problemami, przed którymi stoją współczesne organizacje nie można się uporać, ulepszając zadania: „Ich problemy to problemy procesów" (Hammer, 1999, s. 10, za: Oleksyn, 2008, s. 395). Koncentracja na realizacji procesów prowadzi do zmiany charakteru podziału pracy i realizacji przez pracowników szerokich zakresów zadań, którym towarzyszą uprawnienia i odpowiedzialność (Mikuła, 2009, s. 53). We współczesnych organizacjach coraz częściej wykorzystuje się metodykę zarządzania projektami, co umożliwia realizację celów w większym stopniu adekwatną do sytuacji niż do aktualnie obowiązującej struktury formalnej. Zerwanie ze ściśle określonym opisem granic stanowiska pracy (*job boundaries*) pozwala na wykorzystywanie zróżnicowanych kompetencji pracowników, często w zespołach posługujących się zaawansowaną technologią (Iles i in., 1996, s. 22).

Konieczność szybkiej reakcji na zmiany w otoczeniu, opisywana za pomocą kategorii elastyczności organizacji, przejawia się często *de facto* zmianą w zakresie zadań realizowanych przez pracowników. Wprowadzenie nowego produktu, usługi, wdrożenie nowej technologii czy zmiana zakresu działalności organizacji z punktu widzenia pracownika oznaczają redefinicję stanowiska pracy. Nie zawsze ma ona charakter formalny, coraz częściej, zgodnie z zasadą deformalizacji, sam opis bywa bowiem lakoniczny i pojemny, tak aby w przypadku zmiany, mogła być ona wdrożona natychmiast, bez uciążliwości wynikających z nadmiernej biurokratyzacji.

Drugi z powodów zmiany w opisie stanowiska pracy ma wymiar indywidualny. Nadmierna formalizacja i ograniczenia z nią związane degradują rolę człowieka jako podmiotu działania, aktywnego i twórczego uczestnika procesów zachodzących w organizacji. Z punktu widzenia pracownika wpływa to negatywnie na poczucie jakości życia w pracy, co przekłada się na efektywność, a w konsekwencji wyniki ekonomiczne organizacji.

Przesłanki wynikające z obydwu perspektyw, organizacyjnej i indywidualnej, należy uznać za równie istotne i skutecznie wpływające na redefinicję opisu stanowiska pracy. Potwierdzają to prace Pearna i Kandoli (1988), którzy wskazują,

że w ostatnim czasie organizacja stanowisk pracy ulega zmianie od indywidualnej, hierarchicznej, taylorowskiej koncepcji organizacji, na rzecz ukierunkowanej na pracę zespołową, wertykalną i autonomiczną perspektywę wymagającą od pracownika wykonywania zróżnicowanych zadań. Konsekwencją tych działań jest konwersja w zasadach zarządzania (Masłyk-Musiał, 2000, s. 116):

– z orientacji na władzę na orientację na odpowiedzialność,
– z orientacji na komendy na orientację na informację,
– z orientacji na podporządkowanie się na orientację na zrzeszanie (asocjacje).

Abstrahując jednak od genezy powodów, dla których wdrażane są zmiany w zakresie stanowisk pracy, w odniesieniu do kategorii treści pracy redefinicja stanowiska pracy może dotyczyć trzech sytuacji:

– zmiany rodzaju wykonywanych zadań,
– rozszerzenia zakresu zadań – horyzontalnego (ilościowego) powiększania zakresu wykonywanych czynności,
– wzbogacania treści pracy – wertykalnego (jakościowego) rozszerzenia treści pracy; czynności wykonawcze mogą być poszerzone o planistyczne czy kontrolne.

Zmiana rodzaju wykonywanych zadań wynika z procesu organizacji pracy i może dotyczyć zmiany jednorazowej (przy tym kryterium to odnosi się nie tyle do częstotliwości, co odwracalności zmiany, np. wprowadzenie nowego produktu lub usługi na rynek) lub wielokrotnej. W ramach zmiany wielokrotnej można wyróżnić zmiany o charakterze cyklicznym (zmiana zadań następuje regularnie i jest powtarzalna), seryjnym (według ustalonego programu) lub równoległym (równoczesna realizacja kilku zadań, których priorytet jest określany przez samego pracownika lub wynika z harmonogramu procesu).

Poszerzanie zakresu stanowisk (*job enlargement*, *horizontal job loading*) oznacza zwiększanie liczby zadań przypisywanych do stanowiska poprzez scalenie kilku dotychczas wykonywanych na różnych stanowiskach czynności i powierzenie ich jednemu pracownikowi i/lub dodanie do czynności podstawowych dla danego stanowiska czynności pomocniczych (np. czynności obsługi organizacyjnej) (por. Martyniak, 1999). Proces grupowania zadań może być dokonywany na podstawie zasad dotyczących funkcji – według ich rodzaju (podobieństwa rodzaju realizacji), przedmiotu – według tych samych lub podobnych przedmiotów działania lub terytorium– według wspólnego obszaru ich realizacji (Trocki, 2004, s. 417).

Wzbogacanie pracy może dotyczyć wzbogacania pojedynczych prac (przekazania pracownikowi pełnej odpowiedzialności za wykonywaną pracę i umożliwienia mu ustalenia tempa pracy), wzbogacania pracy przez tworzenie małych grup pracowniczych, którym przekazuje się pełną odpowiedzialność za zadanie, a także wzbogacania pracy poprzez zastosowanie programu „praca w domu", w którym pracownik ma całość kontroli nad procesem, a organizacja rozlicza go za wyniki (Mikuła, 2000, s. 206).

Zgodnie z tym, co zostało powiedziane na wstępie, zmiana w zakresie stanowiska pracy może dotyczyć również metod pracy oraz funkcji i cech elementów

środowiska technologicznego. Obszary te pozostają w związku z opisaną powyżej treścią pracy, jednak warto w tym miejscu zaznaczyć, że mogą mieć one charakter niezależny i wynikać bezpośrednio z procesu doskonalenia rozwiązań organizacyjnych. Celem zarządzania przez jakość (*Total Quality Management*) pozostaje działanie projakościowe, co nie zmienia faktu, że wiąże się to z koniecznością dostosowania istniejących rozwiązań lub wdrożenia nowych, czyli *de facto* ingerencją w sposób realizacji zadań przez pracownika, który nie tylko musi tę zmianę zaakceptować, ale także wpisać w swoje zachowanie organizacyjne.

Sprostanie wymogom elastyczności coraz częściej wiąże się też z wykorzystywaniem metodyki zarządzania projektami. Pozwala ona bowiem z jednej strony na koncentrację na procesach, z drugiej zaś na wykorzystywanie zasobów adekwatnie do aktualnych potrzeb. Z punktu widzenia zachowań ludzi w organizacji zmiana ta niesie również określone konsekwencje. Wprowadzenie nowego sposobu realizacji zadań może oznaczać m.in. przejście od pracy indywidualnej do pracy grupowej lub odwrotnie. Nawet jeśli nie w sensie dosłownym, to samo wpisanie zadania w proces pracy innych lokuje pracownika na tle grupy i pozwala na uruchomienie mechanizmów wpływu społecznego.

Ponadto wdrożenie systemu projektowego i związanej z nim optymalizacji wykorzystania zasobów często oznacza realizację wielu procesów równocześnie. W konsekwencji tego pracownicy przypisani do projektów są zaangażowani w kilka zadań w tym samym czasie. Badania pokazują, że wielozadaniowość przy zarządzaniu projektami jest czymś powszechnym. Kierownicy projektów uczestniczą często nawet w siedmiu, kierownicy funkcjonalni w dziewięciu, a wykonawcy w pięciu projektach (Ribera i in., 2003, s. 8). Wielozadaniowość jest utożsamiana wręcz z produktywnością i efektywnością pracowników (Bell i in., 2005), jednak coraz częściej podkreśla się również jej ograniczenia. Ciekawym kierunkiem badań wydają się w tym aspekcie prace dotyczące fizycznej obecności, bez psychicznego zaangażowania, wielozadaniowych menedżerów podczas spotkań organizacyjnych, którzy bardziej skupiają się na tym, co dzieje się równolegle w organizacji (korzystając z tabletu lub laptopa) niż na aktualnie omawianym zagadnieniu (por. Kleinman, 2010).

Istnieją rozwiązania, które pomagają ograniczać ryzyko związane z technicznym aspektem wielozadaniowości, jak np. metoda *Critical Chain Project Management* (CCPM). W środowisku pojedynczego projektu rozwiązuje problem wielozadaniowości, pozwala zbudować efektywny harmonogram realizacji projektu i zapewnia jego skuteczną kontrolę; może być też wykorzystywana w środowisku wieloprojektowym, w którym może wystąpić dodatkowo konflikt wykorzystania wspólnego zasobu przez zadania z różnych projektów (metoda *Critical Chain Multi Project Management*, CCMPM) (Łopatowska, 2009). Głównym celem ich wdrożenia pozostaje jednak usprawnienie procesu realizacji celu. Tymczasem równie ważne wydają się zagadnienia związane z zaangażowaniem, efektywnością w sytuacji przełączania uwagi pracownika pomiędzy różne zadania, nabierania

wprawy w ich realizacji czy też konieczności nadawania priorytetów określonym czynnościom.

Opisane dotychczas zmiany składające się na elastyczność zadaniową pozostają w istotnym związku ze zmianą funkcji i cech elementów wyposażenia technologicznego stanowiska pracy. Zakres tej kategorii jest bardzo rozległy, obejmuje bowiem zarówno sytuację stosunkowo prostej zmiany, np. systemu operacyjnego wykorzystywanego przez organizację czy parku maszynowego (przy tym nawet tu trudno o ocenę, czy jest to mała czy duża zmiana), jak i przebudowę modelu organizacji pracy i np. wdrożenie systemu telepracy. W jednym i drugim przypadku zmianie ulegają narzędzia pracy, redefiniując zarazem sposób jej realizacji.

Wykorzystywanie zaawansowanych rozwiązań teleinformatycznych usprawnia wiele procesów organizacyjnych. Niesie jednak za sobą również symptomatyczne zmiany, odciskające swoje piętno np. na sposobie komunikacji między pracownikami (por. Zalewska-Turzyńska, 2012), w relacji przełożony – podwładny, która może być ograniczona tylko do kontaktów pośrednich (np. w organizacjach międzynarodowych, w których spotkania menedżerów z zespołami odbywają się za pośrednictwem łączności internetowej, w czasie telekonferencji czy też w „odmiejscowieniu" stanowiska pracy (temat ten zostanie omówiony w podrozdziale 3.5). Zmiany te trudno zakwalifikować jako skutek czy przyczynę przemian we współczesnych organizacjach. Z całą pewnością nie można ich jednak ignorować i traktować jako prostą konsekwencję elastyczności, ich znaczenie dla zachowań ludzi w organizacji pozostaje bowiem niezmiennie istotne.

W podsumowaniu tej części rozważań warto wskazać, że elastyczność zadaniowa zachowań ludzi w organizacji stanowi kategorię na tyle złożoną i zróżnicowaną, iż jej przyszłość trudno dziś przewidzieć. Z jednej strony silnie osadzone w tradycji organizacji zmiany zadań były, są i prawdopodobnie pozostaną najszybszą odpowiedzią organizacji na zmiany w otoczeniu. Z drugiej jednak proces globalizacji i rozwój technologii sprawiają, że antynomie elastyczności i opisana w podrozdziale 2.3 sytuacja, w której elastyczna organizacja szuka „gotowych" pracowników, mających określone umiejętności, dzięki którym zrealizują zlecone zadania niezależnie od lokalizacji, mogą się pogłębiać.

3.3.3. Elastyczność funkcyjna

Elastyczność funkcyjna zachowań organizacyjnych oznacza zmiany zachowania pracownika, manifestowane w zakresie:

- ról organizacyjnych i/lub
- ról zespołowych.

Na wstępie należy wyjaśnić przyjęty dla określenia tego rodzaju elastyczności zakres pojęcia „funkcja". W naukach o zarządzaniu bezpośrednie konotacje łączą to słowo z czterema funkcjami zarządzania wyróżnionymi przez Fayola (por. Burda,

2004, s. 23), a tym samym z podziałem na stanowiska funkcyjne (kierownicze) i niefunkcyjne (niekierownicze). Jest to jednak ujęcie wąskie, dychotomicznie ograniczające zachowania organizacyjne do dwóch kategorii. Dlatego uzasadnione wydaje się włączenie tu również innych przejawów aktywności jednostki, wynikających m.in. z przynależności do grupy i pełnienia w niej określonej roli. W takim ujęciu pojęcie funkcji przywoływał T. Kotarbiński (1957, s. 103), pisząc: „dany uczestnik zespołu pełni w nim taką a taką funkcję, (…) gdy wykonywa on określoną powtarzającą się czynność scharakteryzowaną przez rodzaj znaczenia jej dla celu jednoczącego czynności uczestników zespołu jako takich". W tym rozumieniu „(…) dyrygent orkiestry pełni funkcje wyznaczania tempa i natężenia brzmień wykonywanego przez orkiestrę utworu, a kontrabasista pełni funkcję wzbudzania najniższych tonów akordu". Podobnie pojęcie funkcji jest definiowane w *Słowniku współczesnego języka polskiego* (Dunaj, red., 1996, s. 262), jako „czynność, praca obowiązki wynikające z pełnionej przez kogoś roli społecznej, zajmowanego stanowiska", zatem tu również mamy do czynienia z zakresem poszerzonym.

Należy jednak zauważyć, że poszerzenie zakresu pojęcia niesie za sobą dalsze konsekwencje. Tak rozumiana elastyczność funkcyjna, przeniesiona na grunt organizacji, ma bowiem charakter niejednorodny. Z jednej strony odnosi się do formalnego charakteru relacji organizacyjnych wynikających ze struktury (role organizacyjne), z drugiej natomiast do nieformalnych ról pełnionych przez pracowników w zespole (role zespołowe). Warto zatem poświęcić tej kwestii nieco więcej uwagi.

Rola organizacyjna jest to oczekiwany przez członków organizacji wzorzec zachowań dla każdej z osób zatrudnionych w danej organizacji na konkretnym stanowisku pracy. Role w organizacji wyznaczają sposób zachowania się i działania pracownika w różnych relacjach i różnych sytuacjach z zachowaniem miejsca w strukturze. Jeden pracownik może mieć kilka ról w organizacji, w zależności od tego, w jakiej grupie i w jakim kontekście znajduje się aktualnie (Padzik, 2002, s. 82). Rola organizacyjna obejmuje wiele elementów, zarówno „twardych", jednoznacznie sformułowanych, jak i „miękkich", niedookreślonych i labilnych (Oleksyn, 2006, s. 35).

Natomiast pojęcie roli w zespole odnosi się do pewnej grupy zachowań opisujących sposób uczestnictwa jednostki w grupie. Są to określone zachowania, osobisty wkład i relacje z innymi osobami w pracy, niemające charakteru sformalizowanego. Ze względów praktycznych należy wyraźnie oddzielić rolę pełnioną w zespole od funkcji, jaka została wyznaczona pracownikowi w organizacji. Ta pierwsza jest wynikiem interakcji jednostki z innymi członkami zespołu, podczas gdy druga, mając swoje źródła w strukturze organizacyjnej, odnosi się do umiejętności technicznych i wiedzy operacyjnej, którą musi posiadać osoba na danym stanowisku (Belbin, 2003, s. 36–41). Mimo pewnej odrębności, kategorie te mają jednak jedną zasadniczą cechę wspólną, decydującą o ich włączeniu do tego samego rodzaju elastyczności zachowań, tzn. odnoszą się do miejsca pracownika w strukturze, w pierwszym przypadku organizacji, w drugim zespołu.

Przyjmując zatem pojęcie struktury jako podstawę rozważań, należy uznać, że elastyczność funkcyjna zachowań może mieć swoje źródła w wyróżnionych przez M. Bielskiego (2002, s. 101) kategoriach stosunków między ludźmi:

- stosunkach uporządkowania (poziomych wnikających z podziału pracy i pionowych wynikających z podziału władzy, ale częściowo także z podziału pracy);
- stosunkach przynależności do formalnych grup będących elementami organizacji (komórek organizacyjnych, oddziałów);
- stosunkach współdziałania wynikających z procedur określających przebieg różnych procesów w organizacji;
- stosunkach podporządkowania lub nadrzędności i podrzędności, wynikających z podziału władzy i ustanowionej hierarchii;
- stosunkach zależności wynikających ze specjalizacji i wiedzy fachowej uczestników organizacji.

Podjęcie problematyki ról organizacyjnych w kontekście elastyczności zachowań wymaga w pierwszej kolejności odniesienia się do ich podstawowej klasyfikacji pozbawionej cech wartościowania i oceny. Kryteria te spełnia klasyczna typologia ról organizacyjnych zaproponowana przez A.K. Koźmińskiego (1977, s. 105–132). Przywołany autor podzielił role organizacyjne ze względu na funkcję w systemie na:

- role produkcyjne (związane z przynależnością do jednostek produkcyjnych, wytwarzających społecznie użytecznie dobra, usługi lub wartości) oraz
- role administracyjne (przynależące do jednostek administracyjnych wytwarzających zasady i przepisy stanowiące formalnoprawne ramy działania systemu).

W ramach tych kategorii mogą występować:

- role liniowe (bezpośrednio zaangażowane w wytwarzanie i dystrybucję „finalnego produktu"),
- role sztabowe (doradztwo w procesie rozwiązywania problemów przez osoby pełniące role liniowe) i
- role pomocnicze (ograniczone do stwarzania warunków sprzyjających prawidłowemu pełnieniu ról liniowych i sztabowych).

Natomiast ze względu na pozycję w hierarchii wyróżnione zostały:

- role kierownicze (polegające na rozwiązywaniu problemów związanych z ustalaniem treści i sposobu pełnienia innych ról) oraz
- role wykonawcze (obejmujące wykonywanie zadań wyznaczonych przez przełożonych).

W wyniku takiego podziału można wyróżnić 12 typów ról organizacyjnych (tabela 3.4).

Tabela 3.4. Typologia ról organizacyjnych

Role ze względu na funkcje pełnione w systemie		Role ze względu na pozycję w hierarchii	
		kierownicze	**wykonawcze**
produkcyjne	liniowe		
	sztabowe		
	pomocnicze		
administracyjne	liniowe		
	sztabowe		
	pomocnicze		

Źródło: A.K. Koźmiński (1977, s. 119).

Przyjmując zatem, że role organizacyjne są czynnikiem „strukturalizującym ludzkie zachowania w pewne wiązki lub zespoły logicznie powiązane relacją warunku koniecznego z realizacją zadań systemu" (Koźmiński, 1977, s. 105), warto postawić pytanie, w jakich warunkach dochodzi do ich uelastycznienia.

Z punktu widzenia rozwiązań formalnych, usytuowanych w ramach struktury organizacyjnej, można wyróżnić dwa typy struktur: hierarchiczny i organiczny[1]. Pierwszy, poprzez wyznaczanie sztywnych, trwałych ram będzie sprzyjać zachowaniom nieelastycznym (w przyjętym tu rozumieniu pojęcia elastyczności funkcyjnej), drugi zaś zachowaniom elastycznym (tabela 3.5).

Tabela 3.5. Cechy struktur organizacyjnych

Strukturalne charakterystyki organizacji	Struktury	
	hierarchiczne	**organiczne**
1	**2**	**3**
Charakter zadań	Ściśle określone, względnie stałe	Luźno zakreślone, wynikające z okoliczności oraz oczekiwań przełożonych i współpracowników
Podział pracy i specjalizacja	Ścisły, pogłębiona specjalizacja	Ogólny, możliwość zachodzenia na siebie funkcji i czynności różnych stanowisk i komórek; bardziej uniwersalne kwalifikacje ludzi i wyposażenie techniczne
Procedury i przepisy (formalizacja)	Liczne, szczegółowe, ujęte na piśmie (formalne)	Nieliczne i ogólne, często niepisane

1 Taki dychotomiczny podział pozwala na zobrazowanie relacji między typem rozwiązań organizacyjnych a typem zachowań. Jednak jak zauważa M. Bielski, zarówno modele zarządzania, jak i typy struktur należy traktować jako „typy idealne", które nie występują w praktyce w czystej postaci; „są to dwa rozległe *continuum*, na którym można rozmieścić rzeczywiście istniejące struktury, stosownie do ich cech lub raczej ich poszczególnych wymiarów i elementów, lokując je bliżej jednego lub drugiego krańca" (Bielski, 2002, s. 134).

Tabela 3.5 (cd.)

1	2	3
Stosunki podporządkowania i zależności	Głównie hierarchiczne, pionowe więzi służbowe	Wzajemne wpływy, więzi wielostronne
Koordynacja	Przede wszystkim przez hierarchiczne podporządkowanie i formalne procedury	Różnorodne środki koordynacji, rozwinięte kontakty między ludźmi, nieformalny przepływ informacji
Rozmieszczenie uprawnień do decydowania i odpowiedzialności	Uprawnienia scentralizowane i skoncentrowane	Decentralizacja uprawnień i odpowiedzialności, sieć ośrodków decyzyjnych
Podstawa władzy	Głównie pozycja w hierarchii	Głównie wiedza zawodowa i umiejętności
Zróżnicowanie wpływów między szczeblami	Relatywnie duże	Relatywnie małe
Trwałość struktury organizacyjnej	Wysoki stopień trwałości	Stale korygowana struktura stosownie do sytuacji

Źródło: M. Bielski (2002, s. 135).

Przyjmując ograniczenie wynikające z dychotomii podziału, należy zauważyć, że rozwiązania tradycyjne, powiązane ze strukturą hierarchiczną, cechuje wysoki stopień formalizacji, centralizacja uprawnień decyzyjnych oraz niezmienność w czasie. Do struktur tego typu można zaliczyć struktury liniowe, funkcjonalne i sztabowo-liniowe (Bielski, 2002, s. 139). Ze względu na posiadane cechy struktury te są mało elastyczne, zakłada się bowiem ich znaczny stopień trwałości i jednowariantowość przyjmowanych rozwiązań (Sikorski, 2005, s. 77). Zachowania pracowników w tych organizacjach kształtuje przede wszystkim stabilna, ściśle określona struktura wewnętrzna, a powoływane w jej ramach zespoły pracownicze tworzą odrębne komórki i są na trwałe ulokowane w stałym miejscu struktury organizacyjnej. Charakterystyczne dla organizacji typu tradycyjnego jest to, że obowiązuje w nich ścisły podział pracy, funkcji i ról (Michalak, 2012b). Organizacje tego typu funkcjonują, opierając się na utrwalonych i stałych wiązkach ról organizacyjnych.

Natomiast rozwiązania elastyczne, związane ze strukturą organiczną, posiadają trzy opozycyjne do rozwiązań tradycyjnych charakterystyki. Wyróżnia je niski stopień formalizacji, decentralizacja uprawnień decyzyjnych oraz zmienność w czasie. Do struktur tego typu zalicza się strukturę zespołów zadaniowych oraz struktury sieciowe (Bielski, 2002, s. 139). Wykorzystywanie tego typu rozwiązań pozwala na powoływanie w ramach organizacji zespołów stałych lub tymczasowych, przez co możliwe staje się powiązanie pracownika z kilkoma zespołami w ramach danej struktury organizacji. Wynikający z tego podział pracy, funkcji czy ról ma charakter zmienny, a wzorce zachowania są dookreślane w procesie pracy, na podstawie zmiennych ról organizacyjnych. Przykładem takiej zmiany może być

udział pracownika pełniącego rolę produkcyjną liniowo-wykonawczą w pracach komisji ds. usprawnienia procesu komunikacji na stanowiskach produkcyjnych. Pracownik ten będzie pełnić wówczas równolegle rolę administracyjną pomocniczo-wykonawczą, wobec której stawiane są odmienne wymagania i oczekiwania.

Zdaniem B. Kożusznik (2005, s. 136), chociaż częściowe ograniczenie jednostronnego modelu kierowania, charakterystycznego dla rozwiązań tradycyjnych, pozwoli zespołom pracowniczym na wcielania w życie nowych technik i metod pracy. Możliwy staje się wówczas wzrost znaczenia partycypacji w ujęciu E. Mayo, rozumianej jako zjawisko wielofazowe, w którym nie ma koncentracji władzy na szczycie organizacji, a wręcz przeciwnie, występuje proces przemieszczania się władzy zgodnie z wymaganiami sytuacji.

Pełne wykorzystanie potencjału tkwiącego w rozwiązaniach elastycznych wiąże się jednak przede wszystkim ze zmianą sposobu wykorzystywania zespołów w ramach organizacji. Zdaniem Michalak (2012b), obecnie zespoły pracownicze to podstawowa forma organizacji pracy, zarówno w strukturach wewnętrznych instytucji, jak i w relacjach między nimi. Autorka wskazuje na cztery zasadnicze powody tej dominacji (Michalak, 2012b, s. 95).

1. Model pracy w grupach roboczych, działających na podstawie podziału funkcjonalnego, był skuteczny w przypadku małych, najwyżej kilkunastoosobowych jednostek wytwórczych lub administracyjnych realizujących proste procesy pracy w warunkach względnej stabilności otoczenia. Obecnie warunki otoczenia zmieniają się gwałtownie i często i tylko nieliczne organizacje cieszą się komfortem funkcjonowania w środowisku stabilnym.

2. Globalny wyścig konkurencyjny sprzyjał rozwojowi obiektów o strukturach korporacyjnych, które powoli zaczęły zajmować dominującą pozycję rynkową. Skuteczne funkcjonowanie takich organizacji okazuje się możliwe po dokonaniu podziału czynności wytwórczych i ich realizacji przez niewielkie, często doraźnie tworzone, elastyczne struktury.

3. Nasilające się przemiany w gospodarce światowej sprawiają, że coraz więcej organizacji wchodzi na rynki zagraniczne i rozpoczyna działalność w skali globalnej, co wywołuje potrzebę wypracowania form współpracy i tworzenia zespołów międzynarodowych funkcjonujących poza i często ponad strukturami organizacji.

4. Zespołowa organizacja działań jest szczególnie potrzebna w sytuacji, gdy pojawiają się wieloaspektowe problemy, do rozwiązania których niezbędne są zróżnicowane, komplementarne doświadczenia i kompetencje.

Warto jednak zaznaczyć, że samo pojęcie zespołu w naukach o zarządzaniu staje się często przedmiotem polemiki. Część autorów, rozstrzygając kwestie terminologiczne, wyraźnie zaznacza granicę między grupą pracowniczą, zespołem pracowniczym, grupą roboczą czy zespołem roboczym. Podczas gdy inni, szeroko kreśląc ramy koncepcyjne pojęcia, dowolnie korzystają z tych nazw dla określenia każdej nieindywidualnej organizacji pracy. Ponieważ jednak rozstrzygnięcia terminologiczne nie są celem tych rozważań, uzasadnione wydaje się przyjęcie

pewnego uproszczenia i używanie określeń „grupa" dla rozwiązań tradycyjnych, a „zespół" dla elastycznych.

W literaturze przedmiotu najczęściej wymienia się trzy rodzaje zespołów: zespoły problemowe, samokierujące się zespoły oraz zespoły interfunkcjonalne (Robbins, 2000). Niektórzy autorzy dodają jeszcze dwie kategorie: komitety i komisje (Bańka, 2002). Nie jest to jednak katalog zamknięty, a różnice pomiędzy poszczególnymi formami takiej organizacji pracy, w niektórych przypadkach mające charakter umowny i uzasadniane przez teoretyków, w praktyce często są pomijane (tabela 3.6).

Tabela 3.6. Systematyzacja zespołów pracowniczych

Kryterium klasyfikacji	**Rodzaj**	**Charakterystyka**
Czas trwania zespołu	**Doraźne (tymczasowe)**	**Funkcjonują krócej niż organizacja**
	Stałe	**Funkcjonują przez cały czas trwania organizacji**
1	**2**	**3**
Poziom uprawnień zespołu	Komisje i grupy zadaniowe	Mają charakter tymczasowy, ich kierownik jest rozliczany z wyników, zadania są ściśle określone i ograniczone w czasie, po zrealizowaniu zadania grupa może zostać rozwiązana.
	Zespoły interdyscyplinarne	Pracownicy tego samego poziomu hierarchii, lecz z innych zakresów pracy, podejmują się rozwiązywania innych problemów, wymieniają się informacjami, kompleksowo koordynują projekty.
	Zespoły samozarządzające (autonomiczne/samosterujące/samokierujące)	Zazwyczaj złożone z 10–15 osób, które przejmują kierownictwo kolektywne – wspólną odpowiedzialność za swoich poprzednich kierowników, w zakresie kontroli nad tempem pracy i określenia zadań oraz zbiorowego dobierania metod kontroli jakości. Pracownicy takiego zespołu wzajemnie oceniają swoją skuteczność, co ma doprowadzić do zminimalizowania roli formalnego dozoru.
Cel, dla którego zespół został powołany	Zespół problemowy	Składa się na ogół z kilku pracowników o znaczącym statusie w danej organizacji. Jego uczestnicy spotykają się kilka razy w miesiącu, aby przedyskutować sposoby poprawy jakości pracy oraz doskonalenia warunków pracy.

1	2	3
Cel, dla którego zespół został powołany	Zespół interfunkcjonalny (zadaniowy)	Składa się z pracowników o podobnym statusie w organizacji, ale z różnych dziedzin działalności. Celem takiego zespołu jest umożliwienie ludziom z różnych organizacji wymiany informacji, opracowania nowych projektów, rozwiązywania złożonych problemów oraz koordynowania skomplikowanych zamierzeń.
	Koła jakości	Małe, 5–8-osobowe zespoły pracowników, bez uprawnień decyzyjnych, odbywające regularne spotkania w celu analizy metod i organizacji swojej pracy oraz ustalenia możliwości i sposobów ich poprawy, w szczególności w zakresie udoskonaleń jakościowych, ale także opracowania dobrych propozycji dotyczących racjonalizacji. W przedsiębiorstwach do kół jakości należą przede wszystkim pracownicy pionu produkcji niższych szczebli. Pośrednio w działalność zespołów są zaangażowani jednak wszyscy członkowie organizacji. Pełnią oni funkcję doradczą, uczestnicząc w spotkaniach kół jakości w zależności od poruszanego problemu, lub biorą udział w ocenie proponowanych rozwiązań (zespoły decyzyjne), lub koncentrują działalność na wykonaniu zadań wynikających z ustalonego rozwiązania przy możliwie najmniejszych nakładach (zespoły wykonawcze).
	Zespoły procesowe	Są one powoływane do opracowania istotnych dla organizacji procesów. Podlegają właścicielowi procesu, którym jest zazwyczaj przedstawiciel wyższej kadry zarządzającej. Zespoły te opracowują zadane procesy w sposób interdyscyplinarny, a więc przy uczestnictwie osób reprezentujących różne obszary działań organizacji.
	Zespoły produkcyjne (dozorowane lub autonomiczne)	Składają się one z pracowników bezpośrednio produkcyjnych. Ich działalność koordynuje jeden stały kierownik będący pracownikiem wyższym rangą (zespoły dozorowane) lub wybieranym spośród członków zespołu

Tabela 3.6 (cd.)

1	2	3
Cel, dla którego zespół został powołany		(zespoły autonomiczne). Dbają o optymalne rozłożenie obowiązków i zadań, wykonują pracę ściśle produkcyjną oraz bieżący serwis maszyn.
Technologia komunikacyjna	Zespoły wirtualne	Działają podobnie jak pozostałe rodzaje zespołów, lecz członkowie są fizycznie rozproszeni i nie są przypisani do konkretnego miejsca, znajdują się przeważnie w różnych strefach czasowych, a kontakt odbywa się dzięki wykorzystywaniu technologii komunikacji, takich jak telefon, faks, poczta elektroniczna, komunikatory. Zespół jest rozwiązywany po wykonaniu zadania.

Źródło: J.M. Michalak (2012a, s. 101).

W kontekście prowadzonych rozważań zasadne wydaje się zatem nie tyle samo określenie rodzaju zespołu, ile analiza jego kluczowych charakterystyk determinujących zachowania organizacyjne pracowników, a w szczególności elastyczność funkcyjną, Do kluczowych charakterystyk zespołów wpływających na zróżnicowanie zachowań organizacyjnych pracowników można zaliczyć:

- pełnione funkcje – zespoły mogą być powoływane np. jako organ opiniujący, doradczy, rozstrzygający, a tym samym mogą być wyposażone w różne kompetencje; cechą szczególną takich rozwiązań jest czasowa centralizacja i decentralizacja uprawnień decyzyjnych oraz dostępu do informacji; funkcja zespołu poprzez bezpośrednie powiązanie z uprawnieniami decyzyjnymi i dostępem do informacji określa stosunek jego członków do pozostałych pracowników organizacji i relacje między nimi;
- czas – zespoły mogą stanowić trwały element struktury organizacyjnej lub mogą być powoływane doraźnie; w tym przypadku poza kwestią sformalizowania działania (poprzez wpisanie lub nie w strukturę organizacyjną) istotny jest również sam czas trwania pracy zespołu (np. przechodzenie przez poszczególne fazy życia zespołu, prewencja i interwencja w przypadku zakłóceń) czy też kadencyjność członków (czy wszyscy zaczynają w tym samym momencie, czy poszczególni członkowie dołączają w trakcie trwania prac);
- skład – zespół może mieć charakter homogeniczny lub heterogeniczny, zarówno w zakresie tożsamości pierwotnej (np. wiek, płeć, narodowość), wtórnej (np. miejsce zamieszkania, status rodzinny, zainteresowania) czy organizacyjnej (np. miejsce w strukturze organizacyjnej, charakter wykonywanej pracy, posiadane uprawnienia);

– wielkość – zespół może stanowić zarówno grupa trzyosobowa, jak i kilkunastoosobowa; w zależności od liczebności zespołu zachodzące w nim procesy grupowe mają odmienną charakterystykę i dynamikę (np. wpływ społeczny, grupowe przetwarzanie informacji);
– przedmiot działania – w zależności od celu, jaki został postawiony przed zespołem, jego uczestnicy mogą wykorzystywać zróżnicowany profil kompetencji, np. w zespołach problemowych, nastawionych zadaniowo będą dominować kompetencje wykonawcze, w zespołach mediacyjnych – społeczne, w procesowych, określających kierunek rozwoju firmy – koncepcyjne.

Przedstawione powyżej deskrypcje wyraźnie wskazują, że uczestnictwo jednostki w pracach zespołu może mieć bardzo zróżnicowaną formę i charakter. Jednak poza wynikającymi z tego zmianami w zakresie ról organizacyjnych ich podstawową konsekwencją jest zróżnicowanie ról, które pracownik może pełnić w ramach zespołów. Prawidłowość tę dostrzegł już T. Kotarbiński (1957, s. 105), pisząc: „dopiero podział pracy różnicuje funkcje w zespole podmiotów i dopiero na terenie czynu zbiorowego hierarchie funkcji odbijają się w ten sposób na osobnikach, iż nie tylko funkcje, lecz i ludzie, którzy je pełnią, ulegają zróżnicowaniu hierarchicznemu".

W literaturze przedmiotu można znaleźć kilka propozycji typologii ról zespołowych. Część z nich ma swoje źródła w psychologii i określając zachowania jednostki, odnosi się do pojęcia osobowości (zawodowej, personalnej *etc.*), inne łącząc perspektywę psychologiczną (typ osobowości), socjologiczną (zachowania w grupie) i organizacyjną (stosunek do zadań i obowiązków), nawiązują do zachowań pracowniczych czy organizacyjnych. Zgodnie z przyjętą na wstępie definicją roli w zespole, koncepcje te, niezależnie od wykorzystywanych terminów, należy traktować jako próby systematyzacji zachowań jednostki w zespole, a ich użyteczność wiązać nie tyle z podejściem deterministycznym (wyjaśniania przyczyn zachowania), ile probabilistycznym (jego przewidywania) (tabela 3.7).

Tabela 3.7. Typy zachowań w zespole

Autor	Nazwa koncepcji	Typy i ich wybrane charakterystyki
1	**2**	**3**
J. Holland	Osobowość zawodowa	Typ realistyczny – aktywny, potrafi rozwiązywać problemy, dąży do celu Typ konwencjonalny – opiera się na planie, zna i przestrzega zasad, lubi porządek i bezpieczeństwo Typ artystyczny – działa niestandardowo, jest kreatywny oraz innowacyjny, pracuje „falami" Typ badawczy – poszukuje nowych rozwiązań, ale opartych na logicznych przesłankach, działa racjonalnie

Tabela 3.7 (cd.)

1	2	3
J. Holland	Osobowość zawodowa	Typ przedsiębiorczy – energiczny, poszukuje nowych wyzwań, entuzjasta, łatwo nie poddaje się, potrafi zaangażować innych do pracy Typ społeczny – poszukuje kontaktów z innymi, jest wrażliwy, chętny do pomocy
I. Briggs Myers, K. Cook Briggs	Indeks rodzaju zachowań pracowniczych	ISTJ; ISFJ; INFJ; INTJ; ISTP; ISFP; INFP; INTP; ESTP; ESFP; ENFP; ENTP; ESTJ; ESFJ; ENFJ; ENTJ, gdzie: E – ekstrawertyk, ekspresyjny i skłonny do działania; I – introwertyk, ostrożny; S – spostrzegawczy, szybko reagujący na zdarzenia; N – intuicyjny, zwraca uwagę na przeszłość; T – szuka związków przyczynowo-skutkowych, racjonalista; F – uczuciowy, sympatyczny, przyjaźnie nastawiony; J – wydaje osądy, planuje, postępuje według ustalonego schematu; P – poszukujący, potrafi podjąć się innowacyjnych działań
D. Keirsey	Osobowości pracownicze	Artysta – orientacja na działania, często postępuje egoistycznie, zainteresowany osiągnięciem własnych celów Strażnik – wykazujący dbałość o procedury, jest zainteresowany pracą zespołową, przestrzega praw innych Racjonalista – efektywny, pragmatyczny, zdolny do niekonwencjonalnych działań, potrafi skutecznie włączyć się w proces rozwiązywania problemów Idealista – wierzy w idee, jest pełny optymizmu, chętnie włącza się w działania przedsiębiorstwa, potrafi spontanicznie pomagać, bez oczekiwania nagrody
L.V. Berents	Typy osobowości (zachowań pracownika)	Typ Katalizatora: ▪ osobowość Przewidującego ▪ osobowość Harmonicznego ▪ osobowość Mentora ▪ osobowość Adwokata Typ Stabilizatora: ▪ osobowość Planisty ▪ osobowość Obrońcy ▪ osobowość Wdrożeniowca ▪ osobowość Kontrolera Typ Improwizatora: ▪ osobowość Promotora ▪ osobowość Producenta ▪ osobowość Analityka ▪ osobowość Motywatora

1	2	3
L.V. Berents	Typy osobowości (zachowań pracownika)	Typ Teoretyka: ▪ osobowość Wynalazcy ▪ osobowość Stratega ▪ osobowość Dyrektora ▪ osobowość Projektanta
J.M. Ivancevich, M.T. Matteson	Pracownicy A Pracownicy B	Pracownicy A – reakcja na stres agresja, priorytetem działania jest osiągnięcie sukcesu Pracownicy B – zdystansowani do sytuacji, standardowo wypełniają zadania i obowiązki, cenią spokój i zadowolenie z pracy
M. Belbin	Role w zespole	Myśliciel – twórczy, z wyobraźnią, postępowy; rozwiązuje trudne problemy Poszukiwacz Źródeł – ekstrawertywny, entuzjastyczny, komunikatywny; bada możliwości, nawiązuje kontakty Koordynator – dojrzały, pewny siebie, określa cele, zachęca do podejmowania decyzji; trafnie przydziela zadania Lokomotywa – stawia przed zespołem wyzwania; dynamiczny, potrzebuje presji,; odważny i zdeterminowany w pokonywaniu przeszkód Krytyk Wartościujący – rzeczowy, wnikliwy, zdolny do obiektywnej oceny Dusza Zespołu – współpracujący, łagodny, uważny i dyplomatyczny; słucha, zapobiega tarciom Realizator – zdyscyplinowany, godny zaufania, konserwatywny i wydajny; przekształca pomysły w działania Skrupulatny Wykonawca – pracowity, sumienny, niespokojny; szuka błędów i zaniedbań Specjalista – samodzielny, z inicjatywą; potrafi wyznaczyć sobie jeden nadrzędny cel, skłonny do poświęceń

Źródło: opracowanie własne na podstawie R.M. Belbin (2008, 2012): A. Buszko (2013); J.L. Holland (1966).

W większości przywołanych koncepcji (z wyjątkiem koncepcji J.M. Ivancevicha i M.T. Mattesona) zachowanie jednostki stanowi pewną kompilację cech, a typ określający zachowanie w zespole ma charakter dominujący, ale niewyłączny. Oznacza to, że jednostka posiada w swoim repertuarze zachowań kilka dyspozycji, a wybór i uruchomienie jednej z nich jest warunkowane sytuacyjnie. Osoba, mająca umiejętność wchodzenia w różne role, wie jak postępować z innymi w rozmaitych sytuacjach (Belbin, 2003, s. 86). Jeden członek zespołu może pełnić kilka ról zespołowych w danym zespole, w zależności od tego, w jakiej sytuacji znajduje się zespół lub jakiego rodzaju aktywność zespół podejmuje (Padzik, 2002, s. 82). Jego elastyczne zachowanie pozwala na dostosowanie się do konfiguracji ról w obecnej

relacji i adekwatną reakcję na wyzwania wynikające z przyszłych zadań. Przykład takiej naprzemienności ról przedstawia Belbin (2003, s. 86), pisząc: „dana osoba może przyjmować inną rolę w kontaktach towarzyskich, a zupełnie inną, gdy w grę wchodzi rozwiązywanie problemu. Na przykład szef Lokomotywa/Myśliciel może mieć podwładnego Duszę Zespołu/Krytyka Wartościującego. Podstawowa relacja ma charakter dyrektywny, ponieważ Lokomotywa kontroluje Duszę Zespołu. W sytuacji jednak, gdy szef wpada na ciekawy pomysł i chce go przedyskutować z podwładnym, ich relacja przestaje mieć naturę dyrektywną. Myśliciel zwraca się do Krytyka Wartościującego i czeka na poradę".

Zdaniem Belbina (2003, s. 46) u podstaw zachowania typowego dla ról pełnionych w zespole leży sześć czynników:

1) osobowość – czynniki psychofizjologiczne, zwłaszcza ekstrawersja lub introwersja oraz wysokie lub niskie pobudzenie;
2) zdolności umysłowe – świadome myślenie może dominować nad osobowością i wywołać nietypowe zachowanie;
3) bieżące wartości i motywacje – cenione wartości mogą prowadzić do szczególnego zestawu zachowań;
4) ograniczenia zewnętrzne – zachowanie może zależeć od czynników w bezpośrednim otoczeniu;
5) doświadczenie – osobiste doświadczenie i czynniki kulturowe mogą skonwencjonalizować zachowanie bądź też zachowanie zostaje zmienione, tak aby uwzględniać doświadczenie i konwencje;
6) uczenie się ról – uczenie się potrzebnych ról wzbogaca wszechstronność człowieka.

Warto przy tym zaznaczyć, że wśród wskazanych czynników znalazły się zarówno związane bezpośrednio z jednostką (np. osobowość czy zdolności umysłowe), jak i warunkowane sytuacyjnie. Mowa tu nie tylko o ograniczeniach zewnętrznych (które mogą mieć związek z wyróżnionymi powyżej cechami zespołów wpływających na zróżnicowanie zachowań), ale również o wartościach i motywacji, które mogą skłaniać jednostkę do wyższego angażowania się w pracę jednego zespołu (np. rola Lokomotywy) i wycofania w przypadku pracy w innym.

Przyjmując zatem jako kryterium podziału stałość i zmienność zespołu i roli, można wyróżnić cztery różne warianty zachowania jednostki:

- w tym samym zespole jednostka pełni zawsze tę samą rolę,
- w tym samym zespole jednostka pełni różne role,
- w różnych zespołach jednostka pełni tę samą rolę,
- w różnych zespołach jednostka pełni różne role.

Powyższą analizę należy poszerzyć o wymiar czasu. Jednostka może uczestniczyć kolejno w pracach różnych zespołów lub symultanicznie być członkiem kilku naraz. Na przykład będąc liderem w jednym projekcie, pracownik po jego zakończeniu może włączyć się w prace innego zespołu w charakterze doradcy. Może jednak pełnić obydwie role równocześnie, dostosowując swoje zachowanie do

sytuacji. W tym przypadku liczba wariantów pełnionych ról ulega zwiększeniu, a elastyczność zachowania staje się kompetencją kluczową.

Typologie ról w zespole są wykorzystywane w procesach kadrowych m.in. w zakresie selekcji kandydatów do pracy, tworzenia ścieżek rozwoju zawodowego czy też konfiguracji zespołów projektowych. Należy zaznaczyć, że z punktu widzenia elastyczności zachowań istotna jest jednak nie tyle charakterystyka konkretnych typów, ile identyfikacja cech prowadzących do ich zróżnicowania. Analiza literatury przedmiotu wskazuje, że zmiana zachowania będąca podstawą opisu poszczególnych typów ról w zespole ma swoje źródła w dwóch głównych komponentach: celu działania (koncentracji na zadaniu *versus* koncentracji na ludziach) oraz zaangażowaniu (aktywności *versus* reaktywności). Oczywiście przyjmując znaczne uproszczenie i ograniczając analizę bogactwa interakcji w zespole, takie wyróżnienie może stanowić podstawę do jakościowej interpretacji ról pełnionych w zespole/zespołach.

Podsumowując, należy zatem stwierdzić, że elastyczność funkcyjna zachowań organizacyjnych jest kategorią bardzo obszerną i wewnętrznie zróżnicowaną. Korzystanie z elastycznych rozwiązań organizacyjnych niesie za sobą daleko idące konsekwencje, przy tym zmiana roli organizacyjnej nie zawsze jest tożsama ze zmianą roli w zespole, podobnie jak zmiana roli w zespole nie musi wiązać się ze zmianą roli w organizacji. Warto jednak w tym kontekście również wskazać, że właściwe wykorzystanie potencjału pracy zespołowej polega nie na samym powoływaniu zespołów, a na ich efektywnym wykorzystaniu. Bardzo często reorganizacje instytucji koncentrują się na powoływaniu zespołów. Dla wielu ludzi „zespół" to to samo co „praca zespołowa", chcą więc przekształcić w zespół całą organizację (Katzenbach, Smith, 2001, s. 24). W rezultacie może dojść do sytuacji, w której usankcjonuje się członkostwo nominalne, bez zobowiązań i zaangażowania, a zachowania w miejsce elastycznych staną się tylko formalną fasadą.

3.3.4. Elastyczność czasowa

Współcześnie forma i zakres uczestnictwa pracownika w rzeczywistości organizacyjnej mogą mieć bardzo zróżnicowaną charakterystykę. Począwszy od pełnoetatowej relacji na wyłączność z jednym pracodawcą, poprzez formy dzielenia wykonywanej pracy pomiędzy różne podmioty, a kończąc na samodzielnym kształtowaniu przez pracownika czasu realizacji zadań. Zmiany te są wyrazem elastyczności czasowej zachowań organizacyjnych pracowników, rozumianej jako zmiana czasu pracy manifestowana w zakresie:

- wykonywania pracy opartej na niestandardowych formach zatrudnienia, u jednego lub więcej pracodawców (elastyczność czasowa formalna) i/lub
- wykonywania pracy opartej na atypowej organizacji czasu pracy (elastyczność czasowa organizacyjna).

Przyjęcie powyższej definicji wskazuje, że elastyczność czasowa zachowań jest manifestowana na tle rozwiązań organizacyjnych zmierzających do uelastyczniania czasu pracy. Elastyczność czasu pracy oznacza wprowadzenie w miejsce jednego powszechnie obowiązującego systemu różnorodnych rozwiązań w zakresie wymiaru i rozkładu czasu pracy, czyli odejście od stosowanych wobec wszystkich pracowników jednakowych rozwiązań na rzecz indywidualizacji (Król, 2014, s. 33). Rozwiązania zaliczane do elastycznego czasu pracy stanowią kontinuum od pracy pełnowymiarowej do niepełnowymiarowej oraz realizowanej w stałych przedziałach godzinowych i dniowych do zmiennej co do rozkładu (Skowron-Mielnik, 2012, s. 79).

W odniesieniu do wymiaru formalnego elastyczność czasowa zachowań organizacyjnych może przejawiać się w korzystaniu z elastycznych form zatrudnienia, czyli szerokiej gamy kontraktów o różnorodnych konstrukcjach i treściach, najczęściej określanych poprzez negację do tradycyjnego rodzaju relacji między pracownikiem a organizacją.

W celu dokonania właściwej identyfikacji wskaźników tego rodzaju elastyczności należy na wstępie ustalić, jakie rozwiązania stanowią ich opozycję. Standardowe formy zatrudnienia w literaturze przedmiotu są definiowane najczęściej jako:

- stabilna, społecznie chroniona praca zależna, w pełnym wymiarze godzin, której podstawowe warunki (maksymalna liczba godzin w ciągu dnia i tygodnia, urlop, płaca i warunki socjalne) są regulowane na minimalnym poziomie przez obopólne porozumienie lub przez rynek i/lub prawo pracy (Bosch, 1995 s. 43);
- praca na czas nieokreślony, w pełnym wymiarze czasu pracy, pod ścisłym kierownictwem pracodawcy, w stałych godzinach pracy (Hilarowicz, Osika, 2009, s. 233);
- zatrudnienie w przewidzianym ustawowo pełnym wymiarze czasu pracy, na czas nieokreślony, z ustalonym sztywno ośmiogodzinnym dniem pracy, trwające od poniedziałku do piątku, w miejscu wyznaczonym przez pracodawcę (Kryńska, 2003, s. 143).

Małgorzata Król (2014, s. 48) na podstawie badań literaturowych syntetyzuje, że zatrudnienie standardowe charakteryzuje:

- zawarcie umowy o pracę na czas nieokreślony,
- praca w pełnym wymiarze czasu pracy,
- stałe i sztywne godziny pracy,
- podporządkowanie pracownicze i wykonywanie pracy na ryzyko pracodawcy,
- wykonywanie pracy w siedzibie pracodawcy.

Niewystępowanie którejkolwiek z wymienionych cech świadczy o niestandardowości rozwiązania. Jednak zdaniem niektórych badaczy takie ujęcie jest nie do końca uprawnione. Określenie „niestandardowy" oznacza opozycję do pewnego standardu, który zgodnie z definicją znaczy tyle co odpowiadający określonym

normom, typowy, ale też przeciętny, popularny. Przy takiej specyfikacji zatrudnienia standardowego może okazać się, że popularne i powszechne jest dziś zatrudnienie niestandardowe, każda modyfikacja prowadząca do zmiany godzin czy miejsca pracy przesądza bowiem w danym ujęciu o nietypowości zatrudnienia (Bąk-Grabowska, 2016, s. 80).

Warto zaznaczyć, że wymienione charakterystyki pracy (pełnowymiarowa, na czas nieokreślony na podstawie typowej umowy o pracę) są uznawane za podstawowe czynniki osiągania retencji przez organizację (Król, 2014). Jednak współczesne koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi ten rodzaj zatrudnienia przewidują dla pracowników kluczowych z punktu widzenia realizacji strategii organizacji, podczas gdy relacje z pozostałymi pracownikami są nawiązywane właśnie z wykorzystaniem elastycznych form zatrudnienia.

Michał Skarzyński (2007, s. 32) na podstawie analizy literatury przedmiotu (m.in. Jerzak, 2004; Gawrycka, 2007; Jarmołowicz, Kalinowska-Nawrotek, 2007; Sadowska-Snarska, red., 2007) do katalogu niestandardowych form zatrudnienia zaliczył:

- kontraktowanie pracy,
- pracę tymczasową,
- pracę na wezwanie,
- telepracę,
- samozatrudnienie,
- zatrudnienie w częściowym wymiarze czasu pracy,
- pracę na czas określony,
- pracę na zastępstwo,
- pracę weekendową,
- wypożyczanie pracowników,
- dzielenie się pracą,
- umowy zlecenia i umowy o dzieło.

Powyższe charakterystyki pozwalają na wyróżnienie dwóch podstawowych cech elastyczności czasowej zachowań, manifestowanych na tle niestandardowych form zatrudnienia, jest to praca na czas określony i/lub w niepełnym wymiarze czasu pracy. Warto jednak również dodać trzecią cechę wyróżniającą, która może nie wynika bezpośrednio z samych definicji, jednak może stanowić ich istotną konsekwencję. Jest to równoczesne świadczenie pracy u jednego lub więcej pracodawców.

Warto też zwrócić uwagę na pewne uproszczenie wynikające z dychotomicznego podziału na formy standardowe i niestandardowe. Poszczególne formy zatrudnienia niestandardowego różnią się między sobą stopniem elastyczności (Czaplicka-Kozłowska, 2014, s. 93), co pozwala na ich gradację (por. tabela 3.8). Jednak z uwagi na sygnalizowaną wcześniej konieczność wieloaspektowego ujmowania konsekwencji rozwiązań dla zachowań organizacyjnych pracowników wątek ten nie będzie poddawany dalszej analizie.

Tabela 3.8. Stopnie elastyczności form zatrudnienia

Forma zatrudnienia	Rodzaj umowy
Formy mało elastyczne	Umowa na okres próbny, umowa na wykonanie zadania, umowa sezonowa, umowa na czas określony
Formy średnio elastyczne	Umowa przedwstępna, umowa o pracę nakładczą, umowa agencyjna, leasing pracowniczy, praca w niepełnym wymiarze godzin, *job sharing*
Formy bardzo elastyczne	Kontrakt menedżerski, umowy cywilnoprawne (umowa zlecenia, umowa o dzieło), *outsourcing*, telepraca, umowa akwizycyjna

Źródło: I. Kalinowska i in. (2013, s. 6).

W literaturze przedmiotu elastyczna organizacja czasu pracy, podobnie jak elastyczne formy zatrudnienia, jest opisywana najczęściej poprzez różnicowanie w stosunku do form typowych (standardowych), które opierają się na pięciu podstawowych zasadach (Thompson i in., 2014, s. 4):

- jednolitości – czas pracy w danym przedsiębiorstwie jest jednolity dla wszystkich pracowników,
- równoczesności – początek i koniec czasu pracy jest taki sam dla wszystkich pracowników,
- punktualności – początek i koniec czasu pracy muszą być ściśle przestrzegane,
- autorytetcie czasu – pracownik nie ma możliwości wpływania na regulację czasu pracy,
- *tabu* – nie należy rozpowszechniać alternatywnych uregulowań czasu pracy.

Z powyższych zasad wynikają cechy typowego, tradycyjnego systemu czasu pracy (Skowron-Mielnik, 2001, s. 82; Król, 2014, s. 34), który zakłada:

- dzienny czas pracy wynoszący osiem godzin i stałe momenty zaczynania i kończenia pracy w godzinach od 7.00 do 18.00;
- tygodniowy czas pracy w granicach 40 godzin, rozłożony na pięć dni roboczych, od poniedziałku do piątku (możliwe odchylenie w sektorze usług);
- równomierne rozłożenie dziennego i tygodniowego czasu pracy na 12 miesięcy z przerwą na urlop, roczny czas pracy w granicach 46–48 tygodni przy urlopie równym 4–6 tygodniom);
- życiowy czas pracy wynoszący około 40 lat, stała granica wieku emerytalnego;
- niedopuszczalność pracy w tzw. godzinach aspołecznych.

W prawie polskim *Kodeks pracy* określa, jakie systemy czasu pracy mogą być stosowane przez pracodawców. Należą do nich:

- tzw. podstawowy system czasu pracy, w którym dobowy wymiar czasu pracy wynosi 8 godzin;

- system równoważnego czasu pracy, w którym dobowy wymiar czasu może być przedłużony, co do zasady, do 12 godzin, a przy określonych rodzajach prac nawet do 16 albo 24 godzin;
- system czasu pracy, w którym dopuszczalne jest przedłużenie czasu pracy do 43 godzin przeciętnie na tydzień, a jednego dnia w niektórych tygodniach w tym okresie dobowy wymiar czasu pracy może być przedłużony do 12 godzin;
- system przerywanego czasu pracy, w którym rozkład czasu pracy może przewidywać jedną przerwę w pracy w ciągu doby, trwającą nie dłużej niż pięć godzin;
- system zadaniowego czasu pracy, w którym to przede wszystkim pracownik decyduje o swoim rozkładzie czasu pracy;
- system skróconego tygodnia pracy, w którym praca jest wykonywana przez mniej niż pięć dni w tygodniu;
- system tzw. weekendowego czasu pracy, w którym praca jest świadczona wyłącznie w piątki, soboty, niedziele i święta.

Warto zauważyć, że tylko pierwszy z wymienionych systemów jest zaliczany do standardowego czasu pracy, pozostałe zaś mogą stanowić instrumenty uelastyczniania czasu pracy.

Zasadnicze znaczenie w elastycznym kształtowaniu czasu pracy ma jego ilość i ulokowanie w odpowiednim okresie, dlatego najczęściej wynikające z tego formy pracy dzieli się według dwóch podstawowych składowych czasu pracy: wymiaru i rozkładu. Wymiar określa chronometrię czasu pracy, czyli obowiązującą pracownika liczbę jednostek czasu pracy, natomiast rozkład określa chronologię czasu pracy, czyli rozmieszczenie jednostek czasu w pewnym przedziale czasu (Skowron-Mielnik, 2001, s. 79). Wykorzystywanie atypowych systemów organizacji czasu pracy pozwala na większą elastyczność czasową pracowników w wymiarze:

- chronometrycznym – ogólny wymiar czasu pracy, który w przypadku np. umowy o dzieło nie jest w ogóle określony,
- chronologicznym – rozkład czasu pracy, przy danym jego wymiarze,
- chronometryczno-chronologicznym – kombinacje długości i rozkładu czasu pracy.

Należy zatem wskazać, że elastyczność czasowa zachowań w odniesieniu do atypowej organizacji czasu pracy oznacza odejście od stałych uregulowań na rzecz zmienności w zakresie wymiaru i rozkładu czasu, którego głównymi wskaźnikami są (por. Skowron-Mielnik, 2003; 2001; Baltes i in., 1999):

- zmienność form czasu pracy,
- asynchroniczna obecność w pracy z powodu zróżnicowanego czasu pracy,
- oddzielenie indywidualnego czasu pracy pracownika od ogólnego czasu pracy przedsiębiorstwa,
- decentralizacja kompetencji w zakresie kształtowania czasu pracy.

Istotą zachowań organizacyjnych manifestowanych w ramach elastyczności organizacji czasu pracy jest brak standardowych procedur związanych z czasem wykonywania zadań. Dotyczy to zarówno sytuacji, gdy pracownik samodzielnie ustala harmonogram pracy, jak i sytuacji, gdy musi pozostawać w gotowości i dostosowywać się do działań podejmowanych przez innych pracowników. Przy tym elastyczność organizacji czasu pracy może być wynikiem zarówno formalnych rozwiązań organizacyjnych (procedury, przepisy), jak i nieformalnych ustaleń dokonywanych w ramach komórek organizacyjnych czy zespołów pracowniczych (Michel, 2015, s. 81).

Elastyczność czasu pracy oznacza stosowanie nietypowej organizacji czasu pracy, co nie musi pozostawać w związku ze stosowaniem alternatywnych form umów o pracę. Pracownik może pozostawać bowiem w tradycyjnym stosunku pracy, realizując swoje zadania w ramach np. ruchomego czasu pracy w ciągu dnia, tygodnia czy miesiąca (Skarzyński, 2007, s. 30). Podobnie jest w przypadku pracy zmianowej stanowiącej także szczególną kategorię atypowej organizacji czasu pracy, która może być jednak realizowana na podstawie standardowej formy zatrudnienia. Ustalenie rozkładów czasu pracy w ramach pracy zmianowej może być różne. Nie ma w tym zakresie praktycznie żadnych ograniczeń, poza tym, że nie każdy pracownik może być zatrudniany w porze nocnej. W porze nocnej nie wolno bowiem zatrudniać pracownic w ciąży oraz młodocianych i jest to zakaz bezwzględny. Natomiast pracownika opiekującego się dzieckiem do ukończenia przez nie czwartego roku życia nie wolno zatrudniać w porze nocnej bez jego zgody (Kodeks pracy, art. 178 par. 2).

Zaprezentowane powyżej charakterystyki potwierdziły sygnalizowane na wstępie zróżnicowanie tej kategorii. Należy jednak zauważyć, że o ile rozwiązania organizacyjne można w obszarze elastyczności czasowej podzielić na dwie grupy, o tyle zachowania manifestowane na ich tle wydają się zacierać te różnice.

Na zakończenie tej części dociekań warto przywołać cztery różne prognozy dotyczące przyszłości czasu pracy, które opracowała H. Strzemińska na podstawie prognostycznej analizy czasu pracy i wpływających na niego głównych trendów w nowej gospodarce. Badania empiryczne oraz współpraca z ekspertami doprowadziły do wyodrębnienia zupełnie różnych wizji (Strzemińska, 2014, s. 18–48):

- koncepcji NEF i organizacji ekologicznych przewidującej konieczność istotnej redukcji czasu pracy (do 21 godzin) z powodów społecznych i ekologicznych;
- prognoz dynamicznego postępu technicznego, komputeryzacji, robotyzacji, powstania sztucznej inteligencji, które mogą wyeliminować dużą część żywej siły roboczej i w konsekwencji doprowadzić do radykalnego skrócenia czasu pracy i niewyobrażalnych zmian społecznych (wysokie bezrobocie) oraz radykalnych zmian organizacji społeczeństwa;
- prognoz opartych na trendach demograficznych, których rezultatem byłby brak siły roboczej ze wszystkimi tego konsekwencjami, co mimo postępu technicznego nie doprowadziłoby do radykalnych zmian czasu pracy;

– koncepcji OECD konwergencji tempa rozwoju gospodarek i w konsekwencji konwergencji czasu pracy w skali globalnej (do 1670 godzin); spowodowałoby to niewątpliwie skrócenie czasu pracy w gospodarkach rozwijających się, ale niekoniecznie w krajach uprzemysłowionych.

W obliczu tak dużych rozbieżności prognoz dotyczących kierunku rozwoju elastyczności czasowej trudno sformułować jakąś jednoznaczną rekomendację dla praktyki zarządzania. Z całą pewnością czas pracy będzie się zmieniać, a pracownicy będą musieli dostosowywać się elastycznie do tych zmian.

3.3.5. Elastyczność przestrzenna

Elastyczność przestrzenna zachowań organizacyjnych oznacza zmianę manifestowaną w ramach:

– stanowiska (intra-/interorganizacyjna),
– i/lub miejsca wykonywania pracy.

Wyróżnione w ramach elastyczności przestrzennej kategorie mają jakościowo zróżnicowany charakter. Ich wspólnym mianownikiem pozostaje jednak stanowisko pracy rozumiane wąsko jako miejsce w ramach organizacji (struktury organizacyjnej) lub szeroko jako fizyczne miejsce realizacji zadań zawodowych.

Rozróżnienie wymiaru intra- i interorganizacyjnej elastyczności jest związane ze zmianami dokonującymi się na współczesnym rynku pracy. Z jednej strony mamy do czynienia bowiem z przejściem między stanowiskami w ramach struktury organizacyjnej, z drugiej zaś ze związanymi ze zmianą paradygmatu kariery zawodowej częstymi transpozycjami pomiędzy organizacjami lub wykonywaniem zadań dla kilku podmiotów równocześnie. Sprzyjają temu postępujące zmiany w sposobie funkcjonowania samej organizacji, które sprawiają, że w nowych warunkach pracy są określane nowe zasady uczestnictwa i odpowiedzialności jednostki (por. Czekaj, Lisiński, 2011). Dla zachowań organizacyjnych typu przyszłości charakterystyczne jest czasowe i zadaniowe nastawienie pracownika wobec organizacji. Aktualny pracodawca jest traktowany podmiotowo jako dostarczyciel zasobów niezbędnych do wykonania powierzonych zadań, jednak w ograniczonym przedziale czasu (Januszkiewicz, 2012).

Mając na uwadze temporalny charakter relacji, pracownik nie stara się ulokować swojej pracy w szerszym kontekście organizacyjnym (np. długookresowej strategii organizacji), ani nawiązywać bliskich relacji z innymi wykonawcami. Źródłem identyfikacji w tym przypadku jest organosfera, czyli przestrzeń, w której znajdują się wszyscy, zarówno obecni, jak i potencjalni pracodawcy jednostki. Przy tym brak wyraźnych związków z partnerami pozwala pracownikowi na wysoką elastyczność. Z uwagi na czasowy charakter relacji zasadniczym celem działań jest skuteczność w realizowaniu zadań, to ona stanowi podstawę budowy pozycji rynkowej pracownika (Januszkiewicz, 2016). Zmniejszająca się siła identyfikacji

organizacyjnej na rzecz identyfikacji zawodowej sprzyja tym samym zarówno częstym zmianom miejsca zamieszkania, jak i samego pracodawcy (por. Arnett, 2002, s. 781).

Elastyczność miejsca może stanowić element elastyczności intra- i interorganizacyjnej lub może być niezależnym komponentem zachowań, gdy dotyczy sytuacji wykonywania zadań częściowo lub w całości poza tradycyjnie rozumianym stanowiskiem pracy. Z uwagi na przestrzenny charakter zmian, ten rodzaj elastyczności w literaturze przedmiotu często jest wiązany z pojęciem mobilność (por. Bednarska-Wnuk, 2016; Campbell i in., 2012), podczas gdy przejścia w ramach struktury organizacyjnej są określane jako relokacje (por. Eby, Russel, 2000). Różnice semantyczne między tymi kategoriami są szeroko omawiane w literaturze przedmiotu, dla omawianego zagadnienia nie mają one jednak zasadniczego znaczenia. Dlatego mając świadomość utrzymywanych przez niektórych autorów rozbieżności koncepcyjnych, poniżej pojęcia te zostaną potraktowane synonimicznie, co pozwoli na wieloaspektową analizę kategorii elastyczności przestrzennej.

W pierwszej kolejności zostaną omówione zagadnienia związane z elastycznością intraorganizacyjną, której podstawę stanowi zmiana stanowiska w ramach struktury organizacyjnej. Przesunięcia wewnątrzorganizacyjne pracowników są związane z procesami zarządzania zasobami ludzkimi, w tym w szczególności z rozwojem zasobów ludzkich i zarządzaniem kompetencjami. To rozróżnienie wydaje się kluczowe, ponieważ z jednej strony mamy do czynienia z naturalnym procesem rozwoju pracowników i związaną z nim zmianą stanowiska, z drugiej natomiast z mającym swoje źródło w strategii organizacji relokowaniem wiedzy i umiejętności, których *de facto* nośnikiem jest sam pracownik. Stanowiące przedmiot tej części rozważań relokacje wewnątrzorganizacyjne mogą stanowić zarówno środek do realizacji celu, jak i jego skutek. Z jednej strony u podstaw zmiany stanowiska może leżeć potrzeba wyposażenia pracownika w nowe kompetencje (por. Czapla, 2011), czego naturalną konsekwencją są właśnie przesunięcia w ramach struktury organizacyjnej. Z drugiej jednak jest to podstawowe narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi, za pomocą systemu awansów i degradacji. Pozostawiając jednak na uboczu rozważań motywy leżące u podstaw tych działań, poniżej zostaną zaprezentowane ich formalne charakterystyki.

Zmiana miejsca w strukturze organizacyjnej może być analizowana na podstawie zróżnicowanych kryteriów. Do podstawowych należy zaliczyć kryterium celu oraz kierunku.

W odniesieniu do kryterium kierunku można wyróżnić przesunięcia pionowe (góra/dół), poziome lub diagonalne. Przy tym należy zaznaczyć, że powyższa charakterystyka pozwala wyłącznie na wskazanie zmiany miejsca w strukturze, ograniczając tym samym możliwość ich waloryzacji i oceny (uwaga ta odnosi się do zestawienia kryterium kierunku z kryterium celu, w awansie spiralnym możliwa jest okresowa degradacja pracownika, czyli zmiana „w dół", która może mieć na celu np. pozyskanie nowych kompetencji/uzupełnienie i docelowo awans pracownika).

W odniesieniu do kryterium celu w literaturze przedmiotu wyróżnia się kilka możliwych scenariuszy przesunięć. Tadeusz Oleksyn (2008, s. 416), przyjmując perspektywę pracownika i związanych ze zmianą korzyści, wskazuje na:

- awans pionowy – zajęcie wyższego stanowiska w strukturze organizacyjnej lub hierarchii służbowej;
- awans poziomy – związany z rozwojem umiejętności, poszerzeniem treści pracy, zwiększeniem uprawnień decyzyjnych i wzrostem zarobków, bez zajmowania hierarchicznie wyższego stanowiska;
- awans spiralny (zygzakowaty) – związany z oczekiwanymi w przyszłości pozytywnymi efektami zmiany obszaru działania, co przejściowo może wiązać się z zajęciem stanowiska równorzędnego lub nawet hierarchicznie niższego i z gorszym wynagrodzeniem; oznacza to, że pracownik przechodzi z obszaru o niskich możliwościach awansu do obszaru, w którym takie możliwości są duże.

Do wskazanych kategorii należy dodać również degradacje, które także mogą łączyć się ze zmianą miejsca w strukturze organizacyjnej (nie jest to jednak warunek *sine qua non* tej zmiany, zgodnie z przyjętymi założeniami, degradacja może wiązać się z ograniczeniem treści pracy, uprawnień decyzyjnych *etc*., bez konieczności formalnej zmiany miejsca w strukturze).

Z punktu widzenia pracownika przesunięcia te, mając na celu rozwój (por. Król, Ludwiczyński, red., 2006), wpisują się w realizację ścieżki kariery zawodowej i w odniesieniu do elastyczności zachowań można analizować zarówno tempo, jak i kierunek tych zmian.

Przyjęcie perspektywy organizacji pozwala jednak na dostrzeżenie w tych działaniach dodatkowego potencjału wykraczającego poza sam rozwój kompetencji pracowników czy też stwarzania im atrakcyjnych warunków pracy. Przesunięcia wewnątrzorganizacyjne pozwalają bowiem na ważne z punktu widzenia realizacji strategii instytucji relokacje wiedzy, postaw i umiejętności, których nośnikami są właśnie pracownicy. Jednym ze specyficznych rodzajów przesunięć pracowników w ramach struktury organizacyjnej są oddelegowania pracowników do pracy w innej filii/oddziale. Należy zauważyć należy, że w literaturze przedmiotu ten rodzaj mobilności jest analizowany przede wszystkim w odniesieniu do organizacji międzynarodowych.

Mając na uwadze różnice pomiędzy relokacją wewnątrzorganizacyjną krajową i międzynarodową (z uwzględnieniem korelatów społeczno-ekonomicznych i kulturowych), poniżej zostaną omówione zagadnienia związane z oddelegowania do pracy poza kraj macierzysty. Ograniczenie to ma związek głównie z socjologicznym charakterem opracowań dotyczących relokacji krajowych. Poruszane w nich zagadnienia dotyczą przede wszystkim migracji ludności, w tym migracji zarobkowych, stosunkowo niewielką uwagę poświęcając samym zachowaniom.

Jak zauważa Purgał-Popiela (2015, s. 101), w warunkach internacjonalizacji działalności przedsiębiorstwa delegowanie pracowników poza granice

macierzystego kraju jest jednym z najczęściej stosowanych rozwiązań organizacyjnych, które służy do rozmaitych celów na różnych etapach międzynarodowej ekspansji. Rodzaje misji zagranicznych pracowników najczęściej różnicuje się na podstawie trzech kryteriów: kierunku delegowania, czasu trwania misji oraz jej celu.

W tradycyjnym rozumieniu ekspatriacja jest rozumiana jako oddelegowanie pracownika z jednostki macierzystej do pracy w jej zagranicznym oddziale, filii (Pocztowski, 2012). Obecnie jednak można zauważyć rosnącą złożoność relacji w ramach organizacji międzynarodowych, która sprawia, że kierunek i zakres relokacji nie są już tak oczywiste. W ramach stosowanych praktyk wyróżnia się (Purgał-Popiela, 2015, s. 107–108):

- ekspatriantów – oddelegowanie ze spółki matki do zagranicznych jednostek przedsiębiorstwa;
- inpatriantów (*inpatriation*) – oddelegowanie z lokalnej placówki do pracy w jednostce głównej przedsiębiorstwa międzynarodowego;
- transpatriantów (*transpatriation*) – zachodzące we wszystkich kierunkach przepływy pracowników w przedsiębiorstwach transnarodowych lub transfery pracownicze między filiami/oddziałami/spółkami córkami, które cechują organizacje o orientacji geocentrycznej

Przyjmując jako kryterium okres wykonywania pracy poza granicami kraju pochodzenia ekspatriantów, wyróżnia się natomiast cztery rodzaje delegowania: wyjazdy służbowe, misje krótkookresowe, misje średniookresowe i misje długoterminowe (tabela 3.9).

Tabela 3.9. Rodzaje delegowania z uwagi na czas trwania misji

Rodzaj delegowania	Czas trwania	Przykładowe zadania
Wyjazdy służbowe (*business trip*)	Do jednego miesiąca	Przedstawienie zasad polityki organizacji
Misje krótkoterminowe (*short--term assignments*)	Do trzech miesięcy	Rozwiązywanie bieżących problemów
Misje średniookresowe (*extended or contractual assignments*)	Od trzech do 12 miesięcy	Realizacja projektów, rozwiązywanie problemów
Misje długoterminowe (*long-term or full assignments*)	Od jednego roku do pięciu lat	Jasno określone role i zadania

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Pocztowski (2012, s. 15–16).

Do kategorii delegowania można zaliczyć również inne nietypowe formy wykonywania pracy na rynkach zagranicznych. Są to m.in. (Pocztowski, 2012, s. 16):

- wyjazdy rotacyjne (*rotational assignments*) – krótkie, regularne wyjazdy za granicę w celu realizacji określonych zadań, przeplatane pracą w kraju macierzystym;

- dojazdy do pracy za granicę z kraju macierzystego w cyklu tygodniowym lub dwutygodniowym (*international commuter assignments*);
- częste wyjazdy zagraniczne bez przeprowadzki na stałe (*frequent-flyer assignments*);
- zadania realizowane wirtualnie (*virtual assignments*), polegające na zarządzaniu pracownikami lub wykonywaniu innych zadań z wykorzystaniem nowoczesnych technologii;
- wyjazdy kontraktowe (*contractual assignments*) zlecane pracownikom o szczególnie ważnych umiejętnościach niezbędnych do wykonania projektu międzynarodowego.

Rosnąca złożoność praktyk stosowanych przez organizacje międzynarodowe pozwala przypuszczać, że zaprezentowane kategorie delegowania nie stanowią katalogu zamkniętego. Dlatego mając na uwadze cel pracy, uzasadnione wydaje się odwołanie do kategorii nieco szerszych, które dzięki uogólnieniom pozwolą na całościową analizę zjawiska. Warunki takie zdaje się spełniać podział na (Purgał-Popiela, 2015, s. 109–110):

- misje krótkoterminowe (*short-time assignments*), trwające do 12 miesięcy wyjazdy, których cele oprócz rozwiązywania problemów dotyczą transferu umiejętności, rozwoju międzynarodowych menedżerów, sprawowania kontroli menedżerskiej;
- flekspatriację (*flexpatriation*), 1–2-miesięczne wyjazdy, których celem jest realizacja projektów, rozwiązywanie problemów, transfer umiejętności lub *know-how*;
- międzynarodowe podróże służbowe (*international business travels*), częste 1–3-tygodniowe wyjazdy, których celem jest uczestnictwo w spotkaniach, dyskusjach, negocjacjach, ważnych wydarzeniach lub treningach.

W przytoczonych powyżej charakterystykach rodzajów misji zagranicznych podstawowe kryterium rozróżnienia stanowił czas oddelegowania. Warto jednak podkreślić, że istotne znaczenie ma w nich również cel misji. Wyniki badań empirycznych wskazują jednak, że specyfika celów realizowanych w ramach wyjazdów przez pracowników nie jest jednoznacznie rozstrzygnięta. Część danych wskazuje bowiem, że cele wyjazdów niezależnie od czasu ich trwania należą do tych samych kategorii (por. Purgał-Popiela, 2011).

Przedstawione powyżej formy i rodzaje oddelegowania pracowników, tak jak wspomniano wcześniej, mimo że dotyczą misji zagranicznych, trudno uznać za nieprzystające do warunków relokacji krajowych. Jeśli pominąć bowiem ważne przecież elementy związanej ze zmianą międzynarodowej adaptacji społeczno-kulturowej, to sama charakterystyka formalna oddelegowania pozostanie adekwatna. Intraorganizacyjne przesunięcia pracowników mogą być bowiem analizowane ze względu na podobne kryteria (tabela 3.10).

Tabela 3.10. Kryteria analizy intraorganizacyjnych przesunięć pracowników

Kryterium	Przykładowe charakterystyki
Kierunek	▪ Z jednostki podstawowej do filii ▪ Z filii do jednostki podstawowej ▪ Z filii do filii
Czas	▪ Długość oddelegowania (wyjazdy krótko-, średnio- i długookresowe) ▪ Częstotliwość wyjazdów (incydentalne, regularne, rotacyjne)
Cel oddelegowania	▪ Transfer kompetencji (nabycie nowych umiejętności/przekazanie nowych umiejętności) ▪ Rozwiązanie problemu ▪ Realizacja zadań czasowych

Źródło: opracowanie własne.

Druga z kategorii elastyczności przestrzennej, elastyczność miejsca pracy, jest związana przede wszystkim z dwoma trendami: rozwojem technologii teleinformatycznej, dzięki czemu możliwe stało się wykonywanie zadań zdalnie, oraz przenoszeniem kosztów utrzymania stanowiska pracy z organizacji na jednostkę.

W literaturze przedmiotu dla opisu pracy czasowo bądź permanentnie wykonywanej poza siedzibą organizacji stosuje się określenia telepraca (*telework*), praca zdalna (*remote work*), praca wirtualna (*virtual work*) (por. Sladek, Hollander, 2009; Olson, 1983; Wellman i in., 1996). W języku angielskim istnieje również niemające swojego odpowiednika w języku polskim słowo *telecommuting*, które wydaje się najszersze znaczeniowo, odnosząc się po prostu do wirtualnej relacji pracownika z organizacją, bez konieczności fizycznej obecności w instytucji (Nilles, 1994; Kossek i in., 2006).

Polski *Kodeks prac*y definiuje telepracę jako „pracę wykonywaną regularnie poza zakładem pracy przy wykorzystaniu środków komunikacji elektronicznej" (*Kodeks pracy*, art. 675 par. 1). W opracowanym przez Komisję Europejską raporcie kategorię tę potraktowano nieco bardziej szczegółowo, wyróżniając sześć kategorii telepracy (Raport E-work, 2000).

1. Pracownicy wykonujący w domu pracę co najmniej przez jeden pełny roboczy dzień w tygodniu, w trakcie pracy wykorzystują swój własny komputer, w celu komunikacji z przełożonym bądź współpracownikami używają połączeń telekomunikacyjnych oraz wykonując pracę są albo zatrudnieni, albo samozatrudnieni, jednak w tym drugim przypadku podstawowe miejsce pracy pracownika znajduje się w siedzibie organizacji.

2. Mobilni telepracownicy wykonujący pracę przez co najmniej 10 godzin tygodniowo, zarówno poza siedzibą organizacji, jak i poza domem, czyli np. w podróży służbowej. Oczywiście pracownicy tej kategorii w pracy wykorzystują połączenia komputerowe *online*.

3. Telepracownicy pracujący na własny rachunek (albo zatrudnieni przez własną organizację, albo też organizację, w której mają istotny wpływ na zarządzanie).

4. Telepracownicy pomocniczy wykonujący pracę w domu, jednakże w czasie krótszym niż jeden pełny dzień roboczy w tygodniu. Telepraca jest w ich przypadku raczej dodatkiem.

5. Pracownicy wykonujący pracę w centrach lub telechatkach.

6. Pracownicy korzystający z systemu mieszanego, np. pracownicy, którzy dzielą swój czas pracy na pracę w siedzibie organizacji, w której komunikują się ze współpracownikami i przełożonym „twarzą w twarz", „pracę w drodze", kiedy z klientami komunikują się za pomocą środków elektronicznych oraz pracę w domu, przy komputerze, z użyciem nowych technologii informacyjnych.

Telepraca jest łączona najczęściej z pracą wykonywaną w domu. Jednak dokonująca się w ostatnim czasie zmiana charakterystyki zadań, które mogą być wykonywane w systemie zdalnym, sprawia, że telepraca odnosząc się do pracy poza siedzibą instytucji, nie musi oznaczać pracy wykonywanej w domu. Jednym z takich katalizatorów zmian jest konieczność pozostawania w stałym i bliskim kontakcie z klientem, która w praktyce może oznaczać częste relokacje i przygotowywanie się do spotkań w podróży. W odpowiedzi na takie zapotrzebowanie w przestrzeni publicznej coraz częściej pojawiają się miejsca specjalnie przygotowane dla biznesu, np. specjalne wagony 1. klasy pociągów Express InterCity (EIC), w których znajdują się klimatyzowane przedziały menedżerskie, wyposażone w udogodnienia pozwalające na pracę w drodze.

Według *Global Coworking Survey* w 2017 r. miało powstać blisko 14 tys. nowych biur *coworkingowych*, z których będzie korzystać 1,8 mln użytkowników. Jest to zarazem skutek i przyczyna zjawiska, które określa się jako „odmiejscowienie" rynku biurowego. W praktyce oznacza to nowy rodzaj pracy niezwiązanej na stałe z jedną, fizycznie określoną przestrzenią. Co ważne, tendencja ta, choć ma swój początek w branży kreatywnej, obecnie nasila się również poza nią (Global Coworkin Travel, 2016).

Specyficzne rozwiązanie stanowi również *hoffice*, czyli zjawisko zapoczątkowane przez Szwedów, polegające na udostępnianiu przestrzeni domowej do spotkań biznesowych. *Hoffice* zrodził się z potrzeby intensyfikowania kontaktów biznesowych, współdziałania i wzajemnego motywowania do osiągania wyznaczonych celów osób „rozproszonych wirtualnie". Dzięki komunikacji internetowej mogą one wspólnie pracować i tworzyć projekty, bez ponoszenia dodatkowych kosztów (Provenzano, 1994).

Tak naprawdę warunkiem skorzystania z pracy zdalnej jest dostęp do sieci. Znaczenie fizycznej przestrzeni pracy redukuje się do minimum. Przy tym nie chodzi tu tylko i wyłącznie o zasady ergonomii. Tradycyjnie rozumiane środowisko pracy, wraz ze wszystkimi zobowiązaniami nakładanymi na pracodawcę, przestaje obowiązywać, a relacja pracownik – organizacja zostaje ograniczona do realizacji celu.

Niektóre z opisanych powyżej rozwiązań trudno wprost nazwać rozwiązaniami organizacyjnymi w przyjętym tu rozumieniu, jest to jednak pewnego rodzaju

wspieranie elastyczności zachowań przez szeroko rozumiane otoczenie, które reagując na istniejące potrzeby (pracy poza biurem), generuje nowe rozwiązania (praca w biurze mobilnym).

3.4. Konsekwencje zachowań elastycznych

3.4.1. Oceny elastyczności w perspektywie pracownika i organizacji

Nowy model realizacji zadań zawodowych sprawia, że istotnej zmianie ulega cała przestrzeń życia człowieka. Obowiązujący dotychczas podział na sferę zawodową i prywatną był może nieco umowny, ale przecież głęboko osadzony w tradycji społecznej. Obecnie wykorzystywanie elastycznych rozwiązań organizacyjnych zmieniło na stałe sposób rozumienia miejsca, sposobu i czasu pracy. Czterdziestogodzinny tydzień pracy, opartej na powtarzających się czynnościach, wykonywanej w przestrzeni organizacji wydaje się coraz bardziej anachroniczny. Model ten zostaje zastąpiony zachowaniami elastycznymi, które w poszczególnych obszarach mogą mieć zróżnicowaną intensywność. Pokolenia doświadczające pracy „standardowej" osobiście lub w swoim najbliższym otoczeniu wydają się chętnie korzystać z takich rozwiązań, zapominając o ewentualnych konsekwencjach samodzielnego kształtowania relacji pracy lub, co bardziej prawdopodobne, nie mając wiedzy na ten temat.

Analiza konsekwencji zachowań elastycznych wymaga szczególnej uważności. Podejmując temat tak trudny i złożony nie sposób bowiem uciec od pewnych uogólnień czy uproszczeń. Dlatego też przedstawione poniżej rozważania zostaną poprzedzone dwiema uwagami.

Po pierwsze, konsekwencje zachowań elastycznych należy ujmować systemowo, ich skutki wybiegają bowiem poza ramy jednego podmiotu, przenikając się i wzajemnie na siebie oddziałując. Elastyczność jednostki przekłada się nie tylko na zachowania pracownika, ale również na sposób funkcjonowania organizacji czy w końcu na model społeczeństwa. Podobnie jak wprowadzenie elastycznej organizacji pracy, zmienia nie tylko sposób pracy w danej instytucji, ale wpływając na wybory pracowników, modyfikuje także ich życie rodzinne. Nie sposób w tym miejscu nie odwołać się do metafory kręgów rozchodzących się po wodzie, które im dalej od centrum, tym są słabsze, ale jednocześnie bardziej rozległe. Dlatego wskazując, jakie konsekwencje ma dane zachowanie dla pracownika czy organizacji, należy pamiętać, że jest to pewne uproszczenie, a katalog podmiotów, na które wpływa zmiana, nie jest zamknięty. Oś prowadzonych rozważań, z uwagi na przedmiot opracowania, będzie stanowić jednostka, przy pewnym zmarginalizowaniu opisu konsekwencji elastyczności dla organizacji.

Druga uwaga jest związana bezpośrednio z koncepcją EZOP, w której jakościowe rozróżnienie rodzajów zachowań elastycznych prowadzi w konsekwencji do określenia ich specyficznych skutków. Przy tym w literaturze przedmiotu konsekwencje elastyczności zazwyczaj są charakteryzowane w sposób ogólny, ograniczający przyczyny do niestandardowych form zatrudnienia czy organizacji pracy (por. Nabe-Nielsen i in., 2012; Hicks, Klimoski, 1981; Machol-Zajda, 2008). Jakkolwiek zagadnienia te należy uznać za niezwykle ważne i aktualne, to w dobie tak powszechnych, ale przede wszystkim zróżnicowanych zmian wydają się wymagać pewnego uzupełnienia, doprecyzowania uwzględniającego specyficzne warunki elastyczności. Dlatego w niniejszym rozdziale zostaną omówione konsekwencje ogólnie rozumianej elastyczności (pracownika i organizacji), natomiast skutki charakterystyczne dla wyróżnionych w EZOP rodzajów zachowań elastycznych pracowników zostaną przedstawione w kolejnym rozdziale.

Identyfikacja konsekwencji zachowań elastycznych prowadzi do dwóch odrębnych narracji. Mamy do czynienia bowiem zarówno z korzyściami, które mogą być przyczyną, jak i skutkiem dokonywanych wyborów, jak i z potencjalnymi (zagrożenia) lub realnymi (koszty) skutkami, które są oceniane negatywnie. W tabeli 3.11 zaprezentowano najczęściej wskazywane w literaturze przedmiotu szanse i zagrożenia elastyczności dla organizacji i pracownika.

Tabela 3.11. Szanse i zagrożenia zachowań elastycznych – perspektywa pracy

Wyszczególnienie	Szanse	Zagrożenia
1	2	3
Organizacja	▪ Obniżenie kosztów pracy ▪ Zwiększenie swobody w zakresie regulowania poziomu zatrudnienia ▪ Zwiększenie adaptacyjności przedsiębiorstwa do zmian rynkowych ▪ Możliwość sprawnego dopasowania stanu i struktury zatrudnienia do zmieniających się potrzeb ▪ Pozyskiwanie pracowników do konkretnych prac ▪ Wydzielanie określonych prac poza organizację ▪ Pozyskiwanie wiedzy/kwalifikacji *just in time*, wiedzy, która jest potrzebna natychmiast, ale tylko na krótki czas ▪ Łatwiejszy dostęp do pracowników o pożądanych kwalifikacjach i kompetencjach ▪ Dostęp do ekspertów znających lokalne rynki	▪ Brak identyfikacji z organizacją pracowników wykonujących pracę opartą na elastycznych formach zatrudnienia ▪ Napięcie pomiędzy pracownikami stałymi a elastycznymi ▪ Ograniczenie zakresu transmisji pożądanych zachowań ▪ Utrudniony proces kumulacji wiedzy cichej ▪ Opór ze strony związków zawodowych ▪ Zmniejszona ochrona informacji stanowiących tajemnicę organizacji ▪ Deficyt pożądanych pracowników w okresie wzmożonego zapotrzebowania na pracę *etc*.

Tabela 3.11 (cd.)

1	2	3
Organizacja	▪ Lepsze dostosowanie zatrudnienia do bieżących potrzeb przedsiębiorstwa ▪ Ułatwienie weryfikacji dotyczącej kompetencji pracowników przed decyzją o zatrudnieniu na stale ▪ Możliwość regularnego uzupełniania stałego trzonu załogi *etc*. ▪ Ograniczenie przestrzennego przemieszczania się osób na rzecz przesyłania danych	
Pracownicy	▪ Możliwość wyższego wynagrodzenia ▪ Większa swoboda w zakresie kształtowania czasu pracy ▪ Większa samodzielność w zakresie wykonywania zadań ▪ Poczucie silniejszego związku między efektami pracy a wynagrodzeniem ▪ Większe możliwości w zakresie zmiany pracodawcy ▪ Możliwość świadczenia pracy na rzecz kilku pracodawców jednocześnie ▪ Możliwość zdobycia większego doświadczenia zawodowego	▪ Obniżone standardy bezpieczeństwa socjalnego ▪ Gorsze warunki płacowe ▪ Niepewność zatrudnienia, brak stabilizacji zawodowej ▪ Ryzyko braku ciągłości pracy, a w związku z tym dochodów z pracy ▪ Brak identyfikacji z organizacją, odizolowanie od środowiska pracy ▪ Nieznajomość regulacji prawnych dotyczących elastycznych form zatrudnienia ▪ Nadmierne obciążenie pracą spowodowane chęcią uzyskania wyższych dochodów *etc*.

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Sowińska (2014, s. 259–266); J. Jeleniewska i in. (2008, s. 153–165); M. Król (2014, s. 40); E. Stroińska (2014, s. 107–108).

Na podstawie analizy wyników badań dotyczących kosztów elastyczności wskazuje się, że elastyczna organizacja pracy zmniejsza liczbę kontaktów fizycznych i kontaktów między współpracownikami, w tym między pracownikami korzystającymi z rozwiązań elastycznych a ich przełożonymi, podobnie jak z klientami i resztą organizacji. Ponadto osoby korzystające z elastycznej organizacji pracy mogą czuć się izolowane i wyłączane ze społeczności organizacyjnej oraz obawiać się, że pracując „inaczej", zmniejszają swoje szanse na rozwój kariery zawodowej (Kossek i in., 2015, s. 7).

Sytuacja ta może mieć zróżnicowane konsekwencje, które z punktu widzenia organizacji powinny być przeanalizowane na początku procesu wdrażania zmian, przy uwzględnieniu interesów wszystkich zaangażowanych grup. Działania takie pozwolą na uniknięcie pułapek elastyczności, które nie wynikają bezpośrednio z formalnej charakterystyki elastycznych rozwiązań organizacyjnych, jednak wpływają na nie w sposób istotny (tabela 3.12).

Tabela 3.12. Pułapki elastyczności

Zmiana dynamiki praca – życie	▪ Ograniczony kontakt pomiędzy osobami korzystającymi z rozwiązań elastycznych a innymi interesariuszami organizacji ▪ Trudności okresu przejściowego wprowadzania rozwiązań ▪ Trudności osób korzystających z rozwiązań elastycznych i ich kierowników w zarządzaniu karierą i wydajnością ▪ Praca i rodzina wymykające się spod kontroli
Nierówność i stygmatyzowanie	▪ Percepcja sprawiedliwości dystrybucji i dostępności rozwiązań elastycznych ▪ Możliwość postrzegania osób odpowiedzialnych za politykę elastyczności jako nieobiektywnych lub niesprawiedliwych ▪ Brak jasności zasad dotyczących współpracy między osobami korzystającymi i niekorzystającymi z rozwiązań elastycznych ▪ Potencjalny sprzeciw i stygmatyzowanie grup elastycznych i nieelastycznych
Kultura niezrównoważonej elastyczności	▪ Postrzeganie programów niepasujących do ustalonych zasad jako mniej wspierających i mniej użytecznych ▪ Ryzyko przewagi wyników negatywnych nad pozytywnymi ▪ Możliwość występowania rozwiązań ekstremalnych – od eksploatacji pracowników (elektroniczne uwiązanie) do kultury uprawnień (nieelastyczna elastyczność)

Źródło: E.E. Kossek i in. (2015, s. 7).

Ryzyko wystąpienia wskazanych problemów potwierdzają wyniki badań przeprowadzonych przez J. Glass (2004, s. 385), które dowodzą, że kobiety będące jednocześnie matkami, które skorzystały z rozwiązań elastycznych oferowanych przez pracodawcę, doświadczyły pominięć w promocji i innych negatywnych skutków (np. zmniejszenia płacy), nawet w przypadku, gdy polityka organizacji formalnie sprzyjała elastyczności. Do podobnych wniosków doszedł zespół M. Judiescha i K. Lyness, analizując ścieżkę zawodową menedżerów, którzy skorzystali z niestandardowych rozwiązań. W tym przypadku również zauważono obniżenie wynagrodzenia, spadek oceny efektywności oraz „wyhamowanie" rozwoju, przy tym nie odnotowano różnic pomiędzy płciami, zarówno w przypadku mężczyzn, jak i kobiet dynamika i zakres kosztów były podobne (Judiesch, Lyness, 1999, s. 648).

3.4.2. Konsekwencje elastyczności dla jednostki

Ograniczanie perspektywy pracownika wyłącznie do konsekwencji zawodowych należałoby uznać za duże nadużycie i uproszczenie. Zachowania elastyczne mają bowiem skutki daleko wybiegające poza sferę pracy. Szczególnie istotna wydaje się w tym przypadku analiza dotycząca trzech obszarów:

– kontaminacji sfer życia,
– antynomii rozwoju zawodowego,
– funkcjonowania poznawczo-behawioralnego.

Kontaminacje sfer życia

Współcześnie organizacje w coraz większym stopniu zdają sobie sprawę, że pracownicy szukają takiego środowiska pracy, które pozwoli im na spełnienie oczekiwań związanych zarówno z rolami zawodowymi, jak i pozazawodowymi (Thompson i in., 2014, s. 2). Postrzegana użyteczność elastycznych rozwiązań organizacyjnych (*perceived usability of flexible work practices*) wpływa na oceny jakości życia pracowników (Hayman, 2009 s. 336). Istnienie takiego powiązania potwierdzają również wyniki badań przeprowadzonych w ramach projektu „Elastyczny pracownik – partnerska rodzina", w których wykazano, że zasadniczymi przyczynami korzystania z elastycznych form czasu pracy (w tym pracy w niepełnym wymiarze godzin) przez kobiety było sprawowanie opieki nad dziećmi lub innymi osobami zależnymi (Sadowska-Snarska, 2006, s. 165).

Przy tym możliwość godzenia różnych ról i sprawowania funkcji opiekuńczo-wychowawczych jest wskazywana zarówno jako motyw korzystania z rozwiązań elastycznych, jak i pozytywny ich skutek. K. Begall i współpracownicy (2015, s. 957–988) badali wpływ niestandardowych form organizacji czasu pracy na posiadanie pierwszego lub drugiego dziecka. Studia przeprowadzone w Holandii wskazały, że niestandardowa organizacja czasu pracy:

– zwiększa prawdopodobieństwo posiadania drugiego dziecka w przypadku par, w których jeden z rodziców pracuje, wykorzystując niestandardową organizację czasu pracy;
– nie jest postrzegana jako czynnik negatywnie wpływający na jakość relacji; mimo świadomości ograniczeń dla życia rodzinnego, wynikających z takiej formy organizacji czasu pracy (nieobecność na uroczystościach rodzinnych, urodzinach dzieci, oddzielne spędzanie czasu wolnego), osoby badane nie postrzegają jej jako wpływającej na jakość relacji.

Możliwość skorzystania z rozwiązań elastycznych może być szczególne pożądana również przez starszych pracowników. Wiele badań potwierdza, że oczekują oni wzrostu elastyczności od swoich pracodawców, a brak takich rozwiązań może być przyczyną niepodejmowania przez nich pracy (Matz-Costa, Pitt-Catsouphes, 2010, s. 70). Niektóre firmy wprowadzają specjalne programy elastycznej organizacji pracy, adresowane np. do seniorów (Kossek i in., 2015, s. 9). Rozwiązania te, w kontekście tzw. starzejącego się społeczeństwa, w coraz większym stopniu powinny być wdrażane przez organizacje chcące zatrzymać swoich pracowników w wieku okołoemerytalnym.

Elastyczne środowisko pracy przynosi wiele korzyści zarówno dla obecnych, jak i potencjalnych pracowników (Thompson i in., 2014, s. 2), przy tym pracownicy, którzy pracują w środowisku o takim poziomie elastyczności, jakiego potrzebują,

są bardziej zaangażowani w pracę i lojalni niż ci, którzy nie mają potrzebnego poziomu elastyczności, niezależnie od grupy wiekowej (Pitt-Catsouphes, Matz-Costa, 2008, s. 225; Galinsky i in., 2011, s. 151). Można zatem stwierdzić, że to nie wiek pracowników jest czynnikiem decydującym. Ważne jest indywidualne dopasowanie oczekiwań i warunków stwarzanych przez organizację. Przyjmuje się, że korzystanie z elastycznych rozwiązań pomaga w godzeniu zadań i obowiązków życia zawodowego i prywatnego (Allen i in., 2012, s. 348). Przytoczone powyżej wyniki badań wydają się potwierdzać to założenie.

Istnieje jednak również druga strona medalu, w której rozwiązania elastyczne prowadzą do kontaminacji sfer życia jednostki. Przeniesienie zadań zawodowych do przestrzeni domowej sprawia, że zanika wyraźny podział na strefę pracy i strefę życia prywatnego (por. Strykowska, 2002, s. 21), a ich granice zamazują się (*work-home blurring*) (Galinsky i in., 2011, s. 143). Pozostająca w fizycznej przestrzeni atrybutów pracy jednostka tkwi w niej również mentalnie. Biurko, komputer, dokumenty to elementy, które po wyjściu z tradycyjnej pracy zostawały w biurze, obecnie zaś wywierają presję i oddziałują na pracownika również w jego czasie wolnym. Ów brak fizycznego i psychicznego podziału sprawia, że granice między światami coraz bardziej zacierają się. Argument ten jest podnoszony bardzo często jako korzyść wynikająca z przeniesienia pracy do domu. Stwarza to bowiem możliwość podjęcia pracy zawodowej dla grup dotychczas wykluczonych, np. matek małych dzieci czy osób sprawujących opiekę nad osobami zależnymi. Jednak w tych przypadkach koszty związane z obniżeniem jakości życia wydają się szczególnie wysokie. Wyniki badań wskazują, że krzyżowanie się ról wykonywanych w ciągu dnia może prowadzić do konfliktów manifestowanych w obydwu sferach (Schultz, Schultz, 2002, s. 435–436).

Konflikt praca – rodzina ma miejsce wówczas, gdy wymagania jednej z ról utrudniają lub uniemożliwiają pracownikowi pełnienie innej roli (Greenhaus, Beutell, 1985). W sytuacji, gdy granica między pracą zawodową a życiem prywatnym zaczyna zacierać się, pracownik świadomie lub nie zostaje zmuszony do wyboru, w jakim zakresie będzie alokować swoje zasoby czasu, uwagi, energii w jednym z obszarów, w opozycji do drugiego. Są to działania nie zawsze podejmowane w sposób zamierzony, przy pełnej świadomości konsekwencji, dlatego korzystanie z elastycznych rozwiązań organizacyjnych często prowadzi do napięć.

Allen i współpracownicy, dokonując przeglądu badań, zauważyli, że analizy tego zagadnienia mają często jakościowo odrębne zakresy. Dlatego też proponują oni zarówno wyodrębnienie kategorii ogólnej konflikt praca – rodzina, jak i różnicując kierunek oddziaływań, dzielić je na wpływ pracy na życie rodzinne (*work interference with family*, WIF) oraz wpływ życia rodzinnego na pracę zawodową (*family interference with work*, FIW) (Allen i in., 2012, s. 346). Przy tym wyniki badań wskazują, że elastyczność pozostaje w związku z wpływem pracy na życie rodzinne, podczas gdy zależności takiej nie potwierdzono dla relacji między życiem rodzinnym a pracą. Może to być związane z powodami, dla których

pracownicy decydują się na korzystanie z rozwiązań elastycznych, najczęściej chcą oni bowiem w ten sposób zwiększyć swoje zaangażowanie w realizację zadań związanych z życiem rodzinnym (Allen i in., 2012, s. 360).

Dokonanie takiego rozróżnienia ma dwie zasadnicze konsekwencje. Po pierwsze, pozwala na całościową analizę zjawiska, nie ograniczając się tylko do wpływu pracy na dom (perspektywa pracownika) czy czynników rodzinnych na pracę zawodową (perspektywa organizacji). Po drugie, nie ogranicza katalogu wpływu wyłącznie do czynników negatywnych czy pozytywnych, pozostawiając swobodę oceny.

Odwołując się zatem do kategorii ogólnej, ze względu na źródła wyróżnia się trzy główne odmiany konfliktów praca – rodzina (Greenhaus, Beutell, 1985):

– konflikt oparty na czasie (*time-based conflict*),
– konflikt oparty na napięciu (*strain-based conflict*),
– konflikt oparty na zachowaniach (*behavior-based conflict*).

Konflikt oparty na czasie może przyjmować dwie zasadnicze formy. Pierwsza ma charakter behawioralny, gdy wymagania czasowe związane z jedną z ról fizycznie uniemożliwiają spełnienie obowiązków związanych z drugą rolą („fizycznie nie na swoim miejscu…"). Druga forma ma charakter poznawczy, gdy presja związana z rolą powoduje ciągłe nią zaabsorbowanie, uniemożliwiając lub znacznie utrudniając wypełnianie zadań wynikających z drugiej roli („myślami w innym życiu…").

Na przeżywanie tego typu rozterek są narażone szczególnie osoby wykonujące pracę w domu, decydujące się na nią np. z uwagi na możliwość kontynuowania swoich dotychczasowych obowiązków domowych. Może to jednak prowadzić do sytuacji, gdy w tym samym czasie nakładają się na siebie role zawodowe i prywatne. Konflikt w tym zakresie musi prowadzić do wyboru i przewartościowania pewnych obszarów. Rezultat końcowy tych wewnętrznych wyborów może być dla jednostki źródłem frustracji. Koncentracja na pracy zawodowej może wpędzać w poczucie winy i poczucie zaniedbania swoich najbliższych, obwiniania się za ich ewentualne niedostatki (np. brak ciepłego posiłku na czas, bycie w ciągłej dostępności – towarzyszyć może temu wewnętrzna narracja utrwalająca takie wyobrażenie – „skoro jestem w domu powinnam/powinienem się tym zająć"). Z drugiej strony przyznanie priorytetów rolom rodzinnym może powodować obniżenia poczucia wartości zawodowej, kompetencji i profesjonalizmu. W celu zredukowania dysonansu poznawczego jednostka postrzega siebie jako mniej przygotowaną i godzi się z własnym brakiem konkurencyjności (Januszkiewicz, 2012).

Innym rodzajem konfliktu jest konflikt oparty na napięciu (*strain-based conflict*), który ma miejsce wówczas, gdy napięcie powodowane przez jeden z obszarów znacznie utrudnia wypełnianie obowiązków w drugim. Przenoszenie napięć i emocji doznawanych w pracy może znacznie obniżyć efektywność czasu wolnego spędzonego z rodziną, podobnie jak problemy domowe mogą utrudnić terminowe wywiązanie się ze zobowiązań. Konflikt oparty na napięciu w sposób szczególny

zagraża pracownikom o nierównomiernym rozkładzie czasu pracy, gdzie kumulacja obowiązków w jakimś okresie może prowadzić do nadmiernego obciążenia i eskalacji zachowań dysfunkcyjnych.

Konflikt oparty na zachowaniach (*behavior-based conflict*) ma miejsce wówczas, gdy specyficzne wzorce zachowań przejawianych w jednej z ról są niekompatybilne z wymaganiami stawianymi w drugiej roli. Przykładem tego typu niedopasowania może być osoba występująca w różnych rolach organizacyjnych, np. od kierownika często oczekuje się, aby był w pracy obiektywny, nieugięty, zdystansowany, ale członkowie zespołu pragnęliby innych zachowań (np. serdeczności, wsparcia).

Jak już wspomniano wcześniej, wzajemne zależności między rodziną i pracą nie sprowadzają się wyłącznie do konsekwencji negatywnych. Każda z tych sfer może być również źródłem oddziaływań pozytywnych i prowadzić do wzbogacania rozumianego jako stopień, w którym doświadczenia z jednej roli poprawiają jakość życia w drugiej roli (Greenhaus, Powell, 2006). W tym przypadku oddziaływanie także może mieć charakter dwukierunkowy:

- gdy doświadczenia zawodowe pozytywnie wpływają na jakość życia rodzinnego (*work to family enrichment*), np. pozytywne emocje przeżywane w pracy są „przenoszone" do domu;
- gdy doświadczenia rodzinne poprawiają jakość życia w sferze zawodowej (*family to work enrichment*), np. poprzez nabywanie pewności siebie w realizacji projektów pozazawodowych i przenoszeniu tych doświadczeń na pracę.

Podsumowując tę część rozważań, warto dodać, że wpływ elastyczności na relacje praca – rodzina nie ma charakteru jednorodnego. Poszczególne rodzaje zachowań mogą nasilać lub osłabiać ryzyko kontaminacji tych sfer. Znajduje to swoje potwierdzenie w badaniach przeprowadzonych przez A. Roeters i L. Craig na próbie 1773 kobiet z Australii, Holandii, Niemiec, Szwecji oraz Wielkiej Brytanii. Osoby zatrudnione w niepełnym wymiarze czasu pracy doświadczały konfliktów na linii praca – dom w mniejszym stopniu niż osoby zatrudnione na pełen etat (wyjątek stanowiła Szwecja) (Roeters, Craig, 2014, s. 10). Przy tym znaczenie elastyczności dla redukcji konfliktu może zostać osłabione w przypadku zacierania granic pomiędzy rolami, jak to ma miejsce w elastyczności przestrzennej, szczególnie pracy w domu (por. Schieman, Young, 2010, s. 1400).

Dotychczasowe rozważania dotyczyły relacji praca – rodzina. W kontekście zachowań elastycznych warto jednak również wskazać na zagrożenia wynikające z dysfunkcjonalnych zachowań, które można określić jako konflikt praca – praca.

Wykorzystywanie elastycznych rozwiązań organizacyjnych często prowadzi do zacierania granic między rolami, jakie pełni pracownik, co może powodować ograniczenia jasności roli (rozumianej jako stopień, w jakim cele pracy jednostki i zakresy odpowiedzialności zostały jej jasno zakomunikowane, oraz jako stopień, w jakim jednostka rozumie procesy niezbędne do osiągnięcia tych celów) i/lub konfliktu roli (rozumianego jako pojawienie się dwóch takich przekazów roli, że zastosowanie się do jednego z nich utrudnia lub wyklucza zastosowanie się do drugiego).

Sytuacja taka może mieć miejsce zarówno w ramach jednej organizacji, gdy np. wykorzystanie elastycznych struktur narzuca konieczność uczestniczenia w pracach kilku zespołów równolegle, pełnione wówczas role organizacyjne i role zespołowe mogą być zupełnie inne, zarówno w zakresie merytorycznym, jak i formalnym. Skłania to pracownika do dokonywania wyboru, który przy ograniczeniu zasobów (np. czasu) staje się niezwykle trudny.

Odmienną kategorią konfliktu praca – praca jest sytuacja, gdy pracownik, korzystając z niestandardowych form zatrudnienia, świadczy prace równocześnie dla kilku podmiotów. Mogą tu wystąpić wszystkie wskazane powyżej rodzaje konfliktu (oparty na czasie, napięciu, zachowaniu). Podobnie wartość i kierunek oddziaływania poszczególnych ról są tu zróżnicowane. Wieloetatowość może przynosić zarówno korzyści, jak i straty nie tylko dla samego pracownika, ale również dla pracodawców. Można bowiem założyć, że pracownik jednej organizacji w czasie wykonywania pracy dla innego podmiotu wykorzystuje nie tylko swoją wiedzę i umiejętności, ale również nabyte doświadczenia zawodowe. Z drugiej strony jednak możliwe jest również zaabsorbowanie zadaniami niekoniecznie obecnego pracodawcy. Ponadto w przypadku pracowników czasowych trudno oczekiwać, aby współgrali z kulturą danej organizacji, bardziej prawdopodobne jest, że będą przenosić swoje nawyki z podstawowego miejsca pracy.

Antynomie rozwoju zawodowego

Rozwój zawodowy jest procesem, w którym trudno wskazywać jakiekolwiek ograniczenia. Kumulacja doświadczeń stanowi nie tylko jego podstawę, ale także określa kierunek i tempo. W tradycyjnym modelu kariery między 18. a 24. rokiem życia jednostka, wkraczając na rynek pracy, miała czas na wypróbowanie własnych możliwości, kwalifikacji i preferencji. Okres ten poprzedzał fazę tworzenia przypadającą na lata między 25. a 44. rokiem życia, kiedy to jednostka stara się odnaleźć w przestrzeni zawodowej i określić schemat realizacji kariery. Kolejne lata (między 45. a 65. rokiem życia) były fazą stabilizacji, „konsumowania" profitów dotychczasowej aktywności i zaangażowania (Neville, Super, 1989, s, 4, za: Hornowska, Paluchowski, 2002, s. 275).

Rozwój zawodowy ma prowadzić do profesjonalizacji, nabierania wprawy, pewności, a w pewnym okresie kariery dzięki osiągnięciu fazy *platau* do komfortu, zajęcia się innymi sferami życia, nabrania dystansu. Tymczasem jednak nowy paradygmat kariery, zakładający permanentne transpozycje, burzy ten stary porządek. Wymóg elastyczności skłania jednostkę do wielokrotnej zmiany miejsca i charakteru pracy, nie ma tu zatem mowy o okresie stabilizacji czy utrzymania pozycji. Aktywność jest oczywiście warunkiem adekwatności do rynku pracy, należy jednak pamiętać o sekwencyjności w realizacji celów zawodowych i osobistych. W tym przypadku oczekiwanie na dłuższy okres stagnacji kariery, umożliwiający poświęcenie się innym wymiarom życia, staje się coraz bardzie iluzoryczne

(por. Appelt, 2005, s. 453). Ponadto poddanie się takiej tyranii rozwoju może też nieść inne koszty. Jednostka kolekcjonująca coraz to nowe umiejętności, zmieniająca kwalifikacje zawodowe i pracodawców nie osiąga etapu poczucia profesjonalizmu. Gromadzenia umiejętności, bez wyraźnego planu i świadomości podejmowanych działań, prowadzi do wzrostu katalogu kompetencji, ale już niekoniecznie do rozwoju pracownika. Trudno w tej sytuacji nie oprzeć się wrażeniu, że współczesny rynek pracy kreuje człowieka renesansu, wszechstronnie rozwijającego się, podczas gdy potrzebuje elastycznego specjalisty rozwijającego się na podstawie jakiegoś planu.

Kolejnym skutkiem zmian, wynikającym bezpośrednio z procesu globalizacji, jest przeszczepienie ścieżki kariery zawodowej jednostki z kontekstu narodowego w wymiar transnacjonalny (Bańka, 2004). Zdaniem A. Błachnio (2011, s. 9), obok trudności związanych z anomią kultury i deregulacji tradycyjnego porządku życia, pojawia się nowy, nie do końca jeszcze rozpoznany problem współegzystowania dwóch jakości (globalnej i lokalnej) w obrębie jednej tożsamości człowieka. Stanowi on konsekwencję życia w dwóch wymiarach: mikro i makro. Natomiast dokonuje się on w drodze interioryzacji treści z obydwu tych rzeczywistości w poznawcze i społeczne schematy funkcjonowania jednostki.

Ukształtowany w trakcie socjalizacji, w określonych warunkach społeczno-kulturowych wzorzec staje się nieaktualny, wręcz anachroniczny. Przy tym trudno wskazać konkretny kontekst, który dookreślałby jego alternatywę. Otwarcie środowiska pracy na wymiar międzynarodowy, zdaniem wielu autorów, prowadzi do wzrostu różnorodności zachowań. Należy jednak zastanowić się, czy nie jest to różnorodność pozorna, oparta na zunifikowanych zachowaniach.

Funkcjonowanie poznawczo-behawioralne

Rozpowszechnienie nietypowych pór i elastycznych systemów pracy jest znakiem współczesnej gospodarki globalnej, której produktem jest coraz częściej informacja, a elementem kluczowym komunikacja nierespektująca stref czasowych (Kontrymowicz-Ogińska, 2011, s. 14). Pracownicy organizacji międzynarodowych, stając się częścią globalnej społeczności, często nieświadomie poddają się procesom dezorganizującym ich rytm pracy. Czasami konieczność synchronizacji działań z innymi podmiotami może wiązać się z dostosowaniem swojego rytmu dnia do pracy w innej sferze czasowej. Czasami jednak jest to tylko iluzoryczna potrzeba aktualizacji, bycia w ciągłym kontakcie, która skłania jednostkę do kompulsywnej dostępności, m.in. poprzez pozostawianie włączonego telefonu służbowego poza godzinami pracy, w zasięgu wzroku, częstego sprawdzania poczty elektronicznej i odpowiadania na korespondencję. Te pozornie nic nieznaczące działania wydłużają jednak czas pracy, a kontaminacja sfer życia przebiega niezauważenie. Istotne jest, że owa presja jest wynikiem oddziaływania otoczenia i interpretacji istniejących norm i spełniania oczekiwań innych. Derks i współpracownicy (2014, s. 3) wykazali, że częstotliwość i zakres

korzystania ze smartfonów w ciągu dnia zależą od tego, w jaki sposób pracownik postrzega oczekiwania względem niego ze strony kolegów i przełożonych. Im poziom oczekiwanej dostępności był wyższy, tym częściej i dłużej pracownicy korzystali z urządzeń mobilnych w ciągu dnia.

Nie oznacza to jednak, że zachowania elastyczne, zacierające granice między obszarami funkcjonowania jednostki, niosą za sobą tylko i wyłącznie konsekwencje społeczne. Ograniczona wydolność procesów psychicznych sprawia, że funkcjonowanie poznawcze i behawioralne osób pracujących poza naturalnym rytmem biologicznym również ulega upośledzeniu. Badania dotyczące wpływu rytmów biologicznych na funkcjonowanie zawodowe jednostek coraz częściej wychodzą poza problematykę pracy zmianowej, uwzględniając także specyfikę pracy opartej na elastycznych formach organizacji czasu. Wśród procesów psychicznych wrażliwych na zmienność okołodobową najczęściej wymienia się wrażliwość na bodźce słuchowe i wzrokowe, koordynację wzrokowo-ruchową, aktywność poznawczą oraz nastrój (por. Ciarkowska, 2003, s. 185), co potwierdza, że wszelkie doraźne zmiany „wyuczonych" cyklów praca – wypoczynek prowadzą do desynchronizacji rytmów biologicznych, powodując osłabienie zdolności adaptacyjnych organizmu (Terelak, 2005, s. 46).

Stres jest zatem powszechnym następstwem elastyczności czasowej pracowników, zakłócającej nawyki związane ze snem i skutkującej zmęczeniem. Warto przy tym zauważyć, że zmęczenie wynikające z desynchronizacji rytmów może oddziaływać dwojako: z jednej strony predestynując pracownika do doświadczania stresu, z drugiej jednak wzmacniając oddziaływanie dowolnego, istniejącego wcześniej czynnika stresogennego. Wyniki badań wskazują, że stres i zmęczenie w największym stopniu dotykają osób pracujących w porze nocnej (Orlak, 2014, s. 20).

3.4.3. Konsekwencje wybranych rodzajów zachowań elastycznych

Warto podkreślić, że występują różnice indywidualne w zakresie oddziaływania na siebie sfery zawodowej i pozazawodowej. „Przepuszczalność" granic i zakres wpływu po części zależą od indywidualnych preferencji jednostki i wyborów, jakich ona dokonuje, nadając swoim działaniom priorytety, po części zaś od charakteru samej pracy i jej organizacji (Asforth i in., 2000, s. 480). Na zakończenie tej części dociekań warto zatem dokonać pewnego rodzaju uszczegółowienia konsekwencji, adresując je do poszczególnych kategorii zachowań elastycznych (tabela 3.13).

Tabela 3.13. Konsekwencje poszczególnych kategorii zachowań elastycznych

Rodzaje elastyczności zachowań	Zagrożenia	Szanse
Elastyczność zadaniowa	▪ Częste zmiany zadań ograniczają możliwość nabrania wprawy w wykonywaniu zadań ▪ Brak poczucia profesjonalizmu ▪ Brak specjalizacji ▪ Poczucie bycia „ciągle w pracy" (w przypadku wykonywania pracy w domu)	▪ Rozwój horyzontalny ▪ Brak monotonii ▪ Możliwość „wypróbowania" różnych prac ▪ Dzięki stosowaniu zaawansowanych rozwiązań technologicznych zerwanie więzi miejsca i czasu pracy ▪ Ograniczenie czasu i kosztów dojazdu do pracy (w przypadku telepracy, pracy zdalnej) ▪ Brak konieczności dostosowywania się do regulaminu organizacji, np. w zakresie zasad ubierania się
Elastyczność funkcyjna	▪ Konflikt ról ▪ Kontaminacja ról ▪ Sztywność zachowań (w przypadku zmiany roli bez zmiany zachowań)	▪ Ćwiczenie się w roli ▪ Nabieranie wprawy, profesjonalizacja w wypełnianiu określonej roli (poprzez pełnienie jej w różnych zespołach) ▪ Możliwość adaptacji do sytuacji (w zależności od preferencji, możliwość większego lub mniejszego zaangażowania się w pracę)
Elastyczność czasowa	▪ Zaburzenia rytmu dnia i nocy w wymiarze relacji społecznych ▪ Koszty behawioralne i poznawcze pracy poza naturalnym rytmem dnia i nocy ▪ Przesuwanie godzin pracy na czas wolny ▪ Deregulacja synchronizatorów zewnętrznych	▪ Możliwość dopasowania czasu pracy do innych zobowiązań ▪ Łączenie ról zawodowych i pozazawodowych ▪ Zmniejszenie szans na wypalenie zawodowe, możliwość regeneracji (przy zmiennym rozkładzie czasu pracy) ▪ Poczucie kontroli czasu i autonomii ▪ Możliwość sprawowania opieki nad dziećmi lub innymi osobami zależnymi
Elastyczność przestrzenna	▪ Zagrożona stabilność wsparcia społecznego ▪ Częste zmiany miejsca zamieszkania utrudniające życie rodzinne ▪ Kontaminacja sfer życia ▪ Wydłużony czas adaptacji do nowego środowiska („oswajanie" przestrzeni fizycznej i społecznej) ▪ Osłabienie nadzoru i kontroli ▪ Ograniczenie transmisji zachowań i transferu wiedzy i umiejętności	▪ Szansa na rozwój i poznanie innego środowiska ▪ Nieograniczanie się do jednej lokalizacji ▪ Uniezależnienie się od wsparcia społecznego

Źródło: opracowanie własne na podstawie studiów literaturowych.

Podobnie jak w przypadku rozważań dotyczących elastyczności w ujęciu ogólnym, tu również dana kategoria zachowań niesie za sobą potencjalne szanse i zagrożenia. Czasami są to wręcz dwie strony tego samego „medalu". Tak jak w przypadku elastyczności przestrzennej, gdzie jednostka poprzez częste transpozycje miejsca pracy traci możliwość budowy silnej sieci wsparcia społecznego, jednocześnie jednak może to być zaletą, ponieważ uniezależnia swoje funkcjonowanie zawodowe od relacji z innymi. Analogicznie, zmiana zadań może wpłynąć na obniżenie jakości ich realizacji, jednocześnie jednak może przynieść korzyści dotyczące doskonalenia zawodowego, gdyż pozwala na przenoszenie nowych doświadczeń z innych zadań/stanowisk, a także na lepsze zrozumienie celu poszczególnych zadań dzięki zaznajomieniu się z całym procesem (Kasiewicz i in., 2009, s. 129).

Należy zatem przyjąć, że sam przydział konsekwencji zachowań ma tu charakter umowny, jego celem jest nie tyle ograniczanie ich katalogu, ile wskazanie najbardziej charakterystycznych skutków dla danej kategorii. Relacyjność oceny konsekwencji elastyczności ujawnia się również w wykorzystywanej do jej opisu retoryce. Przykład takiego podejścia może stanowić określenie wynikającej z nowych form zatrudnienia i pracy konieczności „zamiany bezpieczeństwa na bogactwo szans, zależności na wolność, rutyny na rozmaitość" (Gableta, 2003, s. 133).

Na zakończenie tej części rozważań warto zwrócić uwagę, że brak jednoznaczności w ocenie konsekwencji zachowań elastycznych wskazuje na istnienie pewnego paradoksu. W dobie tak silnej i zróżnicowanej presji otoczenia dysfunkcyjny dla jednostki może okazać się zarówno brak elastyczności zachowań, jak i ich hiperelastyczność. Niereagowanie jednostki na zmiany może doprowadzić m.in. do dezaktualizacji kompetencji, zbytniego uzależnienia od jednej organizacji/jednego pracodawcy i behawioryzacji zachowań. Podobnie jednak zbyt częste i/lub zbyt głębokie zmiany mogą uniemożliwiać prawidłowe funkcjonowanie jednostki w przestrzeni zawodowej, ograniczają bowiem zarówno możliwości profesjonalizacji działania, jak i osiągnięcia optymalnego poziomu kompetencji. Maksymalny poziom elastyczności nie jest zatem tożsamy z poziomem optymalnym, określanym przez prawidłowo przebiegający proces adaptacji. Nadreaktywność, czyli zbyt szybka reakcja na zmiany, lub reakcja na zmiany o słabym natężeniu mogą ten proces wypaczyć, prowadząc do patologii.

Analogicznie, zgodnie z założeniem stojącym u podstaw koncepcji EZOP, unielastyczność, czyli dyspozycja do zmiany zachowań we wszystkich obszarach (zadaniowym, funkcyjnym, czasowym i przestrzennym) powinna być określana jako zachowanie dysfunkcjonalne zaburzające prawidłowy przebieg kariery zawodowej.

Rozdział 4

Elastyczne zachowania organizacyjne pracowników w perspektywie badawczej

4.1. Podstawy metodyczne badania elastyczności zachowań organizacyjnych pracowników

W odniesieniu do nauk o zarządzaniu często zgłaszane są wątpliwości dotyczące zarówno zakresu, jak i przedmiotu prowadzonych rozważań. Co ciekawe, uwagi zarówno w odniesieniu do poznania teoretycznego, jak i empirycznego, są podnoszone przez samych przedstawicieli środowiska, którzy dostrzegają coraz silniejszą potrzebę systematyzacji metodologii nauk o zarządzaniu (por. Sudoł, 2014; Sułkowski, 2011; Koźmiński, 1983; Czakon, 2011). Jako źródło kryzysu wskazywane są najczęściej interdyscyplinarne korzenie zarządzania oraz społeczne nachylenie samej dyscypliny (por. Bylok, 2009), obarczane winą za chaos terminologiczny i trudności w dokonywaniu obiektywnego pomiaru (Januszkiewicz, 2016).

Traktowanie zarządzania jako polimorficznego zbioru różnych dyscyplin i specjalności niesie za sobą określone konsekwencje, wymaga bowiem zwrócenia szczególnej uwagi na ustalenie właściwej dla analizowanego problemu metody badawczej (Niemczyk, 2011, s. 19–27). Mając na względzie krytyczne uwagi dotyczące samoświadomości metodologicznej zarządzania (Sułkowski, 2012, s. 304) i konieczności zachowania rygoru metodologicznego (Czakon, 2015, s. 82–100) z jednej strony, z drugiej zaś postulaty eklektyzmu metodologicznego i związanej z nim polimetodyczności zarządzania (Sułkowski, 2011, s. 3–37) oraz triangulacji metodologicznej (Stańczyk, 2011, s. 79–84), wydaje się uzasadnione, aby w procesie poznania naukowego wykorzystać dorobek dziedzin pokrewnych, przy uwzględnieniu specyfiki badanego obszaru (por. Błaszczyk, 2010; Barabasz, 2005).

Zdaniem L.J. Krzyżanowskiego (1999, za: Sułkowski, 2012, s. 298–299), nie ma przy tym konieczności oddzielania i rozwoju metod specyficznych dla zarządzania, wskazana jest natomiast transdyscyplinarna integracja nadmiernie wyspecjalizowanych nauk. Szczególny charakter dyscypliny zachowań organizacyjnych skłania do czerpania w procesie badawczym z ugruntowanej w ramach psychologii czy socjologii wiedzy na temat metodologii badań społecznych. Trudno jednak oprzeć się wrażeniu,

że w ramach nauk o zarządzaniu często jest to czynione w sposób wybiórczy, uzasadniając dowolność metodyki specyfiką samego zarządzania.

Działania takie wydają się niepożądane, zwłaszcza w zakresie zachowań organizacyjnych, gdzie charakter pozyskiwanych danych wymaga zachowania wyjątkowej staranności metodologicznej w całym procesie badawczym, szczególnie zaś na etapie projektowania narzędzia badawczego. Warto zatem wskazać, jakie cechy powinno mieć narzędzie badawcze, aby spełniało podstawowe wymagania formalne.

Zdaniem M. Brzezińskiego, narzędzia badawcze[1] stosowane w nauce muszą spełniać kryteria dobroci, do których należą obiektywizacja, standaryzacja, trafność, rzetelność, normalizacja oraz adaptacja kulturowa (por. Brzeziński, Hornowska, 2014; PTP, 1985; Babbie, 2009; Sztumski, 1984).

Obiektywizacja odnosi się do niezależności wyników badania od tego, kto, kiedy i gdzie dokonuje ich oceny i interpretacji. Spełnienie tego kryterium zależy w znacznej mierze od jasności i przejrzystości klucza interpretacyjnego, który ogranicza ryzyko subiektywnej interpretacji.

Standaryzacja, czyli jednolitość warunków badania, pozwala na porównanie wyników uzyskanych w różnych próbach, przez różne osoby. Warunek standaryzacji obejmuje instrukcję, pomoce oraz zasady oceniania i interpretowania wyników.

Trafność dotyczy poprawności wniosków wyprowadzonych na podstawie wyników testowych lub innych form badania, innymi słowy odpowiedzi na pytanie, co tak naprawdę mierzy test, a dokładniej jego wynik ogólny, wyniki cząstkowe (podskale) oraz odpowiedzi na pojedyncze pytania. Warto przy tym zaznaczyć, że trafność nie jest kryterium jednorodnym i zawiera w sobie trzy uzupełniające się kategorie:

- trafność kryterialną – ustalenie korelacji między wynikami nowego testu i jakimś zewnętrznym kryterium (np. metodą *test by test*, test-retest, kryterium zewnętrzne);
- trafność treściową (wewnętrzną) – aby potwierdzić trafność treściową wyników otrzymanych w teście, należy wykazać, że zachowanie demonstrowane w badaniu testowym jest reprezentatywną próbą zachowań ujawniających się w interesującej badacza sferze;
- trafność teoretyczną – związek narzędzia pomiarowego z konstruktem teoretycznym.

Niektórzy badacze do wymienionej triady dodają również trafność fasadową odnoszącą się do postrzegania trafności testu przez osoby badane.

1 M. Brzeziński swoje postulaty sformułował w odniesieniu do testów psychologicznych, jednak kategorie te, częściowo lub łącznie, są przywoływane również w kontekście innych metod badawczych jako decydujące o jakości dokonywanego pomiaru (por. Babbie, 2009). Dlatego też z uwagi na spójność i kompletność ujęcia Brzezińskiego, uzasadnione wydaje się poszerzenie obszaru zastosowania tej koncepcji do szeroko pojmowanych narzędzi badawczych.

Rzetelność, inaczej dokładność pomiaru, jest to wielkość błędu popełnianego podczas interpretacji. Oznacza ona, w jakim stopniu wynik danego badania odzwierciedla poziom badanej cechy/zjawiska u danej osoby, a nie wpływ czynników losowych.

Normalizacja, czyli nadawanie znaczenia wynikom badania, to procedura wyposażenia narzędzia w statystyczne kryteria interpretacji wyniku. Przy tym należy zaznaczyć relatywizm tworzonych norm, które zależą od tego, jak została określona grupa odniesienia.

Wreszcie adaptacja kulturowa, czyli dopasowanie narzędzi badawczych do warunków polskich, oznacza wychodzące daleko poza prostą translację przystosowanie oryginalnego narzędzia do warunków kulturowych, w których będzie ono stosowane. Warto podkreślić, że warunek adaptacji kulturowej, najczęściej kojarzony ze stosowaniem narzędzi obcojęzycznych, może również dotyczyć sytuacji, gdy narzędzie powstałe kilkadziesiąt lat wcześniej wymaga dopasowania także w języku ojczystym, np. zamienienia niezrozumiałych dla młodego pokolenia anachronizmów słownictwem bardziej współczesnym.

Wymienione kryteria, decydując o jakości dokonywanego pomiaru, wyznaczają zasady postępowania zarówno samego badacza przygotowującego narzędzie, jak i osób korzystających z niego w trakcie procesu badawczego. Trudno wskazać, które kryterium ma charakter nadrzędny, a które uzupełniający, w kontekście oceny dobroci wszystkie one bowiem wzajemnie się uzupełniają. Przy tym warto zaznaczyć, że wbrew powszechnie panującemu przekonaniu zachowanie rygoru metodologicznego dotyczy nie tylko metod ilościowych, ale również i jakościowych (por. Stemplewska-Żakowicz, 2010) (tabela 4.1).

Tabela 4.1. Kryteria Y. Lincoln i E. Guby (1985) do oceny metodologicznej jakości technik i procedur badawczych

Kryteria podejścia ilościowego	Kryteria podejścia jakościowego
Trafność wewnętrzna	Wiarygodność *(credibility)*
Trafność zewnętrzna	Możliwość przeniesienia (*transferability*)
Rzetelność	Spolegliwość (*dependability*)
Obiektywność	Potwierdzalność (*confirmability*)

Źródło: K. Stemplewska-Żakowicz (2010, s. 89).

Niezależnie zatem od wybranej metody (jakościowej czy ilościowej), dbałość o każdy z wymienionych elementów i dochowanie należytej staranności w procesie badawczym decydują nie tylko o jakości uzyskanych w toku postępowania danych, ale również, a może nawet przede wszystkim o jakości całej nauki opartej na procesie kumulacji wiedzy. W przypadku nauk o zarządzaniu, w tym subdyscypliny zachowań organizacyjnych, stosowanie kryteriów dobroci narzędzi badawczych pozwoli na:

– komunikowalność intersubiektywną i intrasubiektywną wiedzy – możliwość porównania wyników badań, replikacji, kumulacji wiedzy gromadzonej w ramach dyscyplin naukowych zajmujących się zachowaniem ludzi;
– szerokie wykorzystanie narzędzi w badaniach naukowych, w tym stworzenie katalogu narzędzi o określonych wartościach metrycznych;
– transfer narzędzi badawczych do praktyki zarządzania, w tym transmisję wiedzy między tymi obszarami.

Rozważania dotyczące tożsamości nauk o zarządzaniu czy stosowanych w jej ramach metod badawczych stanowią odrębny nurt dociekań[2]. Ich analiza stanowi jednak podstawę przyjętej w pracy metodyki opracowania narzędzia do badania elastyczności zachowań organizacyjnych pracowników.

4.2. Procedura opracowania kwestionariusza EZOP

Zgodnie z przyjętymi założeniami metodycznymi, opracowanie narzędzia do badania elastycznych zachowań organizacyjnych pracowników (kwestionariusza EZOP) przebiegało w kilku etapach (rysunek 4.1). W celu zapewnienia obiektywizacji w procesie badawczym wprowadzono weryfikację opartą na kryterium zewnętrznym (metoda delficka, panel ekspertów, badanie ankietowe) oraz triangulację zastosowanych metod (jakościowych i ilościowych).

Poniżej omówiono kolejne etapy opracowywania narzędzia do badania elastyczności zachowań organizacyjnych pracowników – kwestionariusza EZOP.

Etap I. Konceptualizacja

Przeprowadzone badania literaturowe pozwoliły na określenie ram koncepcyjnych pojęć podstawowych dla koncepcji EZOP. Przyjęcie założenia o latentnym charakterze elastyczności spowodowało konieczność ujęcia kategorii elastycznych zachowań organizacyjnych pracowników w definicje syntaktyczne ukazujące relacje badanego pojęcia z innymi konstruktami w ramach określonego systemu definicji (rysunek 4.2).

2 Problematyka ta była podnoszona m.in. w: Czakon (red., 2011); Czakon (2009); Apanowicz (2000); Sułkowski (2004); Scandura, Williams (2000). Metodyka badań społecznych aspektów zarządzania była analizowana również przez autorkę m.in. w: Januszkiewicz (2015; 2016a; 2016b).

I. KONCEPTUALIZACJA

- Określenie ram koncepcyjnych pojęć podstawowych (zachowania organizacyjne, elastyczność, zachowania elastyczne)
- Identyfikacja predykatów teoretycznych koncepcji EZOP

II. OPERACJONALIZACJA

- Identyfikacja predykatów empirycznych koncepcji EZOP

III. PROJEKTOWANIE NARZĘDZIA BADAWCZEGO

- Określenie formatu narzędzia badawczego
- Opracowanie wyjściowej puli wskaźników narzędzia badawczego
- Weryfikacja trafności językowej (teoretyczna – panel ekspertów)
- Weryfikacja trafności treściowej (metoda delficka)
- Weryfikacja trafności językowej (empiryczna – panel ekspertów)

IV. WALIDACJA NARZĘDZIA

- Badanie pilotażowe (metoda ankietowa)
- Obliczenie wybranych wskaźników statystycznych dla wszystkich pozycji testu

V. BUDOWA OSTATECZNEJ WERSJI NARZĘDZIA BADAWCZEGO

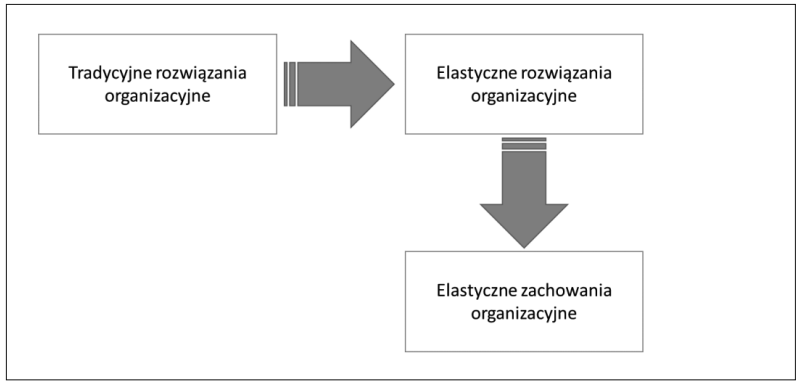
- Wybór pozycji wchodzących w skład ostatecznej wersji narzędzia badawczego
- Obliczenie wybranych wskaźników statystycznych dla ostatecznej wersji narzędzia

VI. STANDARYZACJA KWESTIONARIUSZA EZOP

- Określenie zakresu i zasad wykorzystania kwestionariusza EZOP
- Opracowanie instrukcji wykonania badania i zasad interpretacji wyników

Rysunek 4.1. Etapy opracowania kwestionariusza EZOP

Źródło: opracowanie własne na podstawie Brzeziński (2011); Hornowska (2005); Sullivan (2008); Babbie (2004).



Rysunek 4.2. Proces określenia predykatów teoretycznych koncepcji EZOP

Źródło: opracowanie własne.

Na tym etapie nastąpiły identyfikacja i opis elastycznych rozwiązań organizacyjnych, z których zostały wywiedzione charakterystyki zachowań elastycznych. Miały one charakter konstruktów teoretycznych nadpisanych nad omawiane koncepcje i modele (tabela 4.2).

Tabela 4.2. Elastyczne rozwiązania organizacyjne i elastyczne zachowania organizacyjne – ujęcie teoretyczne

Rodzaje elastyczności	Elastyczne rozwiązania organizacyjne	Elastyczne zachowania organizacyjne
1	2	3
Elastyczność zadaniowa	▪ Wzbogacanie treści pracy ▪ Poszerzanie treści pracy ▪ Zmiana treści pracy ▪ Nowe metody organizacji pracy (np. zarządzanie projektami) ▪ Wdrożenie nowych rozwiązań technicznych i technologicznych	▪ Zmiana wykonywanych zadań ▪ Wielozadaniowość ▪ Zmiana sposobu wykonywania zadań ▪ Praca zdalna, telepraca
Elastyczność funkcyjna	System organizacji pracy oparty na zespołach zróżnicowanych ze względu na: ▪ pełnione funkcje ▪ czas trwania ▪ skład ▪ wielkość ▪ przedmiot działania	Zmiana organizacji pracy – praca w zespołach projektowych Zmiana w zakresie: ▪ ról organizacyjnych ▪ ról zespołowych
Elastyczność czasowa	Niestandardowe formy zatrudnienia Zróżnicowane systemy czasu pracy	Zmiana czasu wykonywania praca w wymiarze: ▪ chronometrycznym ▪ chronologicznym ▪ chronometryczno-chronologicznym
Elastyczność przestrzenna	Relokacje pracowników związane z: ▪ transferem kompetencji ▪ zwiększeniem elastyczności zatrudnienia ▪ zarządzaniem ścieżką kariery ▪ oddelegowaniem na misje „Odmiejscowienie" stanowisk pracy związane m.in. z: ▪ wprowadzeniem systemu pracy zdalnej ▪ przesunięciem stanowisk pracy poza siedzibę organizacji	▪ Zmiana stanowiska w ramach struktury organizacyjnej ▪ Zmiana miejsca wykonywania pracy ▪ Wykonywanie zadań poza siedzibą organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie studiów literaturowych (m.in. Bielski, 2002; Mikuła, 2009; Iles i in., 1996; Pearn, Kandol, 1988; Ribera i in., 2003; Padzik, 2002; Michalak, 2012b; Król, 2014; Skowron-Mielnik, 2012; Skarżyński, 2007; Michel, Michel, 2015; Oleksyn, 2008; Purgał-Popiela, 2015; Pocztowski, 2012; Sladek, Hollander, 2009; Olson, 1983; Wellman i in., 1996; Nilles, 1994; Kossek i in., 2006).

Etap II. Operacjonalizacja

Zidentyfikowanie predykatów teoretycznych pozwoliło na opisanie wyróżnionych w koncepcji EZOP kategorii zachowań elastycznych pracowników za pomocą definicji semantycznych, odnosząc się do terminów zjawisk obserwowalnych. Pozwoliło to na określenie przedmiotu pomiaru, tj. zakresu obserwowalnych zachowań, które będą rejestrowane, dzięki temu zostały określone reguły korespondencji między konstruktem teoretycznym, a obserwowalnym zachowaniem.

Ponieważ pomiar zachowań organizacyjnych jest oparty na wskaźnikach obserwowalnych, na tym etapie procesu często można było dostrzec zależność przechodnią. Ten sam konstrukt teoretyczny mógł zostać powiązany z różnymi zbiorami zachowań, podobnie jak jedno zachowanie mogło zostać przyporządkowane do kilku zbiorów. Związane z tym ryzyko subiektywizacji zostało ograniczone poprzez wprowadzenie na kolejnych etapach prac weryfikacji zewnętrznej.

Etap III. Projektowanie narzędzia badawczego

Wyjściowa pula pozycji narzędzia badawczego składała się z 54 wskaźników, odpowiednio w czterech podskalach:

- 17 dla elastyczności zadaniowej,
- 22 dla elastyczności funkcyjnej,
- 11 dla elastyczności czasowej,
- 10 dla elastyczności przestrzennej.

Na tym etapie badania podstawę stanowiły studia literaturowe, dlatego nierówne liczebności w ramach poszczególnych kategorii pozostawiono bez zmian. Ponadto zgodnie z wytycznymi (por. Hornowska, 2005), pula wyjściowa powinna stanowić około 150% pozycji przewidywanych w ostatecznej wersji kwestionariusza.

Przed przystąpieniem do dalszego etapu prac przeprowadzono badanie trafności językowej wykorzystanych wskaźników. Osiem osób, badaczy specjalizujących się w tematyce zachowań organizacyjnych, posiadających co najmniej stopień naukowy doktora, zostało poproszonych o ocenę jasności i czytelności sformułowań użytych w wyjściowej puli narzędzia badawczego. Na podstawie ich oceny i przekazanych opinii zrezygnowano z kategorii uznanych za zbieżne znaczeniowo oraz z kategorii ogólnych (np. zmiana zadań – zmiana rodzaju zadań, zmiana liczby zadań, zmiana jakości zadań). Poza tym doprecyzowano niektóre pozycje, uzupełniając je o dodatkowe wyjaśnienia.

Zweryfikowany kwestionariusz zawierający 54 pozycje w czterech podskalach (tabela 4.3) został poddany dalszej procedurze walidacyjnej.

Tabela 4.3. Pula pozycji wyjściowych kwestionariusza EZOP

Rodzaj elastyczności zachowań	Pozycje wyjściowe kwestionariusza – wskaźniki obserwowalne
1	2
Elastyczność zadaniowa	1. Zmiana zadania (pracownik wykonuje inne zadania) 2. Zmiana liczby wykonywanych zadań (poszerzanie pracy, horyzontalne zwiększenie zakresu wykonywanych czynności) 3. Jakościowa zmiana wykonywanych zadań (wzbogacanie pracy, wertykalne zwiększenie zakresu wykonywanych czynności, np. czynności wykonawcze mogą być poszerzone o planistyczne) 4. Zmiana zakresu wykorzystywanych podczas pracy wiedzy, umiejętności i postaw 5. Zmiana metody wykonywania pracy (wykonuję zadania inaczej) 6. Zmiana sposobu wykonywania pracy (indywidualnie/zespołowo) 7. Wielozadaniowość równoległa (wykonywanie wielu zadań w tym samym czasie) 8. Wielozadaniowość sekwencyjna (wykonywanie wielu zadań po kolei) 9. Cykliczna zmienność zadań (ustalone cykle) 10. Reaktywna zmienność zadań (zmiana *ad hoc*) 11. Zmiana rozwiązań technicznych i technologicznych związanych z wykonywaniem zadań 12. Wykonywanie zadań poza miejscem pracy (dom, mobilne biuro) 13. Praca z wykorzystaniem nowoczesnych rozwiązań teleinformatycznych (wirtualna, zdalna)
Elastyczność funkcyjna	14. Praca w zespołach na stale ulokowanych w strukturze organizacyjnej 15. Praca w zespołach czasowo ulokowanych w strukturze organizacyjnej 16. Kadencyjność pracy w zespołach 17. Praca w różnych rodzajach zespołów (np. pracownicze, robocze, koła jakości) 18. Praca w zespołach pełniących różną funkcję (np. opiniujące, doradcze, rozstrzygające *etc.*) 19. Praca w zespołach heterogenicznych (różnorodność pierwotna, wtórna, organizacyjna) 20. Praca w zespołach o zróżnicowanej wielkości 21. Pełnienie różnych ról organizacyjnych równolegle 22. Pełnienie różnych ról organizacyjnych sekwencyjnie 23. Pełnienie w kilku organizacjach różnych ról w tym samym czasie 24. Pełnienie w kilku organizacjach tych samych ról w tym samym czasie 25. Pełnienie różnych ról kierowniczych (np. w zależności od sytuacji lub zespołu) 26. Wykorzystywanie zróżnicowanych umiejętności (np. w zależności od sytuacji lub zespołu dominacja umiejętności koncepcyjnego myślenia, społecznych lub wykonawczych) 27. Pełnienie różnych ról zespołowych równolegle 28. Pełnienie różnych ról zespołowych sekwencyjnie 29. Pełnienie w tym samym zespole zawsze tej samej roli zespołowej 30, Pełnienie w tym samym zespole różnych ról zespołowych 31. Pełnienie w różnych zespołach tej samej roli zespołowej 32. Pełnienie w różnych zespołach różnych ról zespołowych

1	2
Elastyczność czasowa	33. Praca na czas określony 34. Praca w niepełnym wymiarze czasu pracy 35. Praca na podstawie umowy cywilnoprawnej (umowa o dzieło, umowa zlecenie) 36. Praca w dwóch lub więcej organizacjach (w ostatnim roku) 37. Praca w dwóch lub więcej organizacjach w tym samym czasie (w ostatnim roku) 38. Zmienność wymiaru czasu pracy 39. Zmienność rozkładu czasu pracy (zmiana obciążenia pracą w wymiarze dnia, tygodnia, miesiąca) 40. Praca w trybie zmianowym 41. Asynchroniczna obecność w pracy z powodu zróżnicowanego czasu pracy 42. Oddzielenie indywidualnego czasu pracy od ogólnego czasu pracy organizacji (możliwość rozpoczynania/kończenia pracy o różnej porze) 43. Samoorganizowanie czasu pracy
Elastyczność przestrzenna	44. Przemieszczenia poziome – wykonywanie pracy w innej komórce w ramach tej samej organizacji (bez zmiany stanowiska) 45. Przemieszczenia pionowe – wykonywanie pracy w tej samej komórce organizacyjnej, ale na innym stanowisku (awans/degradacja) 46. Przemieszczenia diagonalne – wykonywanie pracy w innej komórce organizacyjnej na innym stanowisku 47. Praca w tej samej organizacji, ale w innym mieście (filia, oddział) 48. Wyjazdy służbowe (oddelegowanie do pracy w innym mieście/kraju na okres do jednego miesiąca) 49. Misje krótkookresowe (oddelegowanie do pracy w innym mieście/kraju na okres od jednego do trzech miesięcy) 50. Misje średniookresowe (oddelegowanie do pracy w innym mieście/kraju na okres od trzech do dwunastu miesięcy) 51. Wyjazdy rotacyjne – krótkie, regularne wyjazdy służbowe w celu realizacji określonych zadań, przeplatane pracą w jednostce macierzystej 52. Dojazdy do pracy w cyklu tygodniowym lub dwutygodniowym 53. Praca w innej organizacji w tym samym mieście 54. Praca w innej organizacji w innym mieście/kraju

Źródło: opracowanie własne.

Badania literaturowe pozwoliły na identyfikację wskaźników zachowań elastycznych stanowiących obszar zmiennych danej kategorii. Zgromadzony materiał nie pozwolił jednak na weryfikację istotności tych zmiennych dla badanego zakresu. W celu obiektywizacji narzędzia i określenia za pomocą kryterium zewnętrznego wartości treściowej pozycji wyjściowych zastosowano jedną z intuicyjnych metod heurystycznych – metodę delficką.

Metoda delficka jest rekomendowana do analizy wysoce złożonych problemów, które zależą od bardzo wielu czynników/przyczyn o różnorodnym, heterogenicznym charakterze i których pomiar ilościowy jest bardzo trudny lub niemożliwy do zrealizowania (Sudoł, 2016, s. 70). Określenie ważności wskaźników opisujących kategorie elastyczności wydaje się spełniać te warunki. Jest to zadanie wymagające odniesienia się do szerokiego kontekstu zachowań organizacyjnych,

z uwzględnieniem nieostrych granic między poszczególnymi kategoriami i ich zróżnicowaną genezą.

Zgodnie z zasadami określającymi metodykę postępowania w procesie badawczym zwrócono szczególną uwagę na (Sudoł, 2016; Matejun, 2012):

- dobór ekspertów, których wiedza stanowi podstawowy warunek powodzenia całego procesu; rekomenduje się, aby dobór grupy był zróżnicowany i oparty na kryteriach istotnych dla przedmiotu badania;
- przebieg badania – zapewnienie wielokrotnej interakcji między uczestnikami, dzięki którym odkrywane są opinie ekspertów i osiągana jest jednomyślność oraz sprzężenie zwrotne stosowane wobec uczestników, którego celem jest wzajemne oddziaływanie oraz refleksja.

Wykorzystanie metody delfickiej w badaniach empirycznych wiąże się z zachowaniem odpowiednich rygorów metodologicznych i przyjęciem odpowiedniej procedury badawczej (por. Matejun, 2016, s. 176). Liczba etapów w postępowaniu zależy od przyjętych na początku założeń dotyczących liczby przeprowadzonych tur badania (tabela 4.4).

Tabela 4.4. Etapy badania metodą delficką

Etap	Opis
1.	Faza koncepcyjna – określenie metodycznych podstaw badania oraz opracowanie kwestionariusza wykorzystywanego w dalszych etapach.
2.	Przygotowanie – wybór ekspertów, ustalenie warunków udziału w badaniu (zakres przedmiotowy badania, ramy czasowe, zasady komunikacji).
3.	Rozesłanie pierwszego kwestionariusza.
4.	Formułowanie wstępnych propozycji rozwiązania problemu poprzez przedstawienie opinii ekspertów w kwestionariuszu wraz z uzasadnieniem i odesłaniem kwestionariusza.
5.	Analiza nadesłanych odpowiedzi z wykorzystaniem narzędzi informatycznych i statystycznych.
6.	Rozpoczęcie kolejnej rundy badania, w której przesyła się uczestnikom zestawione wyniki wraz z anonimową listą uwag i uzasadnień, a także (ewentualnie) zmodyfikowany kwestionariusz wraz z komentarzem.
7.	Modyfikacja propozycji rozwiązania.
8.	Zbliżanie stanowisk – etapy 5–7 mają charakter interakcyjny i są prowadzone aż do uzyskania zadowalającej zbieżności opinii. Optymalnym zakończeniem procesu jest sformułowanie rozwiązania akceptowanego przez wszystkich uczestników.
9.	Końcowa analiza wyników, które przedstawia się zleceniodawcom badania oraz zazwyczaj (ekspertom) i innym grupom interesariuszy.
10.	Ewaluacja badania – monitorowanie osiągniętych wyników oraz usprawnienie kolejnych projektów badawczych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Matejun (2016).

Do opracowania kwestionariusza ankiety wykorzystano listę wskaźników EZOP. Kwestionariusz składał się z czterech części, na początku każdej z nich przedstawiono krótką definicję danego rodzaju elastyczności. Osoby badane miały za zadanie ocenić na skali, czy zachowanie jest ważne dla opisu danego rodzaju elastyczności, gdzie 5 oznaczało zdecydowanie tak, 4 – raczej tak, 3 – trudno powiedzieć, 2 – raczej tak, 1 – zdecydowanie nie (załącznik 1).

Do udziału w badaniu metodą delficką zaproszono osoby mające co najmniej stopień naukowy doktora, będące specjalistami z zakresu zachowań organizacyjnych (podstawą wstępnej weryfikacji była analiza dorobku naukowego, w dalszej kolejności uznano za taką deklarację wzięcia udziału w badaniu dotyczącym zachowań organizacyjnych). Ekspertami zostały osoby reprezentujące siedem jednostek organizacyjnych z czterech ośrodków naukowych. Z uwagi na złożoność analizowanego problemu do udziału w badaniu zaproszono specjalistów z zakresu zachowań organizacyjnych, metod organizacji i zarządzania oraz zarządzania zasobami ludzkimi. Udział w badaniu miał charakter dobrowolny i anonimowy, poszczególni uczestnicy nie znali listy ekspertów, podobnie jak nie ujawniano autorów komentarzy w kolejnych turach. Liczebność ekspertów w kolejnych turach wynosiła: 43 osoby w pierwszej turze, 33 w drugiej turze oraz 32 w trzeciej turze.

Założono, że badanie będzie przebiegać w trzech turach. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że jest to liczba „wystarczająca", kolejne powtórzenia generują wyższe koszty badania, bez znaczącej korekty już uzyskanych wyników (Sudoł, 2016). Badanie przeprowadzono w czerwcu 2017 r. Ograniczenie czasu było związane z zapewnieniem obecności i dostępności grupy ekspertów. Badanie miało charakter korespondencyjny, kwestionariusze ankiety przekazywano na adres poczty elektroniczny.

Po zakończeniu każdej tury, na podstawie analizy danych opracowywano dla każdego eksperta oddzielnie kolejny kwestionariusz ankiety zawierający pełny zestaw pytań, a dodatkowo również uwagi z poprzednich etapów (załącznik 2). Informacje przekazywane w kolejnych kwestionariuszach stanowiły podstawę interakcji między sędziami.

Dla każdego z pytań kwestionariusza wyznaczono po zakończeniu każdej z tur badania wartości podstawowych statystyk: mediany (Me), kwartyli (Q1 i Q3), rozstępu międzykwartylowego ($\Delta = Q3 - Q1$) oraz średniej arytmetycznej (M) (Piech, 2003, s. 97).

Ocena zgodności walidacji sędziów kompetentnych została przeprowadzona dwutorowo. Po pierwsze, dokonano oceny korelacji między wynikami oceny dokonanej przez poszczególnych ekspertów w poszczególnych turach badania. Z uwagi na porządkowy poziom pomiaru, na jakim dokonywano oceny znaczenia poszczególnych *itemów* skali elastyczności, zastosowano współczynnik korelacji tau-b Kendalla – τ-b (alternatywnie można w takiej sytuacji zastosować współczynnik korelacji rang Spearmana – rho). Współczynniki te przyjmują wartości z przedziału [-1; 1]. Związek między wynikami uzyskanymi w poszczególnych turach badania jest tym silniejszy, im wartość τ-b jest bliższa 1. Istotność współczynnika oceniono testem t. Zgodność

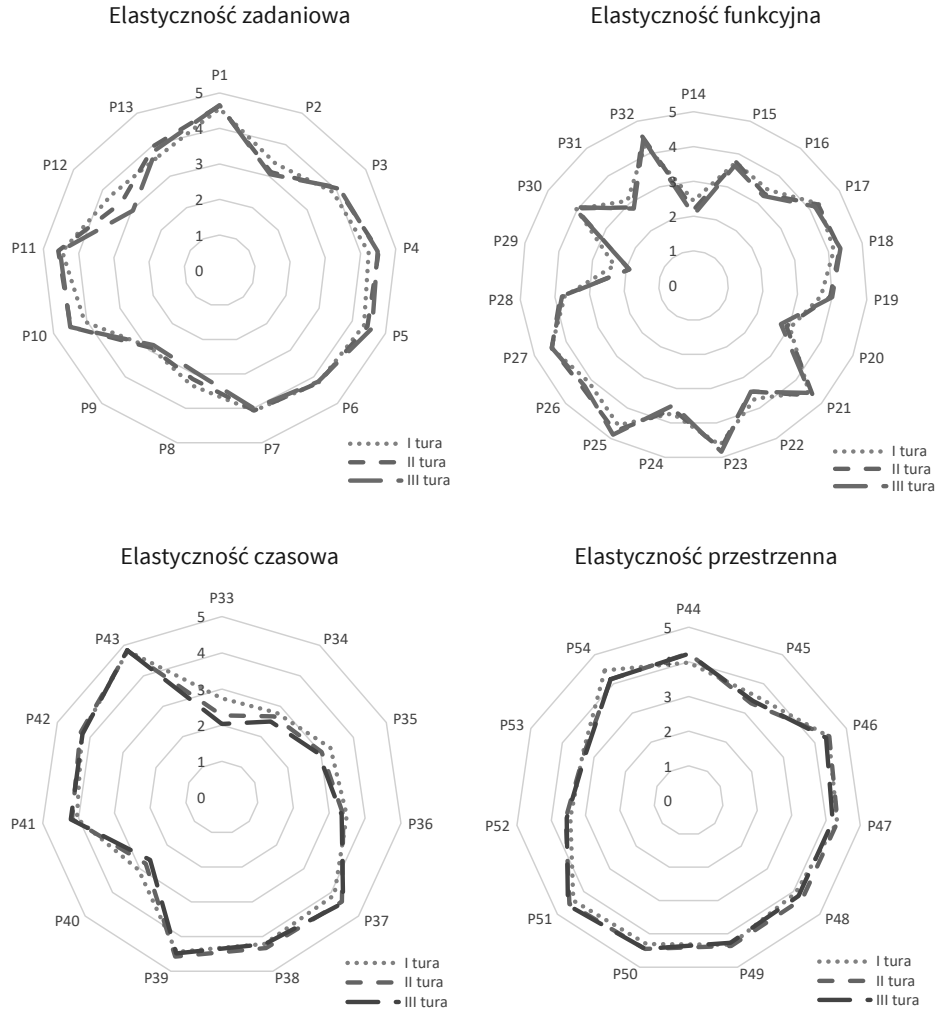
oceny sędziów kompetentnych zbadano też, wykorzystując test W Kendalla. Ma on zastosowanie dla zmiennych mierzonych na skali porządkowej lub ilościowej w sytuacji porównywania zgodności opinii sędziów kompetentnych. Im wartość współczynnika zgodności jest bliższa 1, tym większa zgodność opinii sędziów w danym zakresie (Brzeziński, 1996, s. 500–504).

Ocena znaczenia poszczególnych składowych pomiaru elastyczności w wyodrębnionych czterech obszarach dokonana przez ekspertów została zobrazowana na rysunku 4.3. Jak widać, rola przypisywana konkretnym wątkom (P1–P54) niewiele tylko zmieniała się w kolejnych rundach badania.

W przypadku **elastyczności zadaniowej** najwyżej oceniano pięć wskaźników: P1 (*zmiana zadania*), P4 (*zmiana zakresu wykorzystywanych podczas pracy wiedzy, umiejętności i postaw*), P5 (*zmiana metody wykonywania pracy*), P10 (*reaktywna zmienność zadań*) i P11 (*zmiana rozwiązań technicznych i technologicznych związanych z wykonywaniem zadań*). O ile opinia ta pozostała stabilna w czasie w przypadku P1 i P11, o tyle wzrosła (w porównaniu z oceną początkową) dla P4, P5 i P10. W kolejnych turach znacznie natomiast spadała ocena P12 (*wykonywanie zadań poza miejscem pracy*), malała też (choć słabiej) ocena P2 (*zmiana liczby wykonywanych zadań*) i P8 (*wielozadaniowość sekwencyjna*). Wymieniane już *itemy* P2, P8 i P12, a także P9 (*cykliczna zmienność*) i P13 (*praca z wykorzystaniem nowoczesnych rozwiązań teleinformatycznych*) oceniono wyraźnie niżej niż pozostałe. W przypadku dziewięciu z 13 pytań tego bloku mediana oceny w ostatniej turze badania jest nie mniejsza niż 4, dla ośmiu – średnia wynosi przynajmniej 4. Opinie ekspertów były najbardziej jednorodne (o tym świadczy najniższa wartość rozstępu międzykwartylowego) w przypadku P1. Z kolei najsłabiej zgadzali się ze sobą eksperci w przypadku P2, P8 i P9 (rozstęp międzykwartylowy utrzymywał się na stałym poziomie we wszystkich turach – 2; w przypadku P8 w pierwszej turze sięgał nawet 3). Szczegółowe informacje zestawiono w tabeli 4.5.

Ocena poszczególnych elementów **elastyczności funkcyjnej** jest silniej zróżnicowana. W przypadku sporej części pytań ocena ekspertów była niska; dotyczy to zwłaszcza pytań P29 (*pełnienie w tym samym zespole zawsze tej samej roli zespołowej*) i P14 (*praca w zespołach na stale ulokowanych w strukturze organizacyjnej*) – w trzeciej turze średnia i mediana sięgała zaledwie około 2. Na niskim poziomie oceniono także P20 (*praca w zespołach o zróżnicowanej wielkości*), P31 (*pełnienie w różnych zespołach tej samej roli zespołowej*), P16 (*kadencyjność pracy w zespołach*) – średnia i mediana są bliskie 3. Ocena ta była najniższa już w pierwszej turze badania, w kolejnych następował dalszy jej spadek. W obszarze tym eksperci najwyżej ocenili P25 (*pełnienie różnych ról kierowniczych*) i P23 (*pełnienie w kilku organizacjach różnych ról w tym samym czasie*), a dalej P21 (*pełnienie różnych ról organizacyjnych równolegle*), P27 (*pełnienie różnych ról zespołowych równolegle*) i P32 (*pełnienie w różnych zespołach różnych ról zespołowych*). W przypadku 13 z 19 pytań tego bloku mediana oceny w ostatniej turze badania jest nie mniejsza niż 4, dla dziesięciu – średnia wynosi przynajmniej 4. Opinie ekspertów były najbardziej jednorodne w przypadku P23 (rozstęp międzykwartylowy

wynosi zero dla dwóch ostatnich tur, 1 – dla pierwszej). Z kolei najsłabiej zgadzali się ze sobą eksperci w przypadku P24 (*pełnienie w kilku organizacjach tych samych ról w tym samym czasie*), a następnie P14 (rozstęp międzykwartylowy utrzymywał się na stałym poziomie we wszystkich turach – 3 dla P24 i 2 dla P14). Szczegółowe informacje zestawiono w tabeli 4.5.



Rysunek 4.3. Średnia ocena elastyczności w analizowanych obszarach w trzech turach badania

Źródło: opracowanie własne.

Również w przypadku zagadnień uwzględnianych w badaniu **elastyczności czasowej** rozpiętość dla średnich ocen jest znaczna (rysunek 4.3). W trzeciej turze wahała się ona od około 2 dla P33 (*praca na czas określony*) i P34 (*praca w niepełnym wymiarze czasu pracy*), dla których średnia jest rzędu 2–2,5 (Me = 2, zaś kwartyl pierwszy

około 1) do blisko 5 (średnia około 4,5, Me = 5) dla P39 (*zmienność rozkładu czasu pracy*) i P37 (*praca w dwóch lub więcej organizacjach w tym samym czasie w ostatnim roku*). Najwyżej oceniono P43 (*samoorganizowanie czasu pracy*) – mediana, a nawet już kwartyl pierwszy sięga 5, średnia zaś – 4,84. W przypadku sześciu z dziesięciu *itemów* z tego bloku mediana sięga minimum 4, dla pięciu – średnia przekracza 4 (tabela 4.5). Opinie ekspertów były najbardziej jednorodne w przypadku najwyżej ocenianego *itemu* – P43 (rozstęp międzykwartylowy wynosi zero dla każdej z tur). Z kolei najsłabiej zgadzali się ze sobą eksperci w przypadku P33 (zwłaszcza w pierwszej turze, gdy rozstęp międzykwartylowy sięgał aż 4, w kolejnych turach – 2). Silne zróżnicowanie opinii sędziów kompetentnych dotyczy również P34 i P35 (*praca na podstawie umowy cywilnoprawnej*).

Ostatni z bloków, dotyczący **elastyczności przestrzennej**, uwzględniał 11 elementów. Osiem z nich oceniono relatywnie wysoko (w ostatniej turze średnia powyżej 4) – rysunek 4.3. Mediana jest najniższa dla P53 (*praca w innej organizacji w tym samym mieście*) (w trzeciej turze wynosiła 3), średnią poniżej 4 odnotowano również dla P45 (*przemieszczenie pionowe*) i P52 (*dojazdy do pracy w cyklu tygodniowym lub dwutygodniowym*). Wysokie wyniki odnotowano także dla P51 (*wyjazdy rotacyjne*) i P52 (*dojazdy do pracy w cyklu tygodniowym lub dwutygodniowym*) (Me = 5, średnia powyżej 4,5). Stopień jednorodności opinii sędziów kompetentnych jest wysoki dla niemal wszystkich pytań tego bloku – rozstęp międzykwartylowy wynosi 1 dla wszystkich tur. Odmienna sytuacja ma miejsce jedynie w przypadku P53. Szczegółowe informacje zestawiono w tabeli 4.5.

W tabeli 4.6 zestawiono wyniki analizy korelacji między ocenami ekspertów w poszczególnych turach oraz wyniki analizy zgodności ocen sędziów kompetentnych (dokonanej testem W Kendalla). Niska korelacja wyników w kolejnych turach, a zwłaszcza istotność różnic w ocenie sędziów kompetentnych ($p < \alpha$), świadczy o niskiej stabilności ocen eksperckich, co stanowi kolejny bodziec do pominięcia danego *itemu* w finalnym kwestionariuszu do badania elastyczności pracowników. Przeprowadzona analiza potwierdza zasadność pominięcia *itemów* P2, P8 i P12 w badaniu elastyczności zadaniowej, *itemów* P14, P15, P20, P22 i P25 dla elastyczności funkcyjnej, *itemów* P33, P35 i ewentualnie P38 w przypadku elastyczności czasowej, zaś dla elastyczności przestrzennej *itemu* P46.

W wyniku przeprowadzonych analiz pomiar elastyczności zadaniowej był dokonywany na dalszym etapie badań na podstawie 8 *itemów*, po pominięciu wszystkich wskazanych w tabeli 4.7 obszarów. Ponadto, pod wpływem komentarzy ekspertów wskazujących, że kategoria P12 (*wykonywanie zadań poza miejscem pracy*) jest ważna, jednak nie dla elastyczności zadaniowej, postanowiono, mimo niskiego wyniku w trzeciej turze, dołączyć ją do badania pilotażowego w podskali „elastyczność przestrzenna".

W przypadku elastyczności funkcyjnej zadecydowano o wyłączeniu znacznej liczby *itemów*, bo aż dziesięciu (wskazanych w tabeli 4.7). Elastyczność w tym wymiarze była badana zatem na podstawie ośmiu elementów.

Tabela 4.5. Statystyki rozkładu ocen poszczególnych *itemów* skal elastyczności – zadaniowej, funkcyjnej, czasowej i przestrzennej

Tura	n	Pyt.	Min	Max	M	Me	Q1	Q3	Δ	Pyt.	Min	Max	M	Me	Q1	Q3	Δ	Pyt.	Min	Max	M	Me	Q1	Q3	Δ	Pyt.	Min	Max	M	Me	Q1	Q3	Δ
		Elastyczność zadaniowa								Elastyczność funkcyjna								Elastyczność czasowa								Elastyczność przestrzenna							
1	2	3								4								5								6							
I	43		1	5	4,56	5,00	4,00	5,00	1,0		1	5	2,44	2,00	1,00	3,00	2,0		1	5	2,74	2,00	1,00	5,00	4,0		1	5	3,98	4,00	4,00	5,00	1,0
II	33	P1	1	5	4,64	5,00	4,50	5,00	0,5	P14	1	5	2,18	2,00	1,00	3,00	2,0	P33	1	5	2,27	2,00	1,00	3,00	2,0	P44	2	5	4,24	4,00	4,00	5,00	1,0
III	32		1	5	4,66	5,00	5,00	5,00	0,0		1	4	2,03	2,00	1,00	3,00	2,0		1	5	2,03	2,00	1,00	3,00	2,0		2	5	4,23	4,00	4,00	5,00	1,0
I	43		1	5	3,40	4,00	2,00	4,00	2,0		1	5	3,74	4,00	3,00	4,00	1,0		1	5	2,79	2,00	1,00	4,00	3,0		1	5	3,58	4,00	3,00	4,00	1,0
II	33	P2	1	5	3,12	4,00	2,00	4,00	2,0	P15	1	5	3,76	4,00	3,00	4,00	1,0	P34	1	5	2,67	3,00	1,50	4,00	2,5	P45	1	5	3,33	4,00	3,00	4,00	1,0
III	32		1	4	3,06	3,00	2,00	4,00	2,0		1	5	3,65	4,00	3,00	4,00	1,0		1	5	2,50	2,00	1,25	4,00	2,75		1	4	3,42	4,00	3,00	4,00	1,0
I	43		1	5	3,88	4,00	4,00	5,00	1,0		1	5	3,49	4,00	3,00	4,00	1,0		1	5	3,30	4,00	2,00	5,00	3,0		2	5	4,44	5,00	4,00	5,00	1,0
II	33	P3	1	5	4,06	4,00	4,00	5,00	1,0	P16	1	5	3,33	4,00	3,00	4,00	1,0	P35	1	5	3,03	3,00	2,00	4,00	2,0	P46	2	5	4,45	5,00	4,00	5,00	1,0
III	32		1	5	4,09	4,00	4,00	5,00	1,0		1	5	3,27	3,00	3,00	4,00	1,0		1	5	2,94	3,00	2,00	4,00	2,0		2	5	4,35	4,00	4,00	5,00	1,0
I	43		1	5	4,23	5,00	4,00	5,00	1,0		2	5	4,30	4,00	4,00	5,00	1,0		1	5	3,49	4,00	3,00	4,00	1,0		1	5	4,33	4,00	4,00	5,00	1,0
II	33	P4	2	5	4,52	5,00	4,00	5,00	1,0	P17	2	5	4,27	4,00	4,00	5,00	1,0	P36	1	5	3,39	4,00	3,00	4,00	1,0	P47	1	5	4,33	5,00	4,00	5,00	1,0
III	31		2	5	4,48	5,00	4,00	5,00	1,0		2	5	4,17	4,00	4,00	5,00	1,0		2	5	3,34	4,00	3,00	4,00	1,0		1	5	4,19	4,00	4,00	5,00	1,0
I	43		2	5	4,35	5,00	4,00	5,00	1,0		2	5	4,16	4,00	4,00	5,00	1,0		1	5	4,12	4,00	4,00	5,00	1,0		1	5	4,07	4,00	4,00	5,00	1,0
II	33	P5	4	5	4,45	4,00	4,00	5,00	1,0	P18	2	5	4,33	4,00	4,00	5,00	1,0	P37	2	5	4,39	5,00	4,00	5,00	1,0	P48	1	5	4,33	4,00	4,00	5,00	1,0
III	32		4	5	4,59	5,00	4,00	5,00	1,0		4	5	4,35	4,00	4,00	5,00	1,0		2	5	4,44	5,00	4,00	5,00	1,0		1	5	4,19	4,00	4,00	5,00	1,0
I	43		2	5	4,21	4,00	4,00	5,00	1,0		1	5	3,67	4,00	3,00	5,00	2,0		2	5	4,21	4,00	4,00	5,00	1,0		2	5	4,33	4,00	4,00	5,00	1,0
II	33	P6	2	5	4,21	4,00	4,00	5,00	1,0	P19	1	5	3,94	4,00	4,00	5,00	1,0	P38	2	5	4,33	4,00	4,00	5,00	1,0	P49	3	5	4,36	4,00	4,00	5,00	1,0
III	32		2	5	4,19	4,00	4,00	5,00	1,0		1	5	4,00	4,00	4,00	5,00	1,0		3	5	4,22	4,00	4,00	5,00	1,0		1	5	4,27	4,00	4,00	5,00	1,0
I	43		1	5	4,07	4,00	4,00	5,00	1,0		1	5	3,02	3,00	2,00	4,00	2,0		1	5	4,44	5,00	4,00	5,00	1,0		2	5	4,30	4,00	4,00	5,00	1,0
II	33	P7	2	5	4,06	4,00	4,00	5,00	1,0	P20	1	5	2,91	3,00	2,00	4,00	2,0	P39	3	5	4,58	5,00	4,00	5,00	1,0	P50	3	5	4,45	4,00	4,00	5,00	1,0
III	32		2	5	4,00	4,00	3,25	5,00	1,75		1	4	2,74	3,00	2,00	3,00	1,0		3	5	4,48	5,00	4,00	5,00	1,0		3	5	4,45	5,00	4,00	5,00	1,0
I	43		1	5	3,33	4,00	2,00	5,00	3,0		2	5	4,51	5,00	4,00	5,00	1,0		1	5	3,05	3,00	2,00	4,00	2,0		2	5	4,40	5,00	4,00	5,00	1,0
II	33	P8	1	5	3,15	3,00	2,00	4,00	2,0	P21	4	5	4,67	5,00	4,00	5,00	1,0	P40	1	5	2,79	3,00	2,00	3,50	1,5	P51	3	5	4,55	5,00	4,00	5,00	1,0
III	32		1	5	2,94	3,00	2,00	4,00	2,0		2	5	4,55	5,00	4,00	5,00	1,0		1	5	2,63	2,50	2,00	3,00	1,0		4	5	4,60	5,00	4,00	5,00	1,0
I	43		1	5	2,91	3,00	2,00	4,00	2,0		1	5	3,70	4,00	3,00	5,00	2,0		1	5	4,05	4,00	4,00	5,00	1,0		1	5	3,44	4,00	3,00	4,00	1,0
II	33	P9	1	5	2,91	3,00	2,00	4,00	2,0	P22	1	5	3,45	4,00	3,00	4,00	1,0	P41	1	5	4,18	4,00	4,00	5,00	1,0	P52	1	5	3,58	4,00	3,00	4,00	1,0
III	32		1	5	2,81	3,00	2,00	4,00	2,0		1	5	3,47	3,50	3,00	4,00	1,0		1	5	4,22	4,00	4,00	5,00	1,0		2	5	3,55	4,00	3,00	4,00	1,0
I	43		0	5	4,07	4,00	4,00	5,00	1,0		2	5	4,65	5,00	4,00	5,00	1,0		2	5	4,26	4,00	4,00	5,00	1,0		1	5	3,35	4,00	2,00	5,00	3,0
II	33	P10	3	5	4,48	5,00	4,00	5,00	1,0	P23	3	5	4,76	5,00	5,00	5,00	0,0	P42	2	5	4,30	4,00	4,00	5,00	1,0	P53	1	5	3,30	3,00	2,00	5,00	3,0
III	32		3	5	4,50	5,00	4,00	5,00	1,0		4	5	4,84	5,00	5,00	5,00	0,0		2	5	4,23	4,00	4,00	5,00	1,0		1	5	3,26	3,00	2,00	4,00	2,0
I	43		2	5	4,47	5,00	4,00	5,00	1,0		1	5	3,72	4,00	2,00	5,00	3,0		3	5	4,81	5,00	5,00	5,00	0,0		1	5	4,47	5,00	4,00	5,00	1,0
II	33	P11	3	5	4,58	5,00	4,00	5,00	1,0	P24	1	5	3,61	4,00	2,00	5,00	3,0	P43	3	5	4,82	5,00	5,00	5,00	0,0	P54	1	5	4,15	5,00	4,00	5,00	1,0
III	32		3	5	4,53	5,00	4,00	5,00	1,0		1	5	3,48	4,00	2,00	5,00	3,0		4	5	4,84	5,00	5,00	5,00	0,0		1	5	4,16	5,00	4,00	5,00	1,0

Tabela 4.5 (cd.)

Tura	n	Pyt.	Min	Max	M	Me	Q1	Q3	Δ	Pyt.	Min	Max	M	Me	Q1	Q3	Δ
		Elastyczność zadaniowa								Elastyczność funkcyjna							
1	2	3								4							
I	43		1	5	3,72	4,00	3,00	5,00	2,0		2	5	4,56	5,00	4,00	5,00	1,0
II	33	P12	1	5	3,36	3,00	2,00	5,00	3,0	P25	4	5	4,76	5,00	4,50	5,00	0,5
III	32		1	5	2,97	3,00	2,00	4,00	2,0		4	5	4,87	5,00	5,00	5,00	0,0
I	43		1	5	3,65	4,00	3,00	5,00	2,0		1	5	4,09	4,00	4,00	5,00	1,0
II	32	P13	1	5	3,97	4,00	3,00	5,00	2,0	P26	2	5	4,33	4,00	4,00	5,00	1,0
III	32		2	5	3,84	4,00	3,00	5,00	2,0		2	5	4,26	4,00	4,00	5,00	1,0
I	43										4	5	4,47	4,00	4,00	5,00	1,0
II	32									P27	4	5	4,45	4,00	4,00	5,00	1,0
III	32										3	5	4,45	4,00	4,00	5,00	1,0
I	43										1	5	3,72	4,00	4,00	4,00	0,0
II	32									P28	2	4	3,85	4,00	4,00	4,00	0,0
III	32										2	5	3,79	4,00	4,00	4,00	0,0
I	43										1	5	2,35	2,00	2,00	3,00	1,0
II	32									P29	1	3	1,91	2,00	1,50	2,00	0,5
III	32										1	5	1,90	2,00	2,00	2,00	0,0
I	43										2	5	4,02	4,00	4,00	4,00	0,0
II	32									P30	2	5	4,06	4,00	4,00	4,00	0,0
III	32										2	5	4,13	4,00	4,00	4,00	0,0
I	43										1	5	3,09	4,00	2,00	4,00	2,0
II	32									P31	1	4	2,85	3,00	2,00	4,00	2,0
III	32										1	5	2,81	3,00	2,00	4,00	2,0
I	43										1	5	4,28	5,00	4,00	5,00	1,0
II	32									P32	2	5	4,53	5,00	4,00	5,00	1,0
III	32										2	5	4,45	5,00	4,00	5,00	1,0

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4.6. Ocena zgodności ocen sędziów kompetentnych w trzech turach badania

Pytanie	Elastyczność zadaniowa					Pytanie	Elastyczność funkcyjna					Pytanie	Elastyczność czasowa					Pytanie	Elastyczność przestrzenna				
	Współczynnik τ-b Kendalla			Test W Kendalla			Współczynnik τ-b Kendalla			Test W Kendalla			Współczynnik τ-b Kendalla			Test W Kendalla			Współczynnik τ-b Kendalla			Test W Kendalla	
	I *vs* II	II *vs* III	I *vs* III	W	p		I *vs* II	II *vs* III	I *vs* III	W	p		I *vs* II	II *vs* III	I *vs* III	W	p		I *vs* II	II *vs* III	I *vs* III	W	p
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
P1	0,918*	0,835*	0,927*	0,023	0,472	**P14**	0,755*	0,867*	0,732*	0,220	0,001*	**P33**	0,782*	0,864*	0,656*	0,143	0,012*	**P44**	0,747*	0,871*	0,635*	0,011	0,717
P2	0,603*	0,699*	0,766*	0,168	0,005*	**P15**	0,754*	0,833*	0,694*	0,144	0,012*	**P34**	0,720*	0,835*	0,571*	0,003	0,913	**P45**	0,575*	0,791*	0,543*	0,043	0,266
P3	0,675*	0,767*	0,848*	0,018	0,565	**P16**	0,838*	0,810*	0,676*	0,039	0,307	**P35**	0,671*	0,690*	0,574*	0,138	0,014*	**P46**	0,946*	0,840*	0,793*	0,105	0,039*
P4	0,688*	0,675*	0,883*	0,005	0,846	**P17**	0,742*	0,718*	0,516*	0,100	0,050	**P36**	0,512*	0,714*	0,591*	0,036	0,320	**P47**	0,744*	0,811*	0,525*	0,047	0,236
P5	0,734*	0,626*	0,777*	0,056	0,169	**P18**	0,587*	0,898*	0,605*	0,016	0,607	**P37**	0,922*	0,926*	0,849*	0,055	0,174	**P48**	0,820*	0,812*	0,579*	0,065	0,135
P6	0,755*	0,585*	0,674*	0,003	0,905	**P19**	0,750*	0,860*	0,805*	0,016	0,607	**P38**	0,651*	0,688*	0,363*	0,017	0,584	**P49**	0,804*	0,799*	0,614*	0,033	0,368
P7	0,824*	0,743*	0,875*	0,013	0,657	**P20**	0,700*	0,826*	0,556*	0,109	0,035*	**P39**	0,700*	0,836*	0,521*	0,025	0,459	**P50**	0,752*	0,862*	0,621*	0,047	0,236
P8	0,578*	0,442*	0,828*	0,079	0,080	**P21**	0,837*	0,785*	0,718*	0,012	0,692	**P40**	0,683*	0,764*	0,433*	0,044	0,247	**P51**	0,900*	0,932*	0,831*	0,008	0,779
P9	0,791*	0,723*	0,915*	0,010	0,717	**P22**	0,425*	0,772*	0,502*	0,129	0,021*	**P41**	0,765*	0,789*	0,574*	0,041	0,273	**P52**	0,607*	0,821*	0,511*	0,005	0,850
P10	0,669*	0,614*	0,833*	0,056	0,166	**P23**	0,702*	0,612*	0,330	0,068	0,121	**P42**	0,710*	0,859*	0,578*	0,003	0,913	**P53**	0,810*	0,904*	0,696*	0,019	0,558
P11	0,809*	0,701*	0,869*	0,031	0,368	**P24**	0,479*	0,924*	0,381*	0,075	0,097	**P43**	0,696*	0,723*	0,427*	0,006	0,819	**P54**	0,587*	0,746*	0,545*	0,008	0,779
P12	0,656*	0,484*	0,807*	0,254	<0,001*	**P25**	0,606*	0,713*	0,325	0,109	0,034*												

Tabela 4.6 (cd.)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
P13	0,778*	0,458*	0,618*	0,030	0,397	**P26**	0,732*	0,898*	0,623*	0,011	0,717												
						P27	0,756*	0,849*	0,606*	0,005	0,867												
						P28	0,566*	0,714*	0,543*	0,024	0,497												
						P29	0,520*	0,752*	0,429*	0,057	0,171												
						P30	0,669*	0,552*	0,397*	0,003	0,905												
						P31	0,572*	0,919*	0,582*	0,053	0,192												
						P32	0,929*	0,920*	0,842*	0,50	0,223												

Szarym tłem oznaczono pytania o niskiej zgodności opinii.

* – zależność/różnice istotne statystycznie ($p < \alpha$, $\alpha = 0{,}05$).

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4.7. Zestawienie *itemów*, w przypadku których wystąpiły przesłanki do ich pominięcia

Elastyczność	**zadaniowa**					**funkcyjna**										**czasowa**					**przestrzenna**			
Numer *itemu*	2	8	9	12	13	14	15	16	20	22	24	25	28	29	31	33	34	35	36	40	45	46	52	53
Niski poziom																								
Niejednorodność opinii																								
Zmienność opinii w czasie																								

Źródło: opracowanie własne.

W wyniku analizy elastyczności czasowej jako zmienne do wyłączenia z tej skali zaproponowano m.in. *itemy* dotyczące elastycznych form zatrudnienia:

- P33 (*praca na czas określony*),
- P 34 (*praca w niepełnym wymiarze czasu pracy*),
- P35 (*praca na podstawie umowy cywilnoprawnej – umowa o dzieło, umowa zlecenie*).

Elementy te (obok P36 i P40) zostały uznane przez ekspertów za mało istotne. Z uwagi na wysokie znaczenie przypisywane im w literaturze przedmiotu zostały one jednak włączone do kwestionariusza w postaci jednego pytania ogólnego: *Praca oparta na niestandardowej formie zatrudnienia (np. kontraktowanie pracy, praca tymczasowa, praca na wezwanie, telepraca, samozatrudnienie, praca weekendowa, dzielenie się pracą, umowy zlecenia i umowy o dzieło itp.).*

Decyzję tę, podjętą na podstawie przytoczonych powyżej przesłanek merytorycznych, częściowo można również uzasadnić komentarzami ekspertów, którzy wskazywali, że formy zatrudnienia opisane w pytaniach 33, 34 i 35 wynikają często z przymusu ekonomicznego pracownika, a nie jego wyboru, odnosząc się do motywu działania, a nie do elastyczności wyrażanej w koncepcji EZOP poprzez odejście od modelu tradycyjnego zachowań organizacyjnych.

W ostatnim bloku, dotyczącym elastyczności przestrzennej, wyeliminowano ostatecznie *itemy* P45, P52 i P53, pozostawiając tym samym P46, dla którego wyniki testu W Kendalla były istotne, niemniej jednak korelacja między wynikami w poszczególnych turach badania była bardzo wysoka (a więc też stabilna w czasie), a ocena znaczenia pozostawała bardzo wysoka.

Przed przystąpieniem do badania pilotażowego kwestionariusz EZOP poddano kolejnej weryfikacji językowej (praktycznej) w celu ustalenia, w jakim stopniu wskaźniki wywiedzione z teorii organizacji i zarządzania są czytelne dla praktyków zarządzania. Z uwagi na planowany uniwersalny charakter narzędzia badawczego, walidację taką należy uznać za szczególnie istotną i pożądaną (por. Matejun, 2012, s. 180). W tym celu zorganizowano dodatkowo panel ekspertów, do udziału w którym zaproszono cztery osoby zajmujące zróżnicowane stanowiska (stanowiska kierownicze i niekierownicze), reprezentujące dwie organizacje. Ograniczenie liczebności panelistów miało związek z formalnym charakterem dokonywanej przez nich oceny, która miała dotyczyć komunikatywności użytych sformułowań. Z tego powodu za bardziej istotne uznano zróżnicowanie grupy pod względem wskazanych charakterystyk. Po zapoznaniu się z pozycjami kwestionariusza ekspertów poproszono o wskazanie pozycji niezrozumiałych, niejasnych lub niejednoznacznych. Na podstawie uzyskanych informacji zmieniono sposób sformułowania *itemów* P19, P39 oraz P41, bez zmiany ich zakresów pojęciowych.

Ostatecznie w kwestionariuszu właściwym zostały uwzględnione obszary wymienione w tabeli 4.8.

Tabela 4.8. Skala elastyczności pracowników, jej podskale i zawarte w nich stwierdzenia (do walidacji w badaniu pracowników)

Numer	Treść *itemu* w badaniu walidacyjnym wśród pracowników
Elastyczność zadaniowa	
1	**2**
P1.1	Zmiana rodzaju wykonywanych zadań (nowe/inne zadania w ramach tego samego stanowiska)
P1.2	Zmiana zakresu wykonywanych zadań (poszerzanie dotychczasowych zadań o inne czynności, np. planistyczne, kontrolne, wykonawcze)
P1.3	Zmiana zakresu wykorzystywanej podczas pracy wiedzy, umiejętności i postaw (konieczność uzupełnienia wiedzy, kwalifikacji, zmiany zachowań)
P1.4	Zmiana metody wykonywania pracy (wykonywanie zadań inaczej, z wykorzystaniem nowych technik, metod, procesów, procedur itp.)
P1.5	Zmiana sposobu wykonywania pracy (przejście od pracy indywidualnej do zespołowej lub odwrotnie)
P1.6	Wielozadaniowość równoległa (wykonywanie wielu zadań w tym samym czasie)
P1.7	Reaktywna zmiana zadań (nieplanowana zmiana będąca odpowiedzią na wyzwania otoczenia)
P1.8	Zmiana rozwiązań technicznych i technologicznych związanych z wykonywaniem zadań (np. zmiana systemu operacyjnego, wdrożenie nowej technologii)
Elastyczność funkcyjna	
P2.1	Praca w różnych rodzajach zespołów (np. zespoły projektowe)
P2.2	Praca w zespołach pełniących różne funkcje (np. opiniujące, doradcze, rozstrzygające)
P2.3	Praca w zespołach heterogenicznych (zróżnicowanych np. pod względem płci, wieku, doświadczenia zawodowego, stażu pracy)
P2.4	Pełnienie różnych ról organizacyjnych równolegle (formalnie określonych funkcji w organizacji)
P2.5	Pełnienie w kilku organizacjach różnych ról organizacyjnych równolegle
P2.6	Pełnienie równolegle różnych ról zespołowych (nieokreślonych formalnie funkcji w zespole, np. Inicjator, Dusza Zespołu)
P2.7	Pełnienie w tym samym zespole różnych ról zespołowych
P2.8	Pełnienie w różnych zespołach różnych ról zespołowych
Elastyczność czasowa	
P3.1	Praca oparta na niestandardowych formach zatrudnienia (np. kontraktowanie pracy, praca tymczasowa, praca na wezwanie, telepraca, samozatrudnienie, praca weekendowa, umowa zlecenie, umowa o dzieło)
P3.2	Praca w dwóch lub więcej organizacjach w tym samym czasie (w ostatnim roku)
P3.3	Zmiana wymiaru czasu pracy (zmiana liczby godzin do przepracowania w przyjętym okresie rozliczeniowym)
P3.4	Zmiana rozkładu czasu pracy (zmiana harmonogramu pracy, obciążenia pracą w wymiarze dnia, tygodnia, miesiąca)

1	2
P3.5	Asynchroniczna (nieregularna) obecność w pracy z powodu zróżnicowanego czasu pracy
P3.6	Oddzielenie indywidualnego czasu pracy od ogólnego czasu pracy organizacji (możliwość rozpoczynania/kończenia pracy o różnej porze)
P3.7	Samoorganizowanie czasu pracy (samodzielne określenie, kiedy i jak długo będzie wykonywana praca)
Elastyczność przestrzenna	
P4.1	Przemieszczenia poziome (wykonywanie pracy w innej komórce w ramach tej samej organizacji, bez zmiany stanowiska)
P4.2	Przemieszczenia diagonalne – wykonywanie pracy w innej komórce organizacyjnej na innym stanowisku
P4.3	Praca w tej samej organizacji, ale w innym mieście (np. filia, oddział)
P4.4	Wyjazdy służbowe (oddelegowanie do pracy w innym mieście/kraju na okres do jednego miesiąca)
P4.5	Wyjazdy krótkookresowe (oddelegowanie do pracy w innym mieście/kraju na okres od jednego do trzech miesięcy)
P4.6	Wyjazdy średniookresowe (oddelegowanie do pracy w innym mieście/kraju na okres od trzech do dwunastu miesięcy)
P4.7	Wyjazdy rotacyjne – krótkie, regularne wyjazdy służbowe w celu realizacji określonych zadań, przeplatane pracą w jednostce macierzystej
P4.8	Praca w innej organizacji w innym mieście/kraju
P4.9	Wykonywanie zadań poza miejscem pracy (np. w domu, mobilnym biurze)

Źródło: opracowanie własne.

Etap IV. Walidacja narzędzia

Badanie walidacyjne zostało przeprowadzone wśród losowo wybranych 322 pracowników, których główne charakterystyki zestawiono w tabeli 4.9.

Tabela 4.9. Charakterystyka struktury próby pracowników testujących kwestionariusz EZOP

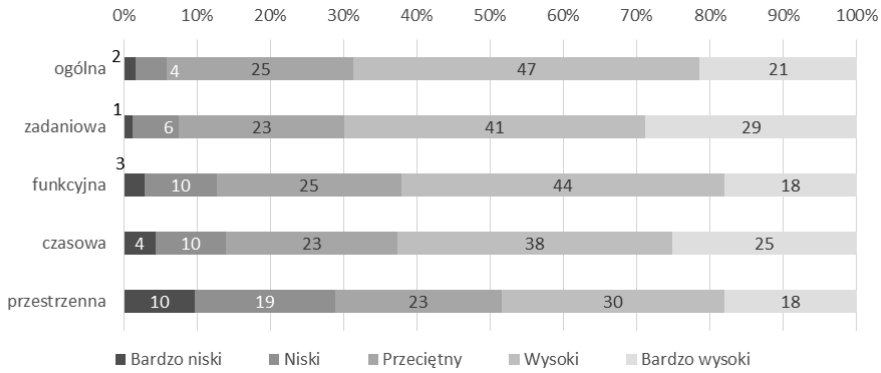
Cecha	Rozkład próby
Płeć	kobiety – 61,2%, mężczyźni – 38,2%, brak danych – 0,6%
Stanowisko	kierownicze – 23,9%, niekierownicze – 76,1%
Branża	usługi – 43,8%, sprzedaż – 20,5%, produkcja/przemysł – 9,6%, inny – 26,1%
Okres zatrudnienia	mniej niż 1 rok – 24,8%, 1–3 lata – 30,1%, 3–5 lat – 11,5%, 5–10 lat – 15,8%, powyżej 10 lat – 17,7%
Wiek	min. = 19 lat, max = 67 lat, M = 31,22 lat, Me = 27 lat, Q1 = 25 lat, Q3 = 38 lat, STD = 8,58 lat, współczynnik skośności = 1,070, K = 0,796

Źródło: opracowanie własne.

Próba jest zdywersyfikowana pod względem podstawowych cech społeczno-demograficznych – płci i wieku, a także pod względem charakterystyk sytuacji w miejscu pracy – okresu zatrudnienia w obecnym miejscu pracy, stanowiska (obejmuje zarówno stanowiska kierownicze, jak i niekierownicze, przy tym te drugie stanowią 3/4 zbiorowości) i branży zatrudnienia.

Kwestionariusz ankiety składał się z dwóch części. W pierwszej badano poznawcze aspekty zachowań (samoocena poziomu elastyczności), w drugiej, behawioralne, odnosząc się do konkretnych zachowań (deklaracja, jak często dane zachowanie miało miejsce w ostatnim roku).

Rozkłady samooceny elastyczności pracowników w poszczególnych wymiarach zaprezentowano na rysunku 4.4. Należy zauważyć, że samoocena elastyczności pracowników jest dość wysoka – aż 2/3 badanych uznało ją za wysoką, w tym co piąty – za bardzo wysoką, a zaledwie 2% – za bardzo niską. Porównując poszczególne wymiary elastyczności, badani najwyżej oceniają (w sposób bezpośredni) swoją elastyczność przestrzenną, aczkolwiek i w tym przypadku u połowy badanych ocena jest wysoka (tu jednak 29% osób ocenia ją nisko).



Rysunek 4.4. Samoocena elastyczności pracowników (w %)

Źródło: opracowanie własne.

W drugiej części, badającej behawioralne aspekty zachowań, osoby badane odnosiły się do każdego z 32 *itemów* kwestionariusza EZOP na czterostopniowej skali, wskazując, jak często w ich przypadku miała miejsce dana sytuacja. Analizowane zmienne były mierzone na skali porządkowej. Każdy z ich wariantów został zakodowany liczbowo: 1 odpowiada wariantowi mniej niż jeden raz, 2 – od dwóch do trzech razy, 3 – od czterech do pięciu oraz 4 – powyżej pięciu.

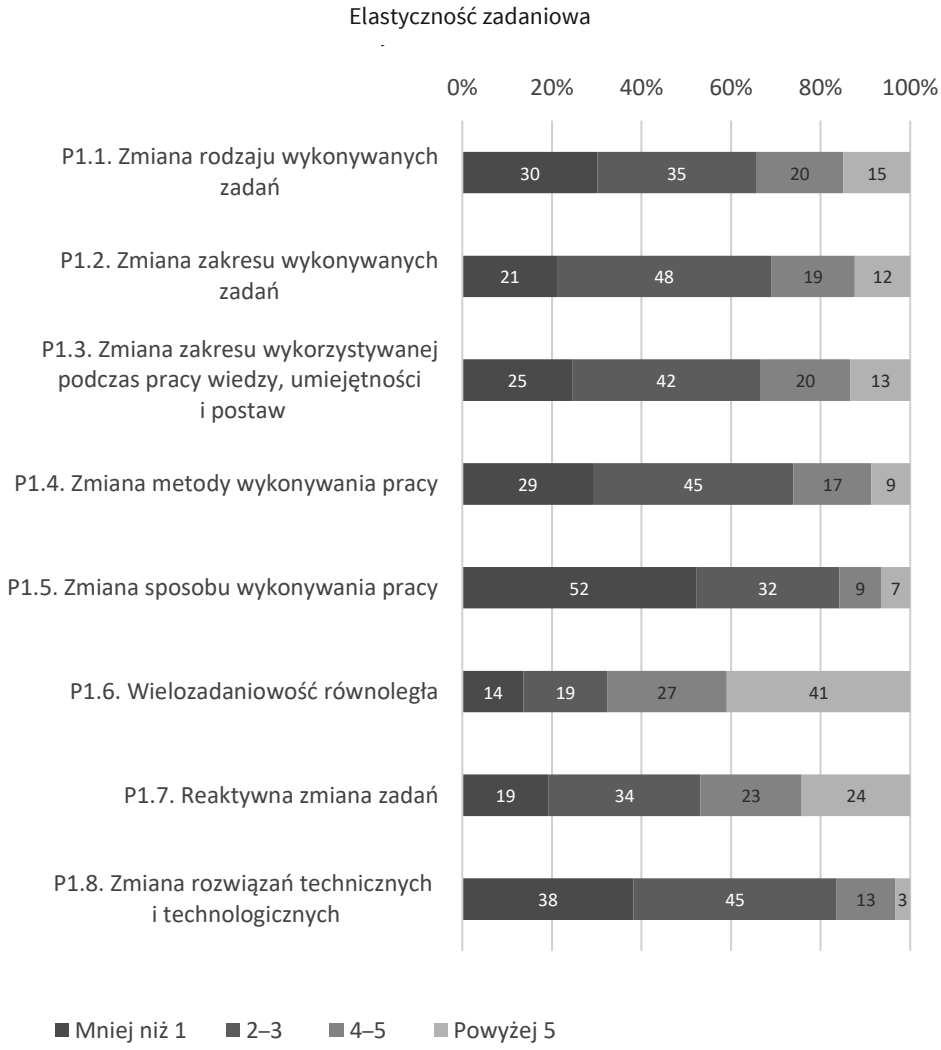
Wstępna ocena rzetelności skali elastyczności pracowników – ogółem i w ramach czterech wyodrębnionych obszarów dokonana została z wykorzystaniem współczynnika alfa-Cronbacha. Współczynnik ten, określany też jako

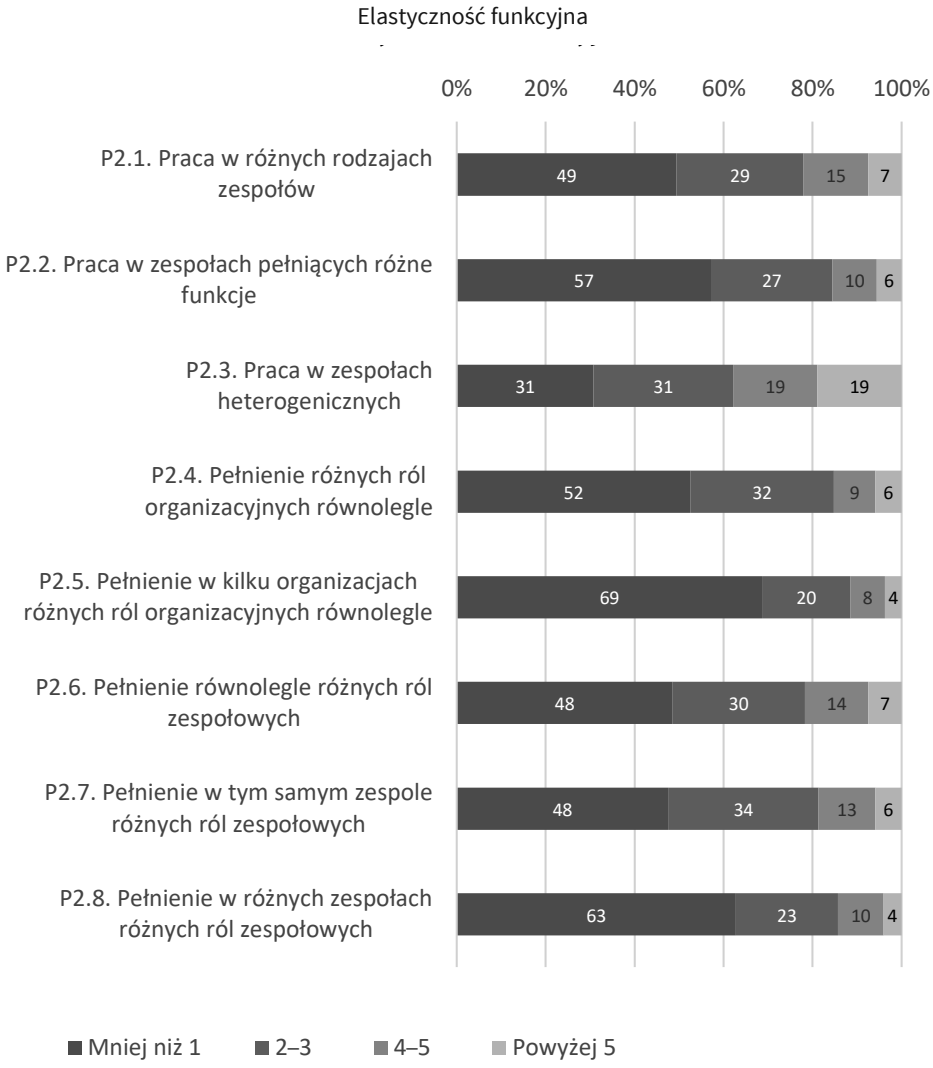
miara homogeniczności pozycji testowych (Łuczak, Tarnowski, 2012), może przyjmować wartości z przedziału [0, 1], przy tym im bliżej 1, tym bardziej rzetelne narzędzie. Jako wartość progową, powyżej której uznaje się narzędzie pomiarowe za rzetelne, uznaje się zwykle 0,7 (Feldt, 1969). Przy krótszych skalach dopuszcza się 0,6 (Bedyńska, Cypryańska, 2013).

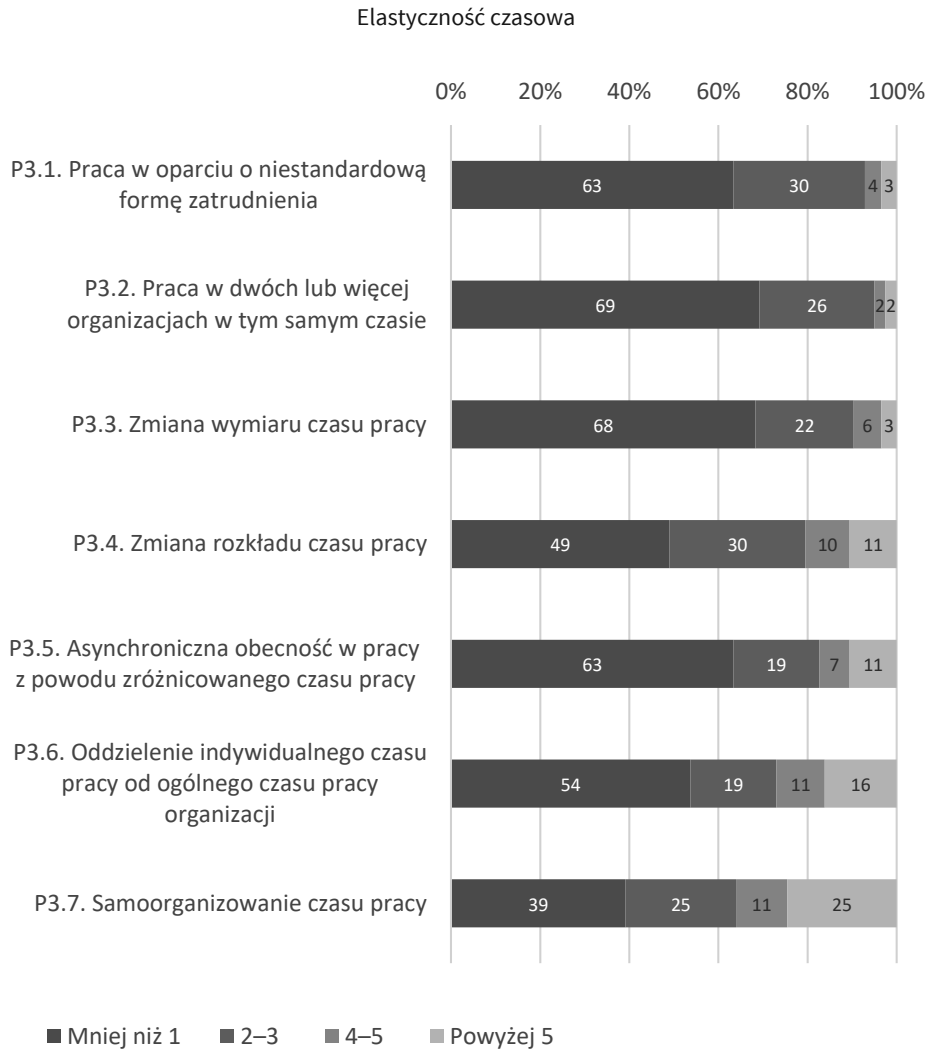
Współczynnik alfa-Cronbacha dla ogólnej skali elastyczności sięga 0,891 i każdy z *itemów* jest w niej zasadny (żadna ze zmiennych nie zaburza oceny elastyczności – jej usunięcie nie poprawia wartości współczynnika rzetelności). Przy pełnym, wstępnie proponowanym zestawie zmiennych, współczynnik alfa-Cronbacha sięga 0,819 dla elastyczności zadaniowej, 0,831 dla elastyczności funkcyjnej, 0,734 dla elastyczności czasowej oraz 0,757 dla elastyczności przestrzennej.

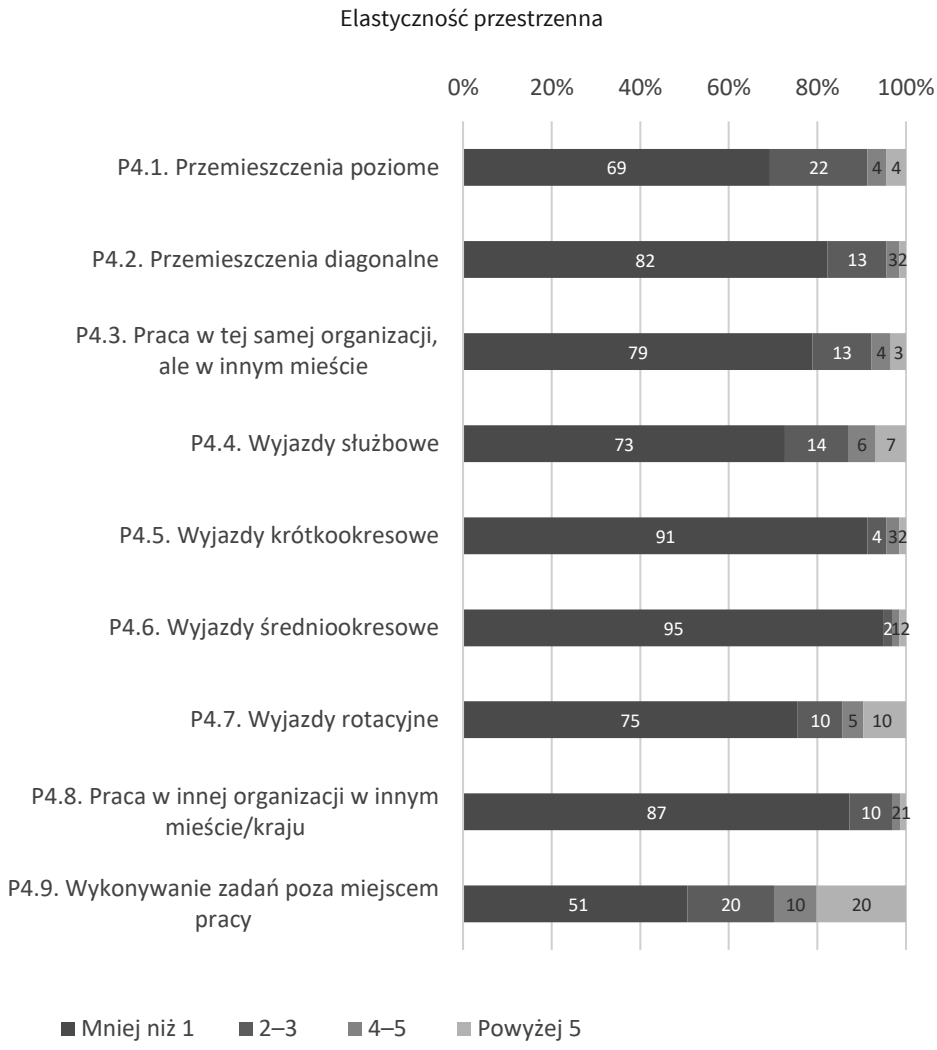
Rozkład odpowiedzi dla poszczególnych zmiennych składających się na wstępnie proponowane elementy kwestionariusza EZOP został zaprezentowany na rysunku 4.5. Jeśli chodzi o wymiary przyjęte do oceny elastyczności zadaniowej, największą częstotliwość deklarowano w odniesieniu do wielozadaniowości równoległej – 3/4 badanych wskazało, że miało z nią do czynienia co najmniej cztery razy, w tym około 40% – powyżej pięciu razy. W przypadku połowy osób analogiczny rozkład odpowiedzi odnotowano w przypadku reaktywnej zmiany zadań. Z kolei ponad połowa osób praktycznie nie dokonywała zmiany sposobu wykonywania pracy. Różne przejawy elastyczności funkcyjnej występują ze znacznie mniejszą częstotliwością. Za relatywnie największą (najwyższy odsetek odpowiedzi odpowiadających częstotliwości cztery lub więcej – 40%) można uznać pracę w zespołach heterogenicznych, za najsłabszą z kolei – pełnienie w kilku organizacjach różnych ról organizacyjnych równolegle (69% odpowiedzi najniższych), pełnienie w różnych zespołach różnych ról zespołowych (63%) i pracę w zespołach pełniących różne funkcje (57%).

Generalnie rzecz biorąc, słaba jest również elastyczność czasowa, zwłaszcza jeśli chodzi o pracę w dwóch lub więcej miejscach w tym samym czasie (zaledwie 4% wskazań cztery lub więcej razy), pracę opartą na niestandardowych formach zatrudnienia i zmianę wymiaru czasu pracy (ponad 90% odpowiedzi poniżej 3). Jeszcze słabsza jest elastyczność przestrzenna; w przypadku większości wymiarów ponad 90% osób wskazało na odpowiedź najniższą; jedynie wykonywanie zadań poza miejscem pracy, a w nieco mniejszym stopniu również przemieszczenia poziome oraz wyjazdy służbowe lub rotacyjne występują z większą częstotliwością (rysunek 4.5).


Elastyczność zadaniowa
0%
20%
40%
60%
80%
100%
P1.1. Zmiana rodzaju wykonywanych zadań
30
35
20
15
P1.2. Zmiana zakresu wykonywanych zadań
21
48
19
12
P1.3. Zmiana zakresu wykorzystywanej podczas pracy wiedzy, umiejętności i postaw
25
42
20
13
P1.4. Zmiana metody wykonywania pracy
29
45
17
9
P1.5. Zmiana sposobu wykonywania pracy
52
32
9
7
P1.6. Wielozadaniowość równoległa
14
19
27
41
P1.7. Reaktywna zmiana zadań
19
34
23
24
P1.8. Zmiana rozwiązań technicznych i technologicznych
38
45
13
3
Mniej niż 1
2–3
4–5
Powyżej 5


Elastyczność funkcyjna
0%
20%
40%
60%
80%
100%
P2.1. Praca w różnych rodzajach zespołów
49
29
15
7
P2.2. Praca w zespołach pełniących różne funkcje
57
27
10
6
P2.3. Praca w zespołach heterogenicznych
31
31
19
19
P2.4. Pełnienie różnych ról organizacyjnych równolegle
52
32
9
6
P2.5. Pełnienie w kilku organizacjach różnych ról organizacyjnych równolegle
69
20
8
4
P2.6. Pełnienie równolegle różnych ról zespołowych
48
30
14
7
P2.7. Pełnienie w tym samym zespole różnych ról zespołowych
48
34
13
6
P2.8. Pełnienie w różnych zespołach różnych ról zespołowych
63
23
10
4
Mniej niż 1
2–3
4–5
Powyżej 5


Elastyczność czasowa
0%
20%
40%
60%
80%
100%
P3.1. Praca w oparciu o niestandardową formę zatrudnienia
63
30
4
3
P3.2. Praca w dwóch lub więcej organizacjach w tym samym czasie
69
26
2
2
P3.3. Zmiana wymiaru czasu pracy
68
22
6
3
P3.4. Zmiana rozkładu czasu pracy
49
30
10
11
P3.5. Asynchroniczna obecność w pracy z powodu zróżnicowanego czasu pracy
63
19
7
11
P3.6. Oddzielenie indywidualnego czasu pracy od ogólnego czasu pracy organizacji
54
19
11
16
P3.7. Samoorganizowanie czasu pracy
39
25
11
25
Mniej niż 1
2–3
4–5
Powyżej 5



Rysunek 4.5. Częstotliwość występowania określonych zachowań – wyznaczników elastyczności zachowań organizacyjnych pracowników (w %)

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4.10. Ocena korelacji między poszczególnymi *itemami* kwestionariusza EZOP

	P1.1	P1.2	P1.3	P1.4	P1.5	P1.6	P1.7	P1.8	P2.1	P2.2	P2.3	P2.4	P2.5	P2.6	P2.7	P2.8
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**	**16**	**17**
P1.1	1,000	0,575**	0,370**	0,310**	0,393**	0,332**	0,339**	0,161**	0,311**	0,249**	0,299**	0,147**	0,084	0,174**	0,127*	0,223**
P1.2	0,575**	1,000	0,423**	0,328**	0,357**	0,338**	0,356**	0,204**	0,305**	0,291**	0,255**	0,220**	0,156**	0,199**	0,181**	0,201**
P1.3	0,370**	0,423**	1,000	0,477**	0,388**	0,356**	0,323**	0,312**	0,385**	0,275**	0,370**	0,240**	0,113*	0,220**	0,157**	0,189**
P1.4	0,310**	0,328**	0,477**	1,000	0,405**	0,329**	0,275**	0,394**	0,310**	0,246**	0,254**	0,244**	0,080	0,283**	0,232**	0,203**
P1.5	0,393**	0,357**	0,388**	0,405**	1,000	0,308**	0,307**	0,269**	0,389**	0,343**	0,269**	0,277**	0,145**	0,275**	0,238**	0,284**
P1.6	0,332**	0,338**	0,356**	0,329**	0,308**	1,000	0,569**	0,208**	0,353**	0,228**	0,375**	0,281**	0,171**	0,319**	0,300**	0,297**
P1.7	0,339**	0,356**	0,323**	0,275**	0,307**	0,569**	1,000	0,254**	0,378**	0,297**	0,314**	0,229**	0,147**	0,266**	0,262**	0,206**
P1.8	0,161**	0,204**	0,312**	0,394**	0,269**	0,208**	0,254**	1,000	0,278**	0,286**	0,215**	0,195**	0,308**	0,299**	0,197**	0,156**
P2.1	0,311**	0,305**	0,385**	0,310**	0,389**	0,353**	0,378**	0,278**	1,000	0,612**	0,492**	0,369**	0,201**	0,282**	0,138*	0,326**
P2.2	0,249**	0,291**	0,275**	0,246**	0,343**	0,228**	0,297**	0,286**	0,612**	1,000	0,435**	0,406**	0,311**	0,358**	0,227**	0,367**
P2.3	0,299**	0,255**	0,370**	0,254**	0,269**	0,375**	0,314**	0,215**	0,492**	0,435**	1,000	0,370**	0,208**	0,385**	0,241**	0,290**
P2.4	0,147**	0,220**	0,240**	0,244**	0,277**	0,281**	0,229**	0,195**	0,369**	0,406**	0,370**	1,000	0,448**	0,435**	0,433**	0,408**
P2.5	0,084	0,156**	0,113*	0,080	0,145**	0,171**	0,147**	0,308**	0,201**	0,311**	0,208**	0,448**	1,000	0,409**	0,377**	0,393**
P2.6	0,174**	0,199**	0,220**	0,283**	0,275**	0,319**	0,266**	0,299**	0,282**	0,358**	0,385**	0,435**	0,409**	1,000	0,606**	0,492**
P2.7	0,127*	0,181**	0,157**	0,232**	0,238**	0,300**	0,262**	0,197**	0,138*	0,227**	0,241**	0,433**	0,377**	0,606**	1,000	0,531**
P2.8	0,223**	0,201**	0,189**	0,203**	0,284**	0,297**	0,206**	0,156**	0,326**	0,367**	0,290**	0,408**	0,393**	0,492**	0,531**	1,000
P3.1	0,228**	0,160**	0,048	0,045	0,069	0,013	-0,021	0,037	0,074	0,070	0,039	0,116*	0,098	-0,012	-0,025	0,082
P3.2	0,050	-0,008	0,005	0,001	0,050	0,032	0,069	0,094	0,161**	0,172**	0,114*	0,178**	0,343**	0,063	0,046	0,105
P3.3	0,211**	0,147**	0,162**	0,033	0,137*	0,055	0,014	0,099	0,106	0,078	0,118*	0,188**	0,136*	0,041	0,037	0,064
P3.4	0,155**	0,186**	0,207**	0,082	0,129*	0,170**	0,154**	0,131*	0,163**	0,117*	0,183**	0,319**	0,201**	0,291**	0,215**	0,158**
P3.5	0,172**	0,087	0,129*	0,097	0,119*	0,103	0,119*	0,032	0,142*	0,152**	0,148**	0,261**	0,155**	0,163**	0,027	0,061
P3.6	0,171**	0,187**	0,200**	0,217**	0,181**	0,201**	0,263**	0,198**	0,211**	0,196**	0,263**	0,260**	0,165**	0,213**	0,082	0,183**
P3.7	0,249**	0,254**	0,195**	0,265**	0,206**	0,358**	0,291**	0,147**	0,219**	0,195**	0,276**	0,269**	0,161**	0,290**	0,169**	0,183**
P4.1	0,265**	0,267**	0,173**	0,167**	0,216**	0,219**	0,161**	0,181**	0,238**	0,249**	0,107	0,222**	0,208**	0,227**	0,234**	0,165**
P4.2	0,091	0,052	0,154**	0,155**	0,150**	0,012	0,064	0,185**	0,174**	0,298**	0,064	0,184**	0,211**	0,188**	0,109	0,194**
P4.3	0,150**	0,093	0,113*	0,185**	0,164**	0,042	0,102	0,170**	0,167**	0,270**	0,087	0,153**	0,160**	0,177**	0,139*	0,189**
P4.4	0,130*	0,088	0,140*	0,183**	0,199**	0,175**	0,186**	0,139*	0,261**	0,274**	0,177**	0,217**	0,085	0,205**	0,146**	0,189**

P4.5	0,097	0,076	0,068	0,138*	0,096	0,053	0,072	0,232**	0,202**	0,285**	0,080	0,195**	0,214**	0,189**	0,139*	0,126*
P4.6	0,101	0,063	0,092	0,158**	0,117*	0,010	0,014	0,227**	0,178**	0,253**	0,066	0,180**	0,224**	0,136*	0,128*	0,154**
P4.7	-0,035	-0,002	0,005	0,096	0,078	0,076	0,132*	0,106	0,129*	0,164**	0,040	0,172**	0,102	0,147**	0,051	0,047
P4.8	0,078	0,082	0,107	0,086	0,115*	0,024	0,029	0,169**	0,194**	0,183**	0,066	0,190**	0,230**	0,104	0,053	0,142*
P4.9	0,163**	0,153**	0,129*	0,122*	0,127*	0,221**	0,189**	0,023	0,178**	0,159**	0,184**	0,320**	0,122*	0,254**	0,142*	0,126*

	P3.1	P3.2	P3.3	P3.4	P3.5	P3.6	P3.7	P4.1	P4.2	P4.3	P4.4	P4.5	P4.6	P4.7	P4.8	P4.9
P1.1	0,228**	0,050	0,211**	0,155**	0,172**	0,171**	0,249**	0,265**	0,091	0,150**	0,130*	0,097	0,101	-0,035	0,078	0,163**
P1.2	0,160**	-0,008	0,147**	0,186**	0,087	0,187**	0,254**	0,267**	0,052	0,093	0,088	0,076	0,063	-0,002	0,082	0,153**
P1.3	0,048	0,005	0,162**	0,207**	0,129*	0,200**	0,195**	0,173**	0,154**	0,113*	0,140*	0,068	0,092	0,005	0,107	0,129*
P1.4	0,045	0,001	0,033	0,082	0,097	0,217**	0,265**	0,167**	0,155**	0,185**	0,183**	0,138*	0,158**	0,096	0,086	0,122*
P1.5	0,069	0,050	0,137*	0,129*	0,119*	0,181**	0,206**	0,216**	0,150**	0,164**	0,199**	0,096	0,117*	0,078	0,115*	0,127*
P1.6	0,013	0,032	0,055	0,170**	0,103	0,201**	0,358**	0,219**	0,012	0,042	0,175**	0,053	0,010	0,076	0,024	0,221**
P1.7	-0,021	0,069	0,014	0,154**	0,119*	0,263**	0,291**	0,161**	0,064	0,102	0,186**	0,072	0,014	0,132*	0,029	0,189**
P1.8	0,037	0,094	0,099	0,131*	0,032	0,198**	0,147**	0,181**	0,185**	0,170**	0,139*	0,232**	0,227**	0,106	0,169**	0,023
P2.1	0,074	0,161**	0,106	0,163**	0,142*	0,211**	0,219**	0,238**	0,174**	0,167**	0,261**	0,202**	0,178**	0,129*	0,194**	0,178**
P2.2	0,070	0,172**	0,078	0,117*	0,152**	0,196**	0,195**	0,249**	0,298**	0,270**	0,274**	0,285**	0,253**	0,164**	0,183**	0,159**
P2.3	0,039	0,114*	0,118*	0,183**	0,148**	0,263**	0,276**	0,107	0,064	0,087	0,177**	0,080	0,066	0,040	0,066	0,184**
P2.4	0,116*	0,178**	0,188**	0,319**	0,261**	0,260**	0,269**	0,222**	0,184**	0,153**	0,217**	0,195**	0,180**	0,172**	0,190**	0,320**
P2.5	0,098	0,343**	0,136*	0,201**	0,155**	0,165**	0,161**	0,208**	0,211**	0,160**	0,085	0,214**	0,224**	0,102	0,230**	0,122*
P2.6	-0,012	0,063	0,041	0,291**	0,163**	0,213**	0,290**	0,227**	0,188**	0,177**	0,205**	0,189**	0,136*	0,147**	0,104	0,254**
P2.7	-0,025	0,046	0,037	0,215**	0,027	0,082	0,169**	0,234**	0,109	0,139*	0,146**	0,139*	0,128*	0,051	0,053	0,142*
P2.8	0,082	0,105	0,064	0,158**	0,061	0,183**	0,183**	0,165**	0,194**	0,189**	0,189**	0,126*	0,154**	0,047	0,142*	0,126*
P3.1	1,000	0,377**	0,376**	0,234**	0,238**	0,176**	0,062	0,144**	0,214**	0,159**	0,138*	0,149**	0,231**	0,065	0,290**	0,125*
P3.2	0,377**	1,000	0,262**	0,185**	0,241**	0,217**	0,084	0,105	0,194**	0,238**	0,165**	0,252**	0,249**	0,289**	0,375**	0,145**
P3.3	0,376**	0,262**	1,000	0,501**	0,377**	0,172**	0,124*	0,176**	0,230**	0,139*	0,088	0,148**	0,306**	0,070	0,175**	0,123*
P3.4	0,234**	0,185**	0,501**	1,000	0,482**	0,351**	0,307**	0,111*	0,221**	0,147**	0,193**	0,141*	0,178**	0,082	0,162**	0,310**
P3.5	0,238**	0,241**	0,377**	0,482**	1,000	0,540**	0,364**	0,133*	0,156**	0,276**	0,271**	0,189**	0,277**	0,181**	0,184**	0,363**
P3.6	0,176**	0,217**	0,172**	0,351**	0,540**	1,000	0,502**	0,097	0,132*	0,244**	0,250**	0,172**	0,152**	0,176**	0,238**	0,361**
P3.7	0,062	0,084	0,124*	0,307**	0,364**	0,502**	1,000	0,112*	0,106	0,180**	0,242**	0,129*	0,056	0,190**	0,126*	0,457**

Tabela 4.10 (cd.)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
P4.1	0,144**	0,105	0,176**	0,111*	0,133*	0,097	0,112*	1,000	0,378**	0,360**	0,206**	0,314**	0,307**	0,181**	0,190**	0,189**
P4.2	0,214**	0,194**	0,230**	0,221**	0,156**	0,132*	0,106	0,378**	1,000	0,293**	0,194**	0,401**	0,475**	0,227**	0,366**	0,113*
P4.3	0,159**	0,238**	0,139*	0,147**	0,276**	0,244**	0,180**	0,360**	0,293**	1,000	0,405**	0,396**	0,311**	0,308**	0,329**	0,264**
P4.4	0,138*	0,165**	0,088	0,193**	0,271**	0,250**	0,242**	0,206**	0,194**	0,405**	1,000	0,289**	0,280**	0,261**	0,237**	0,270**
P4.5	0,149**	0,252**	0,148**	0,141*	0,189**	0,172**	0,129*	0,314**	0,401**	0,396**	0,289**	1,000	0,647**	0,333**	0,455**	0,207**
P4.6	0,231**	0,249**	0,306**	0,178**	0,277**	0,152**	0,056	0,307**	0,475**	0,311**	0,280**	0,647**	1,000	0,286**	0,479**	0,149**
P4.7	0,065	0,289**	0,070	0,082	0,181**	0,176**	0,190**	0,181**	0,227**	0,308**	0,261**	0,333**	0,286**	1,000	0,268**	0,319**
P4.8	0,290**	0,375**	0,175**	0,162**	0,184**	0,238**	0,126*	0,190**	0,366**	0,329**	0,237**	0,455**	0,479**	0,268**	1,000	0,244**
P4.9	0,125*	0,145**	0,123*	0,310**	0,363**	0,361**	0,457**	0,189**	0,113*	0,264**	0,270**	0,207**	0,149**	0,319**	0,244**	1,000

W tabeli podano wartości rho Spearmana.

** zależność istotna statystycznie przy $\alpha = 0{,}01$, * zależność istotna statystycznie przy $\alpha = 0{,}05$.

Jasnoszarym tłem wyróżniono korelacje w obrębie danego bloku, dla ułatwienia analiy, ciemnoszarym kolorem wyróżniono korelacje między wybranymi różnymi blokami.

Źródło: opracowanie własne.

Poszczególne *itemy* kwestionariusza EZOP są ze sobą skorelowane, w większości jest to korelacja statystycznie istotna i dodatnia (tabela 4.10). Należy zauważyć, że w ramach teoretycznie wyodrębnionych bloków korelacje są istotne dla każdej pary zmiennych (wyjątek stanowi jedynie blok 3, w którym zmienna P3.7 nie jest istotnie powiązana z P3.1 i P3.2, podczas gdy jest istotnie skorelowana z wszystkimi *itemami* bloku 1 i 2). Najsilniejsze relacje obserwuje się w obrębie bloku 2 (elastyczność funkcyjna). Poszczególne wymiary elastyczności funkcyjnej są też dość silnie powiązane z wymiarami elastyczności zadaniowej, podobne relacje obserwuje się między wymiarami elastyczności czasowej i przestrzennej. Wyraźnie słabsze relacje obserwuje się między wymiarami elastyczności czasowej i przestrzennej a elastycznością zadaniową. Dla nielicznych par zmiennych (poza blokami wskazanymi na gruncie teorii) współczynniki korelacji są nawet ujemne, aczkolwiek nie są też wówczas istotne statystycznie.

Jeśli chodzi o elastyczność zadaniową, najsilniej powiązane są ze sobą P1.1 i P1.2 – im większa elastyczność w zakresie zmiany rodzaju wykonywanych zadań, tym średnio większa elastyczność co do ich zakresu (i na odwrót) – rho = 0,575. Dodatkowo, im większa elastyczność w zakresie wielozadaniowości równoległej, tym średnio większa otwartość na reaktywną zmianę zadań (i na odwrót) – rho = 0,569. Z kolei elastyczność w zakresie zmiany rozwiązań technicznych i technologicznych związanych z wykonywaniem zadań w niewielkim stopniu idzie w parze z elastycznością dotyczącą rodzaju wykonywanych zadań (rho = 0,161).

W przypadku elastyczności funkcyjnej szczególnie zarysowuje się związek między elastycznością w zakresie pracy w różnych rodzajach zespołów i w zespołach pełniących różne funkcje (rho = 0,612) oraz między elastycznością odnośnie do pełnienia w tym samym zespole różnych ról zespołowych oraz pełnienia równolegle różnych ról zespołowych (nieokreślonych formalnie funkcji w zespole, np. Inicjator, Dusza Zespołu) (rho = 0,606) i w różnych zespołach różnych ról zespołowych (rho = 0,531).

Odnośnie do elastyczności czasowej najsilniejszy związek obserwuje się między oddzieleniem indywidualnego czasu pracy od ogólnego czasu pracy organizacji względem asynchronicznej obecności w pracy z powodu zróżnicowanego czasu pracy (rho = 0,540) i samoorganizowania czasu pracy (rho = 0,502), a także między zmianą wymiaru czasu pracy i jego rozkładu (rho = 0,501).

W przypadku elastyczności przestrzennej wyraźnie wyróżnia się relacja między częstotliwością wyjazdów krótko- i średniookresowych (rho = 0,647). Dość silny jest też związek między elastycznością dotyczącą pracy w innym mieście/kraju a wyjazdami krótko- i średniookresowymi (rho na poziomie, odpowiednio, 0,455 i 0,479).

Zauważmy również, że wykonywanie zadań poza miejscem pracy (P4.9) jest silnie powiązane również z *itemami* z bloku 3, w tym zwłaszcza z samoorganizowaniem czasu pracy (P3.7), asynchroniczną obecnością w pracy (P3.5), oddzieleniem indywidualnego czasu pracy od ogólnego czasu pracy organizacji (P3.6) i zmianą

rozkładu czasu pracy (P3.4). Samoorganizowanie się jest dość silnie powiązane również z wielozadaniowością równoległą (P1.6). Pełnienie w kilku organizacjach różnych ról organizacyjnych równolegle (P2.5) jest z kolei dość silnie powiązane z pracą w dwóch lub więcej organizacjach w tym samym czasie (P3.2).

Omówione relacje wstępnie wskazują na słuszność przyjętych założeń badawczych odnośnie do wyróżnienia czterech wymiarów elastyczności. Tak rozumiana trafność toeretyczna zostanie zweryfikowana w kolejnym kroku poprzez zastosowanie eksploracyjnej analizy czynnikowej (EFA).

Trafność teoretyczna (*construct validity*) stanowi najważniejszy, podstawowy i konieczny rodzaj trafności narzędzia pomiarowego. Oznacza ona bowiem zgodność wyniku testowego z wartością zmiennej latentnej, do pomiaru której test ten został skonstruowany. Wskazuje, w jakim stopniu wyniki badań z użyciem kwestionariusza EZOP odzwierciedlają konstrukt, który jest przedmiotem pomiaru, a więc elastyczność pracowników.

Ocena trafności teoretycznej analizą czynnikową wymaga, aby liczebnośc próby była nie mniejsza niż 50 elementów (Sapnas, Zeller, 2002). Tabachnick i Fidell (2007) sugerują, że próba powinna liczyć co najmniej 300 elementów. Innym wyznacznikiem jest w tym względzie STV, czyli relacja między liczbą zmiennych a liczebnoscią próby, która powinna być na poziomie nie niższym niż 5:1 (Costello, Osborne, 2005). W tym przypadku obydwa warunki zostały spełnione: n = 322 (a więc spełnione jest nawet najostrzejsze kryterium Tabachnicka), zaś STV = 32 / 322 = 9,9. Analiza czynnikowa wymaga również, aby analizowane zmienne, mierzące w sposób syntetyczny zmienną latentną (tu elastyczność pracownika) były ze sobą silnie skorelowane, co ocenia się na podstawie wartości współczynników korelacji miedzy zmiennymi, a w szczególności na podstawie miary KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) i testu sferyczności Bartletta. Zaleca się, aby KMO miało wartość nie mniejszą niż 0,5, zaś w teście sferyczności testuje się hipotezy H0: macierz korelacji jest macierzą jednostkową, wobec H1: ~ H0 (a zatem oczekuje się, że $p < \alpha$) (Field, 2000). W niniejszym badaniu KMO jest wysokie (0,856), a test sferyczności – istotny ($\chi^2 = 3893{,}3$, df = 496, $p < 0{,}001^*$). Ponadto dla każdej zmiennej współczynnik na przekątnej macierzy przeciwobrazu korelacji znacznie przekracza progową wartość 0,5, a wyznacznik macierzy korelacji jest bliski zeru. Jak podkreślano wcześniej, w przyjętym zestawie 32 zmiennych nie ma takiej, która z większością innych *itemów* byłaby nieistotnie powiązana (tabela 4.10). Potwierdza to, że zaproponowany zestaw *itemów* jest adekwatny do przeprowadzenia analizy czynnikowej.

Zasoby zmienności wspólnej można szacować różnymi metodami, z których najpopularniejsze są metoda największej wiarygodności (*maximum likelihood factor analysis*, MLFA) oraz metoda osi głównych (*principal axis factoring*, PAF), a także najczęściej stosowana adaptacja klasycznej metody głównych składowych Hotellinga na potrzeby analizy czynnikowej (Walesiak, Gatnar, 2009; de Winter, Dodou, 2012; Czopek, 2013). W niniejszym badaniu została wykorzystana metoda głównych składowych. Zasoby zmienności wspólnej (ZZW, *communalities*), a więc część

wariancji wspólnej prezentowana przez dane twierdzenie/*item* są dość wysokie dla większości zmiennych. Wyjątek stanowią P1.8, P3.1, P3.3, P4.1, P4.4 i P4.7 (ZZW nie przekracza nawet 0,3 – tabela 4.11). Może to oznaczać potrzebę wyeliminowania wyżej wymienionych zmiennych z ostatecznego zestawu. W przypadku pozostałych zmiennych potwierdzają ich znaczącą moc dyskrminacyjną (Szczucka, 2010).

Tabela 4.11. Zasoby zmienności wspólnej dla poszczególnych *itemów* EZOP

Zmienna	ZZW	Zmienna	ZZW	Zmienna	ZZW	Zmienna	ZZW
P1.1	0,523	P2.1	0,455	P3.1	0,222	P4.1	0,297
P1.2	0,487	P2.2	0,437	P3.2	0,371	P4.2	0,530
P1.3	0,532	P2.3	0,395	P3.3	0,242	P4.3	0,382
P1.4	0,430	P2.4	0,533	P3.4	0,452	P4.4	0,293
P1.5	0,474	P2.5	0,493	P3.5	0,625	P4.5	0,622
P1.6	0,454	P2.6	0,683	P3.6	0,534	P4.6	0,626
P1.7	0,400	P2.7	0,659	P3.7	0,530	P4.7	0,260
P1.8	0,292	P2.8	0,564			P4.8	0,504
						P4.9	0,490

Źródło: opracowanie własne.

Kolejnym krokiem na etapie oceny trafności teoretycznej jest ustalenie, czy w ramach badanych 32 twierdzeń należy wyróżnić, zgodnie z założeniami, cztery obszary. W tym celu proponuje się wykorzystać zwłaszcza kryterium Kaisera (wybiera się czynniki, w przypadku których wartość własna jest większa od 1), kryterium Catella (wykres osypiska – liczba czynników jest ustalana na podstawie stopnia nachylenia „osypiska") (Wiktorowicz, 2016). Kryterium Kaisera wskazuje na aż osiem czynników (składowych), które wyjaśniają łącznie 61,9% wariancji zmiennej latentnej, prz tym ostatnie cztery czynniki wyjaśniają ją w zaledwie 3–5%, a dodatkowo generują czynniki składające się z pojedynczych zmiennych. Wykres osypiska potwierdza zasadność wyodrębnienia czterech wymiarów elastyczności pracowników. Czynniki te wyjaśniają łącznie 46,2% wariancji zmiennej latentnej, z tego czynnik pierwszy, odpowiadający elastyczności zadaniowej (EZ), wyjaśnia ją w 23,7%, drugi, dotyczący elastyczności przestrzennej (EP), w 9,9%, trzeci, odnoszący się do elastyczności funkcyjnej (EF), w 6,5%, ostatni zaś, dotyczący elastyczności czasowej (EC), w 6,1% (tabela 4.12).

Wyznaczone wartości ładunków czynnikowych (przy zastosowaniu rotacji ukośnej Promax) zestawiono w tabeli 4.12. Ładunki czynnikowe wskazują na stopień powiązania danego *itemu* z konkretnym czynnikiem. Rotacja służy do uproszczenia i doprecyzowania struktury danych (Malarska, 2005, s. 225). Wyróżnia się dwie grupy metod rotacji – ortogonalne (zakładające nieskorelowanie czynników – Varimax, Quartimax, Equamax) i ukośne, zalecane, gdy czynniki są skorelowane

(Promax, Oblimin, Geomin). W sytuacji braku korelacji czynników obie metody prowadzą do analogicznych wyników (Fabrigar i in., 1999). Tak też było w przypadku niniejszego badania. Jak podkreślano wcześniej, *itemy* w ramach poszczególnych bloków były słabo skorelowane z *itemami* w pozostałych obszarach. To mogłoby wstępnie wskazywać na metodę rotacji ortogonalnej (zastosowano Varimax). Równolegle została wykorzystana metoda ukośna Promax (z kappa = 4), co wskazało na relatywnie niski stopień powiązania wyodrębnionych czynników (najwyższy współczynnik korelacji dotyczył bloków 1 i 4 (elastyczność zadaniowa i przestrzenna – współczynnik korelacji tych czynników był najwyższy i wynosił 0,455). Niemniej jednak struktura czynnikowa ustalona za pomocą obu metod była analogiczna, stąd ostatecznie zostaną przedstawione wyniki z użyciem rotacji Varimax (tabela 4.12).

Zaprezentowane wyniki potwierdzają decydujące dla ogólnej elastyczności pracowników znaczenie elastyczności zadaniowej; ten czynnik stanowi główną składową, wyjaśniając 23% jej wariancji. W grupie tej znalazły się również twierdzenia traktowane w modelu teoretycznym jako elementy elastycznosci funkcyjnej (P2.1, P2.2 i P2.3; ich ładunki czynnikowe dla składowej EF też są dość wysokie). Niemniej jednak trzy z włączonych tu *itemów* (w tym P2.2 i P2.3, a także P1.8) uzyskały ładunki czynnikowe mniejsze niż 0,5. Na tej podstawie wyróżnione *itemy* zostały pominięte w ostatecznej wersji kwestionariusza EZOP. Najważniejsze dla elastyczności pracowników są przy tym *zmiana zakresu wykorzystywanej podczas pracy kompetencji, rodzaju i zakresu wykonywanych zadań, a także sposobu i metod wykonywania pracy*. Na kolejnych miejscach znalazły się *praca w różnych rodzajach zespołów, wielozadaniowość równoległa* oraz *reaktywna zmiana zadań* (tabela 4.12).

Drugi czynnik, wyjaśniający około 10% wariancji elastyczności ogółem, obejmuje łącznie dziewięć zmiennych z bloku 4 (elastyczność przestrzenna). Ten obszar jest więc drugi co do znaczenia dla ogólnej elastyczności pracowników, w jego obrębie najważniejsze znaczenie odgrywają *wyjazdy średnio- i krótkookresowe, przemieszczenie diagonalne, praca w innej organizacji w innym mieście bądź kraju*. Do grupy tej zostały zaliczone także *praca w dwóch lub więcej organizacjach w tym samym czasie* (*item* wliczany początkowo do elastyczności czasowej) oraz *praca w tej samej organizacji, ale w innym mieście*. Spośród zmiennych traktowanych wstępnie jako wymiary elastyczności przestrzennej zbyt niskie wartości ładunków czynnikowych zzdecydowały o wyeliminowaniu z ostatecznej wersji kwestionariusza EZOP *itemów* P4.1 i P4.7, a także niejednoznacznie identyfikowanej (powiązanej z kilkoma czynnikami) *pracy opartej na niestandardowych formach zatrudnienia* (tabela 4.12). Warto przypomnieć, że mimo wyraźnych przesłanek teoretycznych, obszar ten już na etapie badania delfickiego był sugerowany jako drugorzędny (co znalazło potwierdzenie na etapie walidacji narzędzia w grupie docelowej).

Tabela 4.12. Wyniki analizy czynnikowej składowych kwestionariusza EZOP

Wyszczególnienie	Składowa			
	EZ	EP	EF	EC
1	2	3	4	5
P1.3. Zmiana zakresu wykorzystywanej podczas pracy wiedzy, umiejętności i postaw	**0,717**	0,033	0,047	0,119
P1.1. Zmiana rodzaju wykonywanych zadań	**0,703**	0,027	-0,070	0,154
P1.2. Zmiana zakresu wykonywanych zadań	**0,682**	0,005	0,022	0,145
P1.5. Zmiana sposobu wykonywania pracy	**0,665**	0,091	0,153	0,025
P1.4. Zmiana metody wykonywania pracy	**0,633**	0,136	0,082	0,073
P2.1. Praca w różnych rodzajach zespołów	**0,612**	0,180	0,205	0,086
P1.6. Wielozadaniowość równoległa	**0,556**	-0,056	0,311	0,215
P1.7. Reaktywna zmiana zadań	**0,545**	-0,062	0,245	0,197
P2.2. Praca w zespołach pełniących różne funkcje	0,487	0,276	0,355	-0,001
P2.3. Praca w zespołach heterogenicznych	0,475	-0,001	0,357	0,210
P1.8. Zmiana rozwiązań technicznych i technologicznych związanych z wykonywaniem zadań	0,466	0,219	0,156	-0,066
P4.6. Wyjazdy średniookresowe	0,067	**0,786**	0,052	0,008
P4.5. Wyjazdy krótkookresowe	0,040	**0,777**	0,127	0,038
P4.2. Przemieszczenia diagonalne	0,113	**0,707**	0,127	-0,036
P4.8. Praca w innej organizacji w innym mieście/kraju	0,033	**0,705**	0,016	0,076
P3.2. Praca w dwóch lub więcej organizacjach w tym samym czasie	-0,024	**0,573**	0,101	0,178
P4.3. Praca w tej samej organizacji, ale w innym mieście	0,106	**0,550**	0,077	0,246
P4.1. Przemieszczenia poziome	0,252	0,457	0,141	0,075
P4.7. Wyjazdy rotacyjne	-0,099	0,425	0,114	0,234
P3.1. Praca oparta na niestandardowych formach zatrudnienia	0,122	0,373	-0,170	0,205
P2.7. Pełnienie w tym samym zespole różnych ról zespołowych	0,136	-0,012	**0,798**	0,054
P2.6. Pełnienie równolegle różnych ról zespołowych	0,215	0,040	**0,769**	0,212
P2.8. Pełnienie w różnych zespołach różnych ról zespołowych	0,228	0,161	**0,696**	0,034
P2.5. Pełnienie w kilku organizacjach różnych ról organizacyjnych równolegle	0,089	0,264	**0,636**	0,064
P2.4. Pełnienie różnych ról organizacyjnych równolegle	0,238	0,153	**0,615**	0,274
P3.5. Asynchroniczna obecność w pracy z powodu zróżnicowanego czasu pracy	0,013	0,181	0,004	**0,770**

Tabela 4.12 (cd.)

1	2	3	4	5
P3.6. Oddzielenie indywidualnego czasu pracy od ogólnego czasu pracy organizacji	0,197	0,128	0,060	**0,689**
P4.9. Wykonywanie zadań poza miejscem pracy	0,054	0,130	0,155	**0,667**
P3.7. Samoorganizowanie czasu pracy	0,250	0,015	0,169	**0,661**
P3.4. Zmiana rozkładu czasu pracy	0,107	0,107	0,182	**0,631**
P4.4. Wyjazdy służbowe	0,167	0,349	0,121	0,358
P3.3. Zmiana wymiaru czasu pracy	0,163	0,296	-0,063	0,356
Stopień wyjaśnionej wariancji (%)	23,7	9,9	6,5	6,1

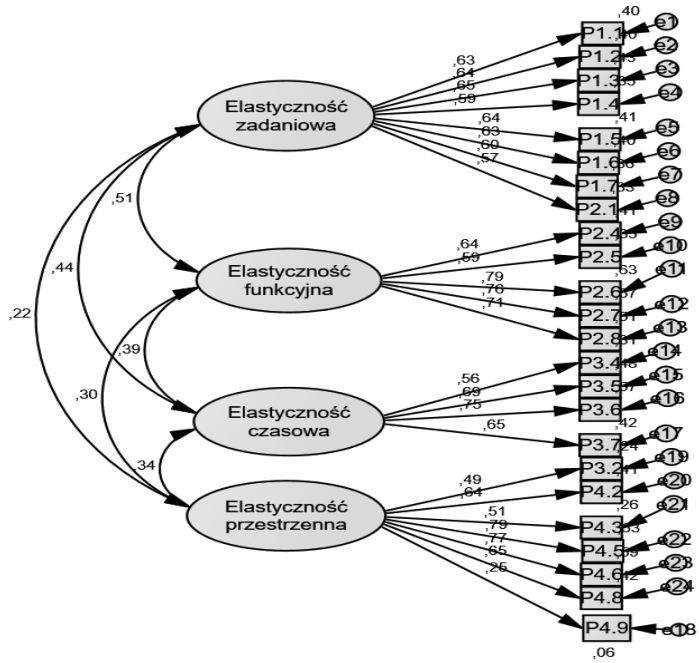
Źródło: opracowanie własne.

Kolejny co do ważności obszar elastyczności pracowników to elastyczność funkcyjna. Spośród uwzględnianych początkowo ośmiu *itemów* do pomiaru elastyczności w tym wymiarze proponuje się (w świetle analizy czynnikowej) pięć twierdzeń – *pełnienie w tym samym zespole* lub *równolegle różnych ról zespołowych* (te dwa elementy są najważniejsze), a także *pełnienie w różnych zespołach/organizacjach różnych ról zespołowych/organizacyjnych równolegle* (P2.8, P2.5 i P2.4).

W ostatniej grupie, obejmującej twierdzenia dotyczące elastyczności czasowej, w świetle analizy czynnikowej należałoby włączyć pięć *itemów*: *asynchroniczną obecność w pracy z powodu zróżnicowanego czasu pracy, oddzielenie indywidualnego czasu pracy od ogólnego czasu pracy organizacji, samoorganizowanie czasu pracy, zmianę rozkładu czasu pracy*. Do tej grupy został zaliczony również *item wykonywanie zadań poza miejscem pracy* (P4.9), który zgodnie z założeniami stanowi element elastyczności przestrzennej. Ładunki czynnikowe są dość wysokie także dla innych wymiarów elastyczności, choć na gruncie statystycznym najsilniej powiązana jest ta zmienna z elastycznością czasową. Kierując się przesłankami teoretycznymi, zadecydowano jednak o włączeniu tego *itemu* do dedykowanego mu bloku elastyczności przestrzennej.

Etap V. Budowa ostatecznej wersji kwestionariusza EZOP

W wyniku przeprowadzonej analizy trafności teoretycznej kwestionariusz EZOP został ostatecznie ograniczony o osiem zmiennych (wyróżnionych szarym tłem w tabeli 4.12), a więc do 24 *itemów*. Konfirmacyjna analiza czynnikowa, której wyniki zobrazowano na rysunku 4.6, potwierdza dotychczasowe wnioski.



Rysunek 4.6. Wyniki konfirmacyjnej analizy czynnikowej kwestionariusza EZOP (wyniki standaryzowane)

Źródło: opracowanie własne.

Konfirmacyjna analiza czynnikowa (*confirmatory factor analysis*, CFA), należąca do klasy modeli równań strukturalnych, jest przeznaczona do testowania hipotez na temat relacji między czynnikami wspólnymi, które tłumaczą korelacje między zmiennymi obserwowalnymi (de Cavalho, Chima, 2014). W przeciwieństwie do eksploracyjnej analizy czynnikowej, metoda ta pozwala na zweryfikowanie konkretnego modelu teoretycznego. Umożliwia ona sprawdzenie zarówno dopasowania hipotetycznego modelu czynnikowego, jak i estymacji jego parametrów, a także oszacowanie adekwatności modelu czynnikowego (Karasiewicz, Makarowski, 2012). Dopasowanie modelu ocenia się, wykorzystując (Zakrzewska, 2004, s. 460–463):

- test chi-kwadrat – jeśli statystyka chi-kwadrat jest istotna statystycznie, wnioskuje się, że hipotetyczny model nie jest dobrze dopasowany do struktury kowariancji wyjściowych zmiennych i powinien zostać odrzucony;
- pierwiastek ze średniokwadratowego błędu aproksymacji (RMSEA); szacuje on wielkość popełnianego błędu aproksymacji w populacji; im jest niższy, tym dopasowanie modelu jest lepsze (najlepiej, aby jego wartość nie przekraczała 0,05, jako wartość progową przyjmuje się zwykle 0,08).

Założony model pomiarowy charakteryzował się satysfakcjonującymi miarami dopasowania w świetle najczęściej przyjmowanych kryteriów (Byrne, 2010): $\chi^2/df = 2{,}73$; RMSEA = 0,073; p(RMSEA < 0,05); CFI = 0,837. Zaprezentowane na wykresie (obok strzałek) standaryzowane współczynniki regresji mogą być interpretowane jako ładunki czynnikowe pozycji (*itemu*) dla każdego z wyodrębnionych czynników. Jak widać, z wyjątkiem włączonego zgodnie z kryteriami pozastatystycznymi *itemu* P4.9 wszystkie osiągają wartości powyżej 0,4. Można więc uznać, że wyodrębnione cztery czynniki są dobrze odzwierciedlone przez swoje wskaźniki. Model potwierdza zatem trafność czynnikową i rzetelność kwestionariusza EZOP w rozumieniu spójności wewnętrznej.

Reasumując, ocena elastyczności zachowań organizacyjnych pracowników z wykorzystaniem kwestionariusza EZOP powinna odbywać się przy uwzględnieniu zaproponowanych w tabeli 4.12 zestawów twierdzeń. Skorygowana wersja kwestionariusza zamieszczona została w załączniku 3.

Po uwzględnieniu korekt składu zmiennych służących do oceny poszczególnych wymiarów elastyczności ponownie dokonano oceny rzetelności konstruowanych wskaźników syntetycznych elastyczności.

Ocena połówkowa rzetelnosci skali służy do oceny rzetelności pomiaru na podstawie jednokrotnego pomiaru tej samej grupy osób tym samym testem. Wskazuje na stopień podobieństwa między losowo wybranymi połówkami skali (zestawami *itemów* skali), pozwala więc na ocenę zgodnosci wewnętrznej skali. Technika ta polega na wyodrębnieniu dwóch testów równoległych w ramach tego samego testu, a następnie skorelowaniu ze sobą wyników uzyskanych w obu połówkach (Jankowski, Zajenkowski, 2010). Zarówno współczynnik Spearmana-Browna (S-B), jak i współczynnik Guttmana, na podstawie współczynnika korelacji między połówkami testu (korelacje międzypołówkowe), pozwalają na ocenę rzetelności całego testu/kwestionariusza (stanowią odpowiednik współczynnika alfa-Cronbacha). Narzędzie pomiarowe uznaje się za rzetelne, jeśli ich wartości są nie mniejsze niż 0,6.

W tabeli 4.13 zestawiono wyniki oceny rzetelności z wykorzystaniem współczynnika alfa-Cronbacha i analizy połówkowej.

Tabela 4.13. Wyniki oceny rzetelności pomiaru elastyczności pracowników

Wyszczególnienie	Elastyczność pracowników (EZOP)				
	Ogółem EZOP	Zadaniowa EZ	Funkcyjna EF	Czasowa EC	Przestrzenna EP
1	2	3	4	5	6
Liczba *itemów* (k)	24	8	5	4	7
Współczynnik alfa-Cronbacha	0,870	0,831	0,827	0,752	0,705

1	2	3	4	5	6
Korelacje międzypołówkowe	0,501	0,636	0,703	0,536	0,782
Współczynnik Spearmana-Browna	0,668	0,778	0,831	0,698	0,654
Współczynnik podziału połówkowego Guttmana	0,658	0,778	0,802	0,691	0,651

Źródło: opracowanie własne.

Współczynnik alfa-Cronbacha dla elastyczności zadaniowej, ocenianej na podstawie ośmiu zmiennych (P1.1, P1.2, P1.3, P1.4, P1.5, P1.6, P1.7 i P2.1), sięga 0,831. Rzetelność pomiaru zbadana metodą połówkową, współczynnikiem Spearmana-Browna, wynosi 0,778. Korelacja międzypołówkowa jest wysoka (współczynnik korelacji r-Pearsona między wyodrębnionymi połowami testu) sięga 0,636. Również wartość współczynnika Guttmana (0,778) wskazuje na dobre własności kwestionariusza EZOP jako narzędzia pomiarowego elastyczności zadaniowej.

Współczynnik alfa-Cronbacha dla elastyczności funkcyjnej, ocenianej na podstawie pięciu zmiennych (P2.4, P2.5, P2.6, P2.7, P2.8), sięga 0,827. Rzetelność pomiaru zbadana metodą połówkową, współczynnikiem Spearmana-Browna, wynosi 0,831. Korelacja międzypołówkowa jest wysoka i wynosi 0,703. Także wartość współczynnika Guttmana (0,802) wskazuje na dobre własności kwestionariusza EZOP jako narzędzia pomiarowego elastyczności funkcyjnej.

Współczynnik alfa-Cronbacha dla elastyczności czasowej, ocenianej na podstawie najmniejszej liczby *itemów*, czterech (P3.4, P3.5, P3.6, P3.7), sięga 0,752. Rzetelność pomiaru zbadana metodą połówkową, współczynnikiem Spearmana-Browna, wynosi 0,698. Korelacja międzypołówkowa jest wysoka (sięga 0,536). Również wartość współczynnika Guttmana (0,691) wskazuje na dobre własności kwestionariusza EZOP jako narzędzia pomiarowego elastyczności czasowej.

Współczynnik alfa-Cronbacha dla elastyczności przestrzennej, ocenianej przy wykorzystaniu siedmiu zmiennych (P4.2, P4.3, P4.5, P4.6, P4.8, P4.9 i P3.2), sięga 0,705 (dodać należy, że usunięcie włączonej na podstawie kryteriów merytorycznych zmiennej P4.9 poprawiłoby go do poziomu 0,788); zestawiając kryteria statystyczne (nadal wysoka rzetelność skali) i merytoryczne, ostatecznie proponuje się uwzględnienie w ocenie elastyczności zadaniowej wskazanych sześciu *itemów*. Rzetelność pomiaru zbadana metodą połówkową wynosi 0,654. Korelacja międzypołówkowa jest wysoka i sięga 0,782. Również wartość współczynnika Guttmana wskazuje na dobre własności kwestionariusza EZOP jako narzędzia pomiarowego elastyczności przestrzennej.

Współczynnik alfa-Cronbacha dla elastyczności ogółem, ocenianej na podstawie 24 zmiennych, sięga 0,870. Rzetelność pomiaru zbadana metodą połówkową, współczynnikiem Spearmana-Browna (0,668) i współczynnikiem Guttmana

(0,658), wskazuje na dobre własności kwestionariusza EZOP jako narzędzia pomiarowego elastyczności pracowników.

Reasumując, przeprowadzona ocena rzetelności skorygowanego w wyniku walidacji wśród pracowników narzędzia pomiarowego EZOP wskazuje na jego wysoką rzetelność, zarówno w ujeciu globalnym, jak i w analizowanych czterech wymiarach elastyczności.

Oprócz trafności teoretycznej należy również określić trafność kryterialną narzędzia, rozumianą jako zgodność testu z kryterium zewnętrznym. Ocenia się ją na podstawie korelacji między wynikami testu a określonym kryterium pozatestowym, wykorzystując współczynnik korleacji liniowej Pearsona (r) lub współczynnik korelacji rang Spearmana (rho).

Z uwagi na brak dostępu do danych zewnętrznych związanych z przebiegiem kariery zawodowej osób badanych (dane wrażliwe objęte ustawą o ochronie danych osobowych), w tej części walidacji zdecydowano się wykorzystać wyniki samooceny poszczególnych wymiarów elastyczności. Dokonując oceny korelacji między wynikami EZOP a ową samooceną elastyczności, można oszacować trafność kryterialną kwestionariusza EZOP – ogółem i w obrębie subwymiarów. Wymaga to skonstruowania syntetycznych wskaźników elastyczności: EZOP, EZ, EF, EC i EP jako sumy punktów dla wskazanych pytań cząstkowych poszczególnych skal (wykazana ich wysoka rzetelność umożliwia przeprowadzenie takiej procedury).

Tabela 4.14. Statystyki rozkładu wskaźników elastyczności – ogółem i w poszczególnych obszarach

Wyszczególnienie	Elastyczność zadaniowa	Elastyczność funkcyjna	Elastyczność czasowa	Elastyczność przestrzenna	Elastyczność ogółem
1	2	3	4	5	6
Minimum	8	5	4	7	24
Maksimum	32	20	16	28	83
Średnia	17,67	8,29	7,57	9,35	42,88
M-estymator Hubera	17,31	7,59	6,97	8,59	41,90
Mediana	17,00	8,00	7,00	8,00	41,00
Q1	14,00	5,00	5,00	7,00	35,00
Q3	21,00	10,00	9,00	10,00	50,00
STD	5,278	3,334	3,288	2,946	10,841
Współczynnik skośności	0,411	1,175	0,861	2,427	0,603
Kurtoza	-0,099	1,041	-0,087	8,463	0,103

Źródło: opracowanie własne.

Podstawowe statystyki rozkładu tych zmiennych zostały zaprezentowane w tabeli 4.14. Wskaźnik elastyczności zadaniowej (EZ) może przyjmować wartości z przedziału od 8 do 32 i takie też wartości zaobserwowano w badanej zbiorowości. Średnio rzecz biorąc, poziom tej elastyczności można ocenić na 17,67 (STD = 5,28), połowa osób osiąga ją na poziomie nie niższym niż 17 (podobną wartość ma M-estymator), 25% – nie wyższym niż 14, 25% –nie niższym niż 21. Rozkład ten jest więc raczej równomierny wokół średniej.

Z kolei wskaźnik elastyczności funkcyjnej (EF) może przyjmować wartości z przedziału od 5 do 20, średnia sięga 8,29 (STD = 3,33), a mediana – 8. 1/4 osób osiąga ją na poziomie nie niższym niż 10, 25% – nie wyższym niż 5. W badanej grupie przeważają zatem osoby o raczej niskiej elastyczności funkcyjnej (niższej niż średnia), o tym świadczy też wysoka wartość współczynnika skośności (por. również rysunek 4.7).

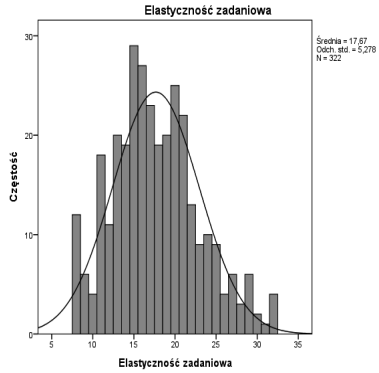
Podobnie w przypadku elastyczności czasowej (EC) przeważają wyniki niskie (poniżej średniej), choć siła skośności rozkładu nie jest tu tak wysoka. Zarówno mediana, jak i M-estymator mają wartości około 7 (średnia jest nieco wyższa, z STD = 3,29). Skoncentrowanie wyników poniżej średniej zaznacza się za to mocno w przypadku elastyczności przestrzennej – przy maximum 28 średnia wynosi tylko 9,35 (z STD = 2,95), a mediana tylko 8. Współczynnik skośności i kurtoza są wysokie. Aż 75% badanych osiąga wyniki na skali elastyczności przestrzennej na poziomie nie wyższym niż 10 punktów (a więc znacznie poniżej maximum).

Ogólna ocena elastyczności może być mierzona w ujęciu absolutnym jako prosta suma punktów uzyskanych dla wszystkich czterech subwskaźników elastyczności. Tak też przyjęto w niniejszym badaniu[3].

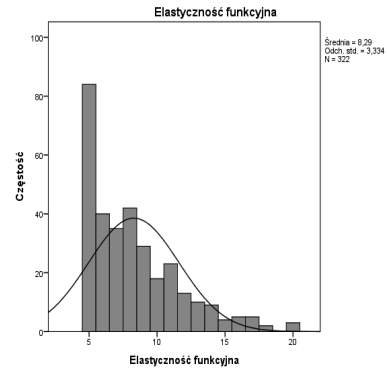
Zarówno histogram (rysunek 4.7), jak i wartości prezentowanych statystyk (tabela 4.14) wskazują na to, że rozkład ogólnego wskaźnika elastyczności zachowań organizacyjnych pracowników (EZOP) jest dość stabilny, nie jest silnie rozbieżny względem rozkładu normalnego. Średni poziom elastyczności zachowań sięga 42,88 (STD = 10,84), a połowa osób osięgnęła wynik nie mniejszy niż 41.

3 Alternatywnie można byłoby zaproponować sumę ważoną, tak aby każda podskala uzyskała porównywalne znaczenie w ogólnej ocenie elastyczności zawodowej. Wówczas należałoby przypisać wagi: 1 dla EZ, 8/5 dla EF, 2 dla EC i 8/7 dla EP. Biorąc pod uwagę wyniki analizy czynnikowej, wskazane wydaje się pozostanie przy prostej sumie wyników. Utrudnia to wprawdzie porównywanie wyników w analizowanych czterech obszarach, pozwala jednak na podkreślenie wagi danego czynnika dla poziomu zmiennej latentnej.

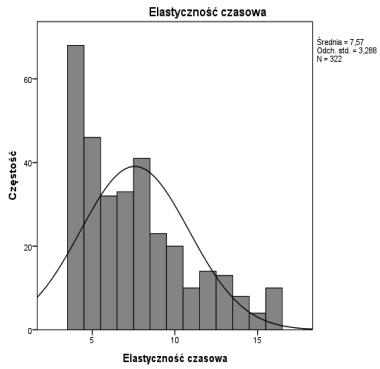
Elastyczność zadaniowa (EZ)



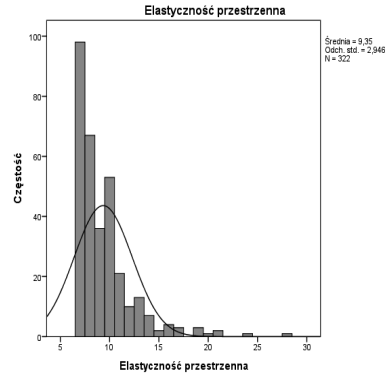
Elastyczność funkcyjna (EF)



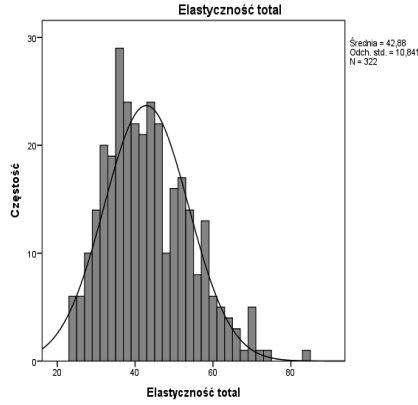
Elastyczność czasowa (EC)



Elastyczność przestrzenna (EP)



Elastyczność zachowań ogółem (EZOP)



Rysunek 4.7. Graficzny obraz rozkładu elastyczności zachowań organizacyjnych pracowników – ogółem i w podskalach

Źródło: opracowanie własne.

Oceniając trafność kryterialną kwestionariusza EZOP (ogółem i w subobszarach), wyznaczono współczynnik korelacji rho Spearmana między wartościami omówionych powyżej wskaźników a samooceną poszczególnych wymiarów. Analiza współczynników położonych na głównej przekątnej tabeli 4.15 wskazuje na istotną ($p < 0{,}001^{**}$), dodatnią korelację między samooceną danego obszaru elastyczności pracowników i jej oceną opartą na kwestionariuszu EZOP. **Potwierdza to trafność kryterialną proponowanego narzędzia pomiarowego elastyczności zachowań.**

Tabela 4.15. Ocena korelacji między wynikami EZOP i samooceną elastyczności zachowań organizacyjnych pracowników

Samoocena		Elastyczność				
		zadaniowa EZ	**funkcyjna EF**	**czasowa EC**	**przestrzenna EP**	**Ogółem EZOP**
Elastyczności zadaniowej (zmiana rodzaju zadań i metody ich realizacji)	rho	0,303**	0,321**	0,214**	0,171**	0,370**
	p	<0,001	<0,001	<0,001	0,002	<0,001
Elastyczności funkcyjnej (zmiana sposobu funkcjonowania w organizacji, pełnienia ról)	rho	0,161**	0,272**	00,078	0,128*	0,223**
	p	0,004	<0,001	0,163	0,021	<0,001
Elastyczności czasowej (zmiana czasu wykonywania pracy)	rho	0,205**	0,237**	0,304**	0,275**	0,336**
	p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Elastyczności przestrzennej (zmiana miejsca wykonywania pracy)	rho	0,189**	0,151**	0,115*	0,280**	0,234**
	p	0,001	0,007	0,039	<0,001	<0,001
Elastyczności ogólnie (Jaki jest Pana/i poziom elastyczności zachowań?)	rho	0,308**	0,298**	0,218**	0,288**	0,378**
	p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001

Źródło: opracowanie własne.

Poszczególne subwymiary elastyczności są umiarkowanie silnie powiązane między sobą, natomiast są silnie skorelowane z wynikiem ogólnym EZOP (tabela 4.16). Z uwagi na odstęstwa od normalnosci rozkładu, ocena korelacji została dokonana za pomocą współczynnika rho Spearmana. Wszystkie wymiary EZOP

są istotnie, dodatnio, bardzo silnie skorelowane z wynikiem ogólnym. Relatywnie najmniejsza siła związku ma miejsce w przypadku elastyczności przestrzennej (rho = 0,597), choć i w tym przypadku jej siła jest wysoka. Silnie powiązane są również elastyczność czasowa i przestrzenna (rho = 0,506).

Tabela 4.16. Ocena korelacji między wynikami EZOP – ogółem i w poszczególnych obszarach elastyczności zachowań organizacyjnych pracowników

Samoocena		**Elastyczność**				
		zadaniowa EZ	**funkcyjna EF**	**czasowa EC**	**przestrzenna EP**	**Ogółem EZOP**
Elastyczność zadaniowa (EZ)	rho	1,000	0,450**	0,400**	0,305**	0,821**
	p		<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Elastyczność funkcyjna (EF)	rho	0,450**	1,000	0,363**	0,320**	0,700**
	p	<0,001		<0,001	<0,001	<0,001
Elastyczność czasowa (EC)	rho	0,400**	0,363**	1,000	0,506**	0,729**
	p	<0,001	<0,001		<0,001	<0,001
Elastyczność przestrzenna (EP)	rho	0,305**	0,320**	0,506**	1,000	0,597**
	p	<0,001	<0,001	<0,001		<0,001
Elastyczność ogółem (EZOP)	rho	0,821**	0,700**	0,729**	0,597**	1,000
	p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	

Źródło: opracowanie własne.

Wartości wskaźników syntetycznych mierzących globalnie i w poszczególnych obszarach elastyczność zachowań skorelowano również z poszczególnymi twierdzeniami kwestionariusza EZOP (tabela 4.17).

Tabela 4.17. Ocena korelacji między poszczególnymi *itemami* kwestionariusza EZOP – ogółem i w poszczególnych obszarach elastyczności zachowań organizacyjnych pracowników

Wyszczególnienie	Elastyczność				
	zadaniowa EZ	**funkcyjna EF**	**czasowa EC**	**przestrzenna EP**	**Ogółem EZOP**
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
P1.1. Zmiana rodzaju wykonywanych zadań	0,662**	0,217**	0,264**	0,203**	0,507**
P1.2. Zmiana zakresu wykonywanych zadań	0,668**	0,265**	0,268**	0,183**	0,523**
P1.3. Zmiana zakresu wykorzystywanej podczas pracy wiedzy, umiejętności i postaw	0,684**	0,250**	0,264**	0,195**	0,533**
P1.4. Zmiana metody wykonywania pracy	0,607**	0,305**	0,241**	0,185**	0,512**
P1.5. Zmiana sposobu wykonywania pracy	0,609**	0,340**	0,222**	0,183**	0,511**
P1.6. Wielozadaniowość równoległa	0,712**	0,373**	0,322**	0,173**	0,623**
P1.7. Reaktywna zmiana zadań	0,682**	0,305**	0,307**	0,211**	0,593**
P2.1. Praca w różnych rodzajach zespołów	0,625**	0,346**	0,247**	0,262**	0,542**
P2.4. Pełnienie różnych ról organizacyjnych równolegle	0,371**	0,706**	0,349**	0,340**	0,566**
P2.5. Pełnienie w kilku organizacjach różnych ról organizacyjnych równolegle	0,206**	0,633**	0,227**	0,264**	0,430**
P2.6. Pełnienie równolegle różnych ról zespołowych	0,376**	0,806**	0,324**	0,293**	0,598**
P2.7. Pełnienie w tym samym zespole różnych ról zespołowych	0,320**	0,796**	0,187**	0,163**	0,482**
P2.8. Pełnienie w różnych zespołach różnych ról zespołowych	0,366**	0,718**	0,201**	0,173**	0,505**
P3.4. Zmiana rozkładu czasu pracy	0,240**	0,320**	0,669**	0,366**	0,485**
P3.5. Asynchroniczna obecność w pracy z powodu zróżnicowanego czasu pracy	0,184**	0,185**	0,706**	0,392**	0,464**
P3.6. Oddzielenie indywidualnego czasu pracy od ogólnego czasu pracy organizacji	0,299**	0,253**	0,781**	0,370**	0,562**

Tabela 4.17 (cd.)

1	2	3	4	5	6
P3.7. Samoorganizowanie czasu pracy	0,373**	0,313**	0,776**	0,430**	0,614**
P3.2. Praca w dwóch lub więcej organizacjach w tym samym czasie	0,067	0,143**	0,213**	0,497**	0,251**
P4.2. Przemieszczenia diagonalne	0,152**	0,223**	0,193**	0,438**	0,289**
P4.3. Praca w tej samej organizacji, ale w innym mieście	0,175**	0,214**	0,263**	0,557**	0,363**
P4.5. Wyjazdy krótkookresowe	0,143**	0,194**	0,194**	0,430**	0,307**
P4.6. Wyjazdy średniookresowe	0,147**	0,194**	0,184**	0,359**	0,284**
P4.8. Praca w innej organizacji w innym mieście/kraju	0,142*	0,167**	0,229**	0,494**	0,313**
P4.9. Wykonywanie zadań poza miejscem pracy	0,259**	0,266**	0,485**	0,785**	0,510**

Źródło: opracowanie własne.

Zgodnie z oczekiwaniami, poszczególne *itemy* danego obszaru elastyczności były silnie powiązane z danym wskaźnikiem syntetycznym, przy tym relatywnie najsłabiej relacje te zaznaczały się w przypadku elastyczności przestrzennej. Również oceniając stopień skorelowania poszczególnych *itemów* z wynikiem ogólnym EZOP, można zauważyć, że siła związku jest relatywnie najmniejsza w przypadku elastyczności przestrzennej.

W ostatecznej wersji narzędzia badawczego została zastosowana nowa numeracja, w której przyporządkowano poszczególne pozycje do podskal. W celu zachowania przejrzystości rozważań w tabeli 4.18 przedstawiono zestawienie numeracji *itemów* z puli wyjściowej i ostatecznej wersji kwestionariusza EZOP.

Tabela 4.18. Zestawienie numeracji w kwestionariuszu EZOP

Numer *itemu* w badaniu walidacyjnym	Numer *itemu* w kwestionariuszu EZOP	Podskala
1	**2**	**3**
I. Elastyczność zadaniowa		
P1.1	I-1	Zmiana rodzaju wykonywanych zadań (nowe/inne zadania w ramach tego samego stanowiska)
1	**2**	**3**

P1.2	I-2	Zmiana zakresu wykonywanych zadań (poszerzanie dotychczasowych zadań o inne czynności, np. planistyczne, kontrolne, wykonawcze)
P1.3	I–3	Zmiana zakresu wykorzystywanej podczas pracy wiedzy, umiejętności i postaw (konieczność uzupełnienia wiedzy, kwalifikacji, zmiany zachowań)
P1.4	I-4	Zmiana metody wykonywania pracy (wykonywanie zadań inaczej, z wykorzystaniem nowych technik, metod, procesów, procedur itp.)
P1.5	I-5	Zmiana sposobu wykonywania pracy (przejście od pracy indywidualnej do zespołowej lub odwrotnie)
P1.6	I-6	Wielozadaniowość równoległa (wykonywanie wielu zadań w tym samym czasie)
P1.7	I-7	Reaktywna zmiana zadań (nieplanowana zmiana będąca odpowiedzią na wyzwania otoczenia)
P2.1.	I-8	Praca w różnych rodzajach zespołów (np. zespoły projektowe)
II. Elastyczność funkcyjna		
P2.4	II-1	Pełnienie różnych ról organizacyjnych równolegle (formalnie określonych funkcji w organizacji)
P2.5	II-2	Pełnienie w kilku organizacjach różnych ról organizacyjnych równolegle
P2.6	II-3	Pełnienie równolegle różnych ról zespołowych (nieokreślonych formalnie funkcji w zespole, np. Inicjator, Dusza zespołu)
P2.7	II-4	Pełnienie w tym samym zespole różnych ról zespołowych
P2.8	II-5	Pełnienie w różnych zespołach różnych ról zespołowych
III. Elastyczność czasowa		
P3.4	III-1	Zmiana rozkładu czasu pracy (zmiana harmonogramu pracy, obciążenia pracą w wymiarze dnia, tygodnia, miesiąca)
P3.5	III-2	Asynchroniczna (nieregularna) obecność w pracy z powodu zróżnicowanego czasu pracy
P3.6	III-3	Oddzielenie indywidualnego czasu pracy od ogólnego czasu pracy organizacji (możliwość rozpoczynania/kończenia pracy o różnej porze)
P3.7	III-4	Samoorganizowanie czasu pracy (samodzielne określenie, kiedy i jak długo będzie wykonywana praca)

Tabela 4.18 (cd.)

1	2	3
IV. Elastyczność przestrzenna		
P4.2	IV-1	Przemieszczenia diagonalne – wykonywanie pracy w innej komórce organizacyjnej na innym stanowisku
P4.3	IV-2	Praca w tej samej organizacji, ale w innym mieście (np. filia, oddział)
P4.5	IV-3	Wyjazdy krótkookresowe (oddelegowanie do pracy w innym mieście/kraju na okres od jednego do trzech miesięcy)
P4.6	IV-4	Wyjazdy średniookresowe (oddelegowanie do pracy w innym mieście/kraju na okres od trzech do dwunastu miesięcy)
P4.8	IV-5	Praca w innej organizacji w innym mieście/kraju
P4.9	IV-6	Wykonywanie zadań poza miejscem pracy (np. w domu, mobilnym biurze)
P3.2	IV-7	Praca w dwóch lub więcej organizacjach w tym samym czasie (w ostatnim roku)

Źródło: opracowanie własne.

Na zakończenie tej części rozdziału należy wskazać, że z uwagi na charakter danych pozyskiwanych w trakcie badania zachowań organizacyjnych wyniki nie zawsze przekładają się na skale o dobrze określonych jednostkach. W tym przypadku nie ma zastosowania odniesienie do rozkładu normalnego, ani wskazanie minimalnej czy maksymalnej wartości cechy w populacji. Z tego powodu w opracowaniu kwestionariusza EZOP zrezygnowano z przeprowadzenia prac normalizacyjnych, zakładając, że w interpretacj wyników konieczne jest uwzględnienie kontekstu organizacyjnego.

Etap VI. Standaryzacja kwestionariusza EZOP

Zgodnie z przyjętymi założeniami, narzędzie badawcze powinno zostać uzupełnione o elementy określające sposób wykorzystania, procedurę obliczania i interpretacji wyników oraz zakres zastosowania. Informacje te, z uwagi na ich wartość aplikacyjną, zostały zawarte w odrębnej części pracy i stanowią treść podrozdziału 4.3.

4.3. Opis kwestionariusza EZOP

4.3.1. Uwagi wstępne

Kwestionariusz EZOP jest przeznaczony do badania poznawczego aspektu zachowań organizacyjnych w ich wymiarze formalnym. Oznacza to, że uzyskane dane odnoszą się do wskaźników behawioralnych, pozwalając na oszacowanie,

czy dane zachowanie miało miejsce oraz z jaką częstotliwością (w odróżnieniu od aspektów poznawczych, gdzie przedmiotem analizy jest samoocena pracownika w zakresie np. gotowości do podjęcia jakiegoś zachowania). Aspekt formalny dotyczy natomiast powiązania zachowania z obowiązującymi w organizacji rozwiązaniami, zatem formalnie określonymi ramami wyznaczającymi przestrzeń zachowań.

Kwestionariusz EZOP składa się z 24 twierdzeń przyporządkowanych do czterech podskal, dzięki temu możliwe jest oszacowanie ogólnego poziomu elastyczności zachowań organizacyjnych pracowników oraz poziomu elastyczności cząstkowych w zakresie:

- ośmiu twierdzeń dla elastyczności zadaniowej,
- pięciu twierdzeń dla elastyczności funkcyjnej,
- czterech twierdzeń dla elastyczności czasowej,
- siedmiu twierdzeń dla elastyczności przestrzennej.

Osoby badane udzielają odpowiedzi na czterostopniowej skali, wskazując jak często w ciągu ostatniego roku miało miejsce dane zachowanie (mniej niż jeden raz, 1–2 razy; 3–5 razy; więcej niż 5 razy). Zawężenie przedziału czasu do jednego roku jest związane z sytuacyjnym ujmowaniem elastyczności zachowań, dzięki temu możliwa jest diagnoza obecnej elastyczności pracownika.

4.3.2. Sposób obliczania i interpretacji wyników

Ogólna ocena elastyczności jest mierzona w ujęciu absolutnym jako prosta suma punktów uzyskanych dla wszystkich czterech podskal elastyczności. Odpowiedziom udzielanym przez osoby badane przypisano określone wartości pozwalające na ich sumaryczną ocenę (tabela 4.19).

Tabela 4.19. Przypisanie wartości punktowej wariantom odpowiedzi w kwestionariuszu EZOP

Wariant odpowiedzi	Wartość punktowa
Mniej niż jeden raz	1
1–2 razy	2
3–5 razy	3
Więcej niż pięć razy	4

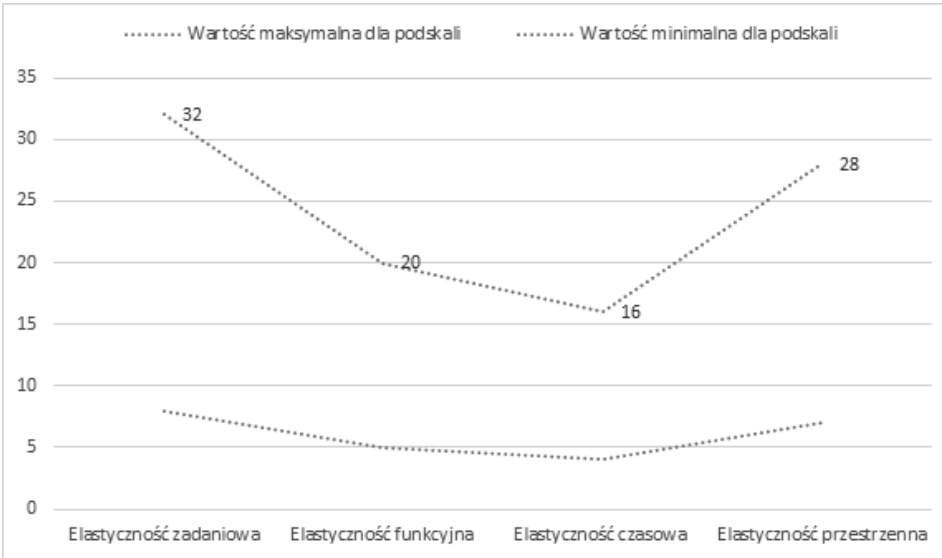
Źródło: opracowanie własne.

Wynik ogólny stanowi suma punktów uzyskanych w całym kwestionariuszu. Zakres możliwych do uzyskania wyników wynosi od 24 do 96 punktów. Im wyższy wynik uzyskała osoba badana, tym wyższy jest jej poziom elastyczności zachowań organizacyjnych.

Kwestionariusz EZOP, oprócz dostarczania wyniku ogólnego, pozwala również na pomiar elastyczności w czterech podskalach, poprzez zsumowanie wartości liczbowych odpowiednio dla pytań odnośnie do:

- elastyczności zadaniowej – pytania od I-1 do I-8, zakres możliwych do uzyskania wyników wynosi od 8 do 32 punktów;
- elastyczności funkcyjnej – pytania od II-1 do II-5, zakres możliwych do uzyskania wyników wynosi od 5 do 20 punktów;
- elastyczności czasowej – pytania od III-1 do III-4, zakres możliwych do uzyskania wyników wynosi od 4 do 16 punktów;
- elastyczności przestrzennej – pytania od IV-1 do IV-7, zakres możliwych do uzyskania wyników wynosi od 7 do 28 punktów.

Podobnie jak w przypadku wyniku ogólnego, im wyższy wynik uzyskała osoba badana w danej podskali, tym wyższy jest jej poziom elastyczności w danej kategorii elastyczności zachowań organizacyjnych. Z uwagi na różną liczbę *itemów* nie jest możliwe proste zestawienie wyników uzyskanych w poszczególnych podskalach. Uzasadniona celami diagnostycznymi konieczność porównania jest możliwa natomiast poprzez odniesienie wyników danej podskali do jej wartości minimalnej i maksymalnej na egogramie EZOP (rysunek 4.8). Wykorzystanie formy graficznej pozwala na pozawerbalne przedstawienie poziomów elastyczności i różnic między nimi oraz dokonywanie porównań między jednostkami lub grupami pracowników.



Rysunek 4.8. Egogram EZOP – graficzna prezentacja wyników badania z wykorzystaniem kwestionariusza EZOP

Źródło: opracowanie własne.

Zgodnie z założeniem, że wyniki pomiaru zachowań organizacyjnych nie zawsze przekładają się na skale o dobrze określonych jednostkach i nie ma zastosowania w tym przypadku odniesienie do rozkładu normalnego, ani wskazanie minimalnej czy maksymalnej wartości cechy w populacji (Hornowska, 2009), w toku prac nad kwestionariuszem nie podjęto działań mających na celu stworzenie znormalizowanej skali pozwalającej na lokowanie wyników na tle całej populacji. Ponadto z uwagi na zakres i zróżnicowanie czynników konstutuujących poziom elastyczności zachowań pracownika, nie wskazano zakresu wyników określających niski, średni i wysoki poziom elastyczności. Taka interpretacja powinna być dokonywana każdorazowo w odniesieniu do indywidualnych wyników jednostki lub w ujęciu organizacyjnym, na tle danej grupy.

Wnioski i rekomendacje

Elastyczność zachowań organizacyjnych pracowników jest niewątpliwie tematem złożonym i wymagającym podejmowania wielowymiarowych analiz. W zależności od przyjętej perspektywy podstawą rozważań można uczynić instrumenty wywoływania, wspierania lub hamowania elastyczności, lub koncentrując się na kryterium efektywnościowym, poddawać analizie sprawność, ekonomiczność i skuteczność reakcji jednostki na zmiany organizacyjne.

Niezależnie jednak od celu poznania, elastyczność zachowań organizacyjnych pracowników będzie stanowić z pewnością ważny element dyskursu prowadzonego w ramach nauk o zarządzaniu. Przyszłość relacji pracownik – organizacja nie jest bowiem wcale tak oczywista. Przyjmując założenie o permanentności zmiany i podążającej w ślad za nią elastyczności, można wskazać co najmniej dwa możliwe scenariusze zdarzeń. W pierwszym scenariuszu adaptująca się do nowych warunków organizacja będzie potrzebować szybko i *ad hoc* określonej wiedzy, kompetencji, umiejętności, zmuszając poniekąd pracowników do zmiany i przekształcania swojego profilu zawodowego. *Tyrania elastyczności* doprowadzi do wykształcenia pokolenia pracowników, których główną charakterystyką będzie zmiana. Prognozy takie, formułowane na podstawie obserwacji rzeczywistości, są już znane od dłuższego czasu. Warto przywołać w tym miejscu chociażby Projekt Badawczy nad Społecznymi i Kulturowymi Aspektami Rozwoju prowadzony pod auspicjami Uniwersytetu Harvarda (*Harvard Project on the Social and Culture Aspect of Development*), który doprowadził do opisu analitycznego syndromu osobowości nowoczesnej, gdzie wśród dziewięciu podstawowych cech znalazły się gotowość na nowe doświadczenia oraz otwartość na innowację i zmianę (Inkeles, 1976, za: Sztompka, 2010, s. 85).

Z drugiej jednak strony *pandemia elastyczności* może doprowadzić do wystąpienia sygnalizowanej już wcześniej sytuacji, w której elastycznej organizacji będą towarzyszyć nieelastyczni ludzie. Wąsko wyspecjalizowani pracownicy, poruszając się w ramach określonego profilu zawodowego, będą zatrudniani czasowo

w organizacjach zgłaszających w określonym czasie zapotrzebowanie na daną wiedzę, kompetencje i umiejętności. Po zakończeniu kontraktu przejdą oni do kolejnego pracodawcy, wykazując się w gruncie rzeczy elastycznością, jednak w bardzo specyficznym zakresie. Uczestnictwo permanentne zostanie zastąpione zatem nie uczestnictwem czasowym czy tymczasowym, lecz incydentalnym (por. Prokurat, Świerkowski, 2013). Zdaniem Z. Baumana (2008, s. 34) najważniejszym składnikiem zmiany staje się właśnie nowa, „krótkoterminowa" mentalność. Życie zawodowe przesyca niepewność, która choć nie jest niczym nowym, dziś przybiera zupełnie inny wymiar. Staje się potężną siłą indywidualizującą, zamiast łączyć dzieli, ponieważ nie można z góry, w dłuższej perspektywie przewidzieć, ani zaplanować przyszłości.

Parafrazując N. Eliasa (2008), który odniósł się do relacji jednostka – społeczeństwo, można opisać kierunek tej zmiany. Z typowego dla początku nauk o zarządzaniu układu *pracownik versus organizacja* nastąpiła transpozycja w kierunku układu *pracownik i organizacja*, akcentującego współzależność obu bytów. Obecnie jednak owa indywidualizująca siła wydaje się prokurować zmianę układu na *organizację pracowników*. Należy przy tym wyraźnie zaznaczyć intencję posługiwania się tą kategorią; dopełniacz w tym przypadku nie pełni bowiem roli akcentu określającego nadrzędności relacji, lecz ma na celu podkreślenie odrębności pracowników tworzących ową całość. Brak stałości, a w zasadzie jej istotne ograniczenie utrudnia nie tylko budowanie relacji pracowników z organizacją, ale również między sobą.

Trudno jest przewidzieć, który z przedstawionych scenariuszy jest bliższy prawdy. Jednakże można przypuszczać, że niejednorodność rynku pracy sprawi, że w zależności od specyfiki samej organizacji (profilu działalności, modelu biznesu, miejsca funkcjonowania) w przyszłości pojawią się jakieś rozwiązania hybrydowe. Już dziś zresztą w ramach jednej organizacji można wyróżnić rdzeń załogi i peryferie ulegające permanentnym fluktuacją (por. Lepak i in., 2003). Niezależnie jednak od kierunku zmian, aktualna pozostanie z pewnością konieczność ich adekwatnego rozpoznania, w tym stojąca u podstaw dalszych analiz identyfikacja elastyczności zachowań organizacyjnych pracowników (EZOP).

Zaprezentowana w niniejszym opracowaniu koncepcja EZOP stanowi propozycję takiej analizy. W warstwie teoretycznej przedstawia spójny pojęciowo i terminologicznie opis zachowań organizacyjnych, zawierający ramy koncepcyjne i interpretacyjne kategorii elastyczności zachowań organizacyjnych pracowników. Elastyczność traktowana jest w niej polimorficznie, dzięki temu możliwe staje się nie tylko określenie ogólnego poziomu elastyczności zachowań, ale również elastyczności cząstkowych, manifestowanych w czterech wymienionych w modelu analizy zachowań organizacyjnych obszarach (zadaniowym, funkcyjnym, czasowym i przestrzennym).

Natomiast w odniesieniu do sformułowanego we wstępie celu praktycznego warto podkreślić, że stanowiące podstawę budowy kwestionariusza EZOP wskaźniki

zachowań elastycznych zostały wywiedzione z teorii organizacji i zarządzania, co pozwoliło z jednej strony na powiązanie ich z rozważaniami teoretycznymi, z drugiej zaś na stworzenie odrębnego narzędzia do badania specyficznego obszaru społecznych aspektów zarządzania – elastycznych zachowań organizacyjnych. Można tym samym uznać, że scharakteryzowane w ten sposób relacje między elastycznymi rozwiązaniami organizacyjnymi a elastycznymi zachowaniami pracowników (z wykazaniem zróżnicowania w zakresie form i obszaru manifestacji) pozwoliły również na realizację celu aplikacyjnego.

Istotny element pracy stanowi warstwa metodyczna mająca swoje źródła w szeroko rozumianej metodologii badań społecznych. Zgodnie z przyjętym celem, opracowanie kwestionariusza EZOP przebiegało na podstawie poddanych rygorowi metodycznemu etapów postępowania badawczego. Wykorzystanie weryfikacji opartej na kryterium zewnętrznym oraz triangulacji zastosowanych metod pozwoliło poddać narzędzie próbie dobroci. Przeprowadzona ocena rzetelności skorygowanego w wyniku walidacji wśród pracowników narzędzia wskazuje na jego wysoką rzetelność, zarówno w ujęciu ogólnym, jak i w analizowanych czterech wymiarach elastyczności. W toku analiz potwierdzono także trafność kryterialną kwestionariusza EZOP.

Mający określoną wartość walidacji kwestionariusz EZOP może stanowić niezależne narzędzie do badania elastyczności zachowań organizacyjnych pracowników. Może być również, zgodnie z tym, co zostało powiedziane wcześniej, wykorzystany jako podstawa do prowadzenia badań nad szeroko rozumianymi zmianami w tym zakresie. Obydwa kierunki badań wydają się równie perspektywiczne, należy bowiem oczekiwać, że w dobie tak dynamicznych zmian metodyczne rozpoznanie zachowań organizacyjnych będzie pożądane w coraz większym stopniu. Może ono stanowić podstawę m.in. badania związku wdrażanych zmian organizacyjnych z zachowaniami, a także oceny ich kosztów, zarówno psychologicznych, ekonomicznych oraz społecznych, jak i zawodowych. Oparty na EZOP metodyczny opis zachowań umożliwia ponadto śledzenie kierunku i tempa dokonujących się przeobrażeń.

Na podstawie uzyskanych wyników możliwa jest analiza:

- jakościowa – porównanie wyników uzyskanych dla poszczególnych kategorii oraz wielkości różnic między nimi; wskazanie elastyczności dominującej i elastyczności pobocznych; jakościowa interpretacja zidentyfikowanych zachowań;
- ilościowa – określenie poziomu elastyczności ogólnej oraz poziomów elastyczności cząstkowych.

Kwestionariusz EZOP może być wykorzystywany do oceny poziomu elastyczności zachowań organizacyjnych, pozwala bowiem na oszacowanie, na podstawie sumy zidentyfikowanych wskaźników i ich częstotliwości, jak często pracownik podejmował działania elastyczne.

Właściwe stosowanie kwestionariusza w różnych obszarach organizacji i zarządzania wymaga jednak respektowania określonych zasad.

1. Przy interpretowaniu wyników jako pożądanych lub niepożądanych każdorazowo należy brać pod uwagę wymogi danego stanowiska pracy i charakterystykę całej organizacji.

2. Wskazane jest również uwzględnianie informacji zawartych w życiorysie badanej osoby.

3. Rekomenduje się także, aby przed podjęciem radykalnych decyzji zarządczych, diagnozę dokonaną na podstawie kwestionariusza EZOP pogłębić o dodatkowe narzędzia oceny, np. wywiad.

4. Wyniki uzyskane za pomocą kwestionariusza EZOP należy traktować deskryptywnie. Dotychczas nie podjęto działań mających na celu określenie jego wartości predykcyjnej czy eksplikacyjnej. Określenie poziomu elastyczności nie jest wystarczające do wnioskowania o przyszłości. To, że jednostka podejmowała działania elastyczne w ciągu ostatniego roku nie oznacza, że będzie to czynić też w przyszłości. Zgodnie z zasadą spójności zachowań, można na tej podstawie oczekiwać, że będzie ona mniej lub bardziej do nich skłonna, takie wnioski należy jednak potwierdzić analizą uwarunkowań sytuacyjnych.

Sformułowane powyżej zasady nie mają charakteru ograniczającego. Ponieważ jednak kwestionariusz EZOP służy do badania zachowań organizacyjnych pracowników, a tym samym indywidualnych wzorców zachowań jednostki, istnieje uzasadniona obawa przed zbyt instrumentalnym traktowaniem narzędzia i uproszczoną interpretacją wyników. Dlatego tak ważne jest właściwe określenie zasad i zakresu wykorzystania uzyskanych danych.

Kwestionariusz EZOP służy ponadto do badania poziomu elastyczności zachowań organizacyjnych pracowników i może być wykorzystywany jako narzędzie diagnozy w wymiarze:

- indywidualnym (autodiagnoza i diagnoza poziomu elastyczności zachowań organizacyjnych w ujęciu ogólnym oraz szczegółowym, w ramach wyróżnionych kategorii elastyczności; określenie zmian w poziomie elastyczności w czasie – badania podłużne);
- organizacyjnym (diagnoza poziomu elastyczności pracowników organizacji oraz diagnoza elastyczności poszczególnych jednostek; ocena skuteczności wdrożonych rozwiązań organizacyjnych mających na celu uelastycznienie kapitału ludzkiego – badanie EZOP przed i po zmianie); wyniki EZOP mogą zostać wykorzystane również w ramach działań związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi, m.in. w procesie selekcji kandydatów do pracy, tworzeniu ścieżek kariery, zarządzaniu kompetencjami, projektowaniu stanowisk pracy *etc*.

Wymienione obszary stanowią tylko przykład wykorzystania narzędzia, warto zauważyć, że kwestionariusz EZOP może być także stosowany w badaniach naukowych, w tym o charakterze interdyscyplinarnym. Brak sztywno określonego zakresu wykorzystania sprawia, że kwestionariusz EZOP ma charakter uniwersalny,

jednak, co powinno być wyraźnie podkreślone, przy zachowaniu określonych przy jego konstrukcji zasad.

Należy przy tym odnotować ograniczenia wynikające z przyjętego w koncepcji EZOP sposobu ujmowania elastyczności zachowań. Pierwsze wynikające z konieczności przyjęcia pewnych ograniczeń, zarówno w analizie teoretycznej, jak i praktycznej, jest związane z epizodycznością zachowań, a w zasadzie ich zmian. Jak badać bowiem coś ulegającego przekształceniu, czy odnieść się do samego faktu zmiany czy badać jej proces? Rodzi to konieczność dokonania kolejnych rozstrzygnięć, czy jeden epizod już powinien stanowić podstawę analiz czy raczej dopiero jakiś ich ciąg? W koncepcji EZOP i opartym na niej kwestionariuszu jako rozwiązanie przyjęto kryterium częstotliwości zmiany w określonym przedziale czasowym, co jednak nadal nie pozwala na zróżnicowanie zmiany „małej" i „dużej". W przypadku badań grupowych efekt skali może częściowo znosić to ograniczenie, jednak w odniesieniu do badań indywidualnych rekomendowane jest uzupełnienie diagnozy wywiadem.

Drugie ze wspomnianych ograniczeń wynika bezpośrednio z heterogeniczności samej elastyczności zachowań. W modelu teoretycznym przyjęto, że każdy wyróżniony rodzaj elastyczności jest równoważny. Badania empiryczne przeprowadzone w celu walidacji narzędzia pomiarowego wykazały jednak, że dla charakterystyki elastyczności zachowań organizacyjnych pracowników największe znaczenie ma elastyczność zadaniowa. O ile wynik kategorii ogólnej ma zatem określoną wartość diagnostyczną, o tyle pełne rozpoznanie elastyczności pracownika wymaga uwzględnienia wyników cząstkowych i ich interpretacji.

Przytoczone powyżej zastrzeżenia nie ograniczają możliwości wykorzystania w opisie zachowań organizacyjnych pracowników koncepcji EZOP, lecz nakładają na jej użytkowników obowiązek „poruszania się" w ramach określonego modelu interpretacyjnego. Pozostaje to jednak w zgodzie z postulowaną w tym opracowaniu koniecznością zarówno tworzenia, jak i wykorzystywania w procesie poznania naukowego wystandaryzowanych narzędzi, przy założeniu, że działania te nie tylko wpłyną na poprawę jakości badań, ale przede wszystkim umożliwią rozwój nauki dzięki zwiększeniu jej komunikatywności intra- i interdyscyplinarnej.

Podsumowując można zatem stwierdzić, że przedstawiona w pracy koncepcja EZOP oraz oparte na niej narzędzie badawcze stanowi propozycję wypełnienia zidentyfikowanych we wstępie luk w zakresie poznawczym (kompleksowe i systemowe ujęcie elastyczności zachowań organizacyjnych pracowników), definicyjnym (określenie ram koncepcyjnych i interpretacyjnych kategorii „elastyczność", „zachowania organizacyjne" oraz „elastyczność zachowań organizacyjnych") oraz metodycznym (procedura budowy narzędzia badawczego EZOP), wpisując się tym samym w prowadzony w ramach nauk o zarządzaniu dyskurs.

Bibliografia

Adamiec M. (2007), *Behawioryzacja działania w organizacjach i jej konsekwencje*, [w:] M. Górnik-Durose, B. Kożusznik (red.), *Perspektywy psychologii pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice, s. 185–205.

Adamik A. (red.) (2013), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

Adler R.B., Rosenfeld L.B., Proctor R.F., Skoczylas G. (2014), *Relacje interpersonalne: proces porozumiewania się*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.

Allen T.D., Johnson R.C., Kiburz K.M., Shockley K.M. (2013), *Work–family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility*, „Personnel Psychology", 66(2), s. 345–376.

Allen T.D., Johnson R.C., Saboe K.N., Cho E., Dumani S., Evans S. (2012), *Dispositional variables and work–family conflict: a meta-analysis*, „Journal of Vocational Behavior", 80(1), s. 17–26.

Allport G.W. (1937), *Personality: A Psychological Interpretation*, Holt and Company, New York.

Ansoff H.I. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York.

Antczak Z. (2012), *Pojęcie elastyczności i jego paradygmatyczna recepcja (rozważania epistemologiczno-eksploracyjne)*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", 248.

Apanowicz J. (2000), *Metodologiczne elementy procesu poznania naukowego w teorii organizacji i zarządzania*, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu, Gdynia.

Appelt K. (2005), *Środkowy okres dorosłości. Jak rozpoznać ryzyko i jak pomagać*, [w:] A. Brzezińska (red.), *Psychologiczne portrety człowieka. Praktyczna psychologia rozwojowa*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk, s. 430–453.

Armstrong M. (2011), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Arnett J.J. (2002), *The psychology of globalization*, „American Psychologist", 57(10).

Asforth B.E., Kreiner G.E., Fugate M. (2000), *All in a day's work: boundaries and micro role transitions*, „Academy of Management Review", 25, s. 472–491.

Atkinson J. (1984), *Manpower strategies for flexible organizations*, „Personnel Management", 16(8), s. 28–31.

Babbie E. (2004), *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa.

Bailey T. (1993), *Discretionary Effort and the Organization of Work: Employee Participation and Work Reform since Hawthorne*, Teachers College and Conservation of Human Resources, Columbia University.

Baltes B.B., Briggs T.E., Huff J.W., Wright J.A., Neuman G.A. (1999), *Flexible and compressed workweek schedules: a meta-analysis of their effects on work-related criteria*, „Journal of Applied Psychology",84(4), s. 496–513.

Bańka A. (2002), *Psychologia pracy*, [w:] J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki. Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.

Barabasz A. (2008), *Osobowość organizacji: zastosowanie w praktyce zarządzania,* „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu", seria „Monografie i Opracowania", 100 (1198).

Barabasz A. (2005), *Osobowość organizacji – założenia teoretyczne*, [w:] J. Skalik (red.), *Przeobrażenia metod i praktyk zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.

Barabasz A., Chwalibóg E. (2013), *Refleksje nad konsekwencjami zachowań obywatelskich w organizacjach*. „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica", 282.

Barney J.B., Zajac E.J. (1994), *Competitive organizational behavior: Toward an organizationally-based theory of competitive advantage*, „Strategic Management Journal", 15(S1), s. 5–9.

Barrick M.R., Mount M.K., (1991), *The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis*, „Personnel Psychology", 44(1), s. 1–26.

Bauman Z. (2008), *Zindywidualizowane społeczeństwo*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.

Bąk-Grabowska D. (2016), *Wielkość zatrudnienia jako czynnik różnicujący stosowanie form zatrudnienia w grupach kapitałowych*, „Studia Ekonomiczne", 257, s. 114–124.

Bednarska-Wnuk I. (2013), *Zachowania mobilne pracownika w miejscu pracy – próba identyfikacji kluczowych determinant*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica", 282.

Bedyńska S., Cypryańska M. (2013), *Statystyczny drogowskaz 1. Praktyczne wprowadzenie do wnioskowania statystycznego*, Wydawnictwo Akademickie Sedno, WSPS, Warszawa.

Bee H., Boyd D.R. (2008), *Psychologia rozwoju człowieka*, Wydawnictwo Zyska i S-ka, Poznań.

Begall K., Mills M., Ganzeboom H.B. (2014), *Non-standard work schedules and childbearing in the Netherlands: a mixed-method couple analysis*, „Social Forces", 93(3), s. 957–988.

Belbin R.M. (2012), *Team Roles at Work*, Routledge, New York.

Belbin R.M. (2003), *Twoja rola w zespole*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.

Bieliński A., Giedrewicz-Niewińska A., Szabłowska-Juckiewicz M. (red.), *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji czasu pracy*, Difin, Warszawa.

Bell C.S., Compeau D.R., Olivera F. (2005), *Understanding the social implications of technological multitasking: a conceptual model*, SIGHCI 2005 Proceedings, 2.

Bielski M. (2002), *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa.

Bielski M. (1996), *Organizacje: istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Bieńkowska J., Sikorski Cz. (2016), *Ewolucja zarządzania. Dyktat struktury, strategii i kultury*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Black C.E. (ed.) (1976), *Comparative Modernization. A Reader*, Free Press, New York.

Błaszczyk W. (2010), *Wrażliwość jako czynnik wpływu społecznego na zmiany w organizacji*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica", 234.

Błachnio A. (2011), *Człowiek autorski w erze globalizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz.

Błaszczyk W. (red.) (2013), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Bond J.T., Galinsky E., Kim S.S., Brownfield E. (2005), *National Study of Employers*, 6, Families and Work Institute, New York.

Borkowska S. (2002), *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwania dla Polski a rozwój zasobów ludzkich*, [w:] A. Ludwiczyński (red.), *Najlepsze praktyki zarządzania kapitałem ludzkim. Materiały na konferencję*, Polska Fundacja Promocji Kadr, WSPiZ, Warszawa.

Bosch G. (1995), *Flexibility and Work Organization: Report of Expert Working Group: Follow up to White Paper Growth. Competitiveness, Employment*, Office for Official Publications of the European Communities.

Bresnahan T.F., Brynjolfsson E., Hitt L.M. (2002), *Information technology, workplace organization, and the demand for skilled labor: firm-level evidence*, „The Quarterly Journal of Economics", 117(1), s. 339–376.

Brzezińska A. (2014), *Społeczna psychologia rozwoju*, t. 3), Scholar, Warszawa.

Brzezińska A. (red.) (2004), *Psychologiczne portrety człowieka*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.

Brzeziński J. (2011), *Metodologia badań psychologicznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Brzeziński J. (1996), *Metodologia badań psychologicznych*, PWN, Warszawa.

Brzozowski M. (2009), *Ewolucja roli menedżera personalnego w przedsiębiorstwie*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 1, s. 57–66.

Burda J. (2004), *Ewolucja ról kierowniczych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Prace z zakresu zachowań organizacyjnych", 647.

Buszko A. (2013), *Uwarunkowania współczesnych zachowań w organizacji*, Difin, Warszawa.

Bylok F. (2009), *Zachowania ludzi w organizacji – problemy definicyjne*, [w:] F. Bylok, E. Robak (red.), *Zachowania ludzi w organizacji. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

Bylok F., Robak E. (red.) (2009), *Zachowania ludzi w organizacji. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

Campbell B.A., Ganco M., Franco A.M., Agarwal R. (2012), *Who leaves, where to, and why worry? Employee mobility, entrepreneurship and effects on source firm performance*, „Strategic Management Journal", 33(1), s. 65–87.

Caspi A., Roberts B.W., Pervin L.A., John O.P. (1990), *Personality continuity and change across the life* course, [in:] *Handbook of Personality: Theory and Research*, 2, Guilford Press, New York, London, s. 300–326.

Chlewiński Z., Sękowski A.E. (red.) (2004), *Psychologia w perspektywie XXI wieku*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin.

Chmiel N. (red.) (2003), *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.

Christensen K. (2013), *Launching the workplace flexibility movement: work family research and program of social change*, „Community, Work & Family", 16 (3), s. 263–284.

Chung H., Tijdens K. (2013), *Working time flexibility components and working time regimes in Europe: using company-level data across 21 countries*, „The International Journal of Human Resource Management, 24(7), s. 1418–1434.

Ciarkowska W. (2003), *Przyczyny i przejawy różnic indywidualnych w przebiegu rytmów okołodobowych u ludzi*, [w:] M. Marszał-Wiśniewska, T. Klonowicz, M. Fajkowska-Stanik (red.), *Psychologia różnic indywidualnych*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.

Ciarkowska W. (2001), *Chronotyp jako przejaw różnic indywidualnych w przebiegu rytmów dobowych u ludzi*, [w:] W. Ciarkowska, A. Matczak (red.), *Różnice indywidualne: wybrane badania inspirowane Regulacyjną Teorią Temperamentu Profesora Jana Strelau*, Interdyscyplinarne Centrum Genetyki Zachowania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

Ciarkowska W., Matczak A. (red.) (2001), *Różnice indywidualne: wybrane badania inspirowane Regulacyjną Teorią Temperamentu Profesora Jana Strelau*, Interdyscyplinarne Centrum Genetyki Zachowania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

Cierniak-Emerych A., Pietroń-Pyszczek A. (2008), *Elastyczność w obszarze zatrudnienia – optyka pracodawcy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 5, s. 29–36.

Clark S.C. (2000), *Work/family border theory: a new theory of work/family balance*, „Human Relations", 53(6), s. 747–770.

Conley H. (2006), *Modernisation or casualisation? Numerical flexibility in public services*, „Capital & Class", 84.

Cordery J.L., Mueller W.S., Smith L.M. (1991a), *Attitudinal and behavioral effects of autonomous group working: a longitudinal field study*, „Academy of Management Journal", 34(2), 464-476.

Cordery J.L., Barton K., Mueller W., Parker S. (1991b), *Multiskilling: the views of public sector,* „Human Resource Managers. Asia Pacific HRM", 29(3), s. 79–89.

Costello A.B., Osborne J.W. (2005), *Best practices in exploratory factor analysis: four recommendations for getting the most from your analysis*, „Practical Assessment, Research & Evaluation", 10(7), s. 1–9.

Crozier M., Friedberg E. (1982), *Człowiek i system: ograniczenia działania zespołowego*, PWE, Warszawa.

Cutcher-Gershenfeld J. (1991), *The impact on economic performance of a transformation in industrial relations*, „Industrial and Labor Relations Review", 44, s. 241–260.

Czakon W. (2009), *Mity o badaniach jakościowych w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji", 9.

Czakon W. (red.) (2011), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

Czapla T.P. (2012), *Modelowanie kompetencji pracowniczych w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Czaplicka-Kozłowska I. (2014), *Elastyczne formy zatrudnienia*, [w:] A. Organiściak-Krzykowska, R. Walkowiak, K. Nyklewicz (red.), *Innowacyjne formy pracy*, EXPOL, Olsztyn.

Czekaj J., Lisiński M. (2011), *Rozwój koncepcji i metod zarządzania*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

Czerska J. (2002), *Role pracowników w transformacji Lean*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa", 8, s. 75–84.

Czopek A. (2013), *Analiza porównawcza efektywności metod redukcji zmiennych – analiza składowych głównych i analiza czynnikowa*, „Studia Ekonomiczne", 132, s. 7–23.

Ćwiklicki M., Gach D. (2006), *Geneza nauki „zachowania organizacyjne"*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie. Prace z zakresu zachowań organizacyjnych", 715.

Derks D., Bakker A.B. (2014), *Smartphone use, work–home interference, and burnout: a diary study on the role of recovery*, „Applied Psychology", 63(3), s. 411–440.

Derks D., Duin van D., Tims M., Bakker A.B. (2014), *Smartphone use and work-home interference: the moderating role of socialnorm and employee work engagement*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology", 88(1), s. 155–177.

De Carvalho J., Chima F.O. (2014), *Applications of structural equation modeling in social sciences research*, „American International Journal of Contemporary Research", 4(1), s. 6–11.

de Sivatte I., Guadamillas F. (2013), *Antecedents and outcomes of implementing flexibility policies in organization*s, „The International Journal of Human Resource Management", 24(7), s. 1327–1345.

de Winter J.C.F., Dodou D., (2012), *Factor recovery by principal axis factoring and maximum likelihood factor analysis as a function of factor pattern and sample size*, „Journal of Applied Statistics", 39(4), s. 695–710.

DiNatale M. (2001), *Characteristics of and preference for alternative work arrangements*, „Monthly Labor Review", 3.

Doeringer P.B., Priore M.J. (1971), *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Heath, Lexington, Mass.

Dozier D.M., Broom G.M. (1995), *Evolution of the manager role in public relations practice*, „Journal of Public Relations Research", 7(1), s. 3–26.

Dunaj B. (red.) (2000), *Słownik współczesnego języka polskiego*, Wydawnictwo SMS, Kraków.

Dunaj B. (red.) (1995), *Słownik współczesnego języka polskiego*, Wydawnictwo Wilga, Warszawa.

Eaton S.C. (2003), *If you can use them: flexibility policies, organizational commitment, and perceived performance. Industrial relations*, „A Journal of Economy and Society", 42(2), s. 145–167.

Eby L.T., Russell J.E. (2000), *Predictors of employee willingness to relocate for the firm*, „Journal of Vocational Behavior", 57(1), s. 42–61.

Elias N. (2008), *Społeczeństwo jednostek*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Eliasz A. (2004), *Transakcyjny model temperamentu: analiza właściwości temperamentu z perspektywy nomotetycznego oraz idiograficznego badania osobowości*, [w:] Z. Chlewiński, A.E. Sękowski (red.), *Psychologia w perspektywie XXI wieku*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin, s. 49–96.

Eliasz A., Klonowicz T. (2003), *Zewnętrzne i wewnętrzne czynniki destabilizujące system regulacji stymulacji*, „Kolokwia Psychologiczne", 11: *Zmieniający się człowiek w zmieniającym się świecie*, Instytut Psychologii PAN, Warszawa.

Ewen R.B. (1980), *An Introduction to Theories of Personality*, Academic Press, New York.

Eysenck H.J. (2000), *Teorie osobowości – ujęcie w terminach cech*, [w:] S.E. Hampson, A.M. Colman (red.), *Psychologia różnic indywidualnych*, Zysk i S-ka, Poznań.

Feist J., Feist G.J. (2009), *Theories of Personality*, McGraw-Hill, New York.

Feldt L.S. (1969), *A test of hypothesis that Cronbachs alpha or Kuder-Richardson coefficent 20 is same for 2 tests*, „Psychometrika", 34, s. 363–373.

Florczak I. (2015), *Zatrudnienie elastyczne – uwagi ogólne*, [w:] A. Bieliński, A. Giedrewicz-Niewińska, M. Szabłowska-Juckiewicz (red.), *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji czasu pracy*, Difin, Warszawa, s. 23–24.

Fox S., Spector P. E., Miles D. (2001), *Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: some mediator and moderator tests for autonomy and emotions*, „Journal of Vocational Behavior" 59(3), s. 291–309.

Fronczyk K. (red.) (2009), *Psychometria – podstawowe zagadnienia*, Vizja Press & IT, Warszawa.

Gableta M. (2003), *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.

Galinsky S., Bond J., Sakai K., Kim S.S., Giuntoli N. (2008), *National Study of Employers*, The Families and Work Institute.

Gerrig R.J., Zimbardo P.G. (2009), *Psychologia i życie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Gibson C.B., Cohen S.G. (eds) (2003), *Virtual Teams That Work: Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness*, Wiley & Sons.

Gibson J.L., Ivancevich J.M., Donnelly J.H. (1982), *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, Plano Tex: Business Publications, Georgetown, Ont.

Glass J. (2004), *Blessing or curse? Work-family policies and mothers' wage growth over time*, „Work and Occupations", 31(3), s. 367–394.

Glińska-Neweś A. (2010), *Pozytywny potencjał organizacji, jako prorozwojowa architektura zasobów przedsiębiorstwa*, [w:] J.M. Stankiewicz (red.), *Pozytywny potencjał organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, TNOiK „Dom Organizatora", Toruń.

Glomb T.M., Liao H. (2003), *Interpersonal aggression in work groups: social influence, reciprocal, and individual effects*, „Academy of Management Journal", 46(4), s. 486–496.

Goodman P.S. and Associates (eds) (1982), *Change in Organizations: New Perspectives in Theory, Research, and Practice*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Górska E., Lewandowski J. (2010), *Zarządzanie i organizacja środowiska pracy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.

Greenhaus J.H., Powell G.N. (2006), *When work and family are allies: a theory of work--family enrichment*, „Academy of Management Review", 31(1), s. 72–92, DOI: 10.5465/AMR.2006.19379625.

Greenhaus J.H., Beutell N.J. (1985), *Sources of conflict between work and family roles*, „Academy of Management Review", 10(1), s. 76–88.

Griffin R.W., Moorhead G. (2010), *Organizational Behavior. Managing People and Organizations*, South-Western, Cengage Learning, Canada.

Gros U. (2003), *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Grześ A. (2015), *Istota i rozmiary elastyczności zatrudnienia pracowników – perspektywa ekonomiczna*, [w:] A. Bieliński, A. Giedrewicz-Niewińska, M. Szabłowska-Juckiewicz (red.), *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji czasu pracy*, Difin, Warszawa, s. 32–40.

Guest D. (2004), *Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: an analysis and review of the evidence*, „International Journal of Management Reviews", 5(1), s. 1–19.

Hall C.S., Lindzey G. (1990), *Teorie osobowości*, PWN, Warszawa.

Hammer M. (1999), *Reinżynieria i jej następstwa*, PWN, Warszawa.

Hampson S.E., Colman A.M. (red.) (2000), *Psychologia różnic indywidualnych*, Zysk i S-ka, Poznań.

Hayman J.R. (2009), *Flexible work arrangements: exploring the linkages between perceived usability of flexible work schedules and work/life balance*, „Community, Work & Family", 12(3), s. 327–338.

Hempell T., Zwick T. (2008), *New technology, work organisation, and innovation*, „Economics of Innovation and New Technology". 17(4), s. 331–354.

Hicks W.D., Klimoski R.J. (1981), *The impact of flexitime on employee attitudes*, „Academy of Management Journal", 24(2), s. 333–341.

Hilarowicz A., Osika G., (2009), *Analiza procesu uelastyczniania działań personalnych pod kątem kulturowych uwarunkowań związanych z organizacją czasu*, [w:] Ł. Sułkowski, K. Waniek (red.), *Studia z zarządzania międzykulturowego*, cz. 2, „Studia i Monografie", 22, SWSPiZ, Łódź.

Hill J., Grzywacz J.G., Allen S., Blanchard V.L., Matz-Costa C., Shulkin S., Pitt-Catsouphes M. (2008), *Defining and conceptualizing workplace flexibility*, „Community, Work and Family", 11(2), s. 149–163.

Holland J.L. (1966), *The Psychology of Vocational Choice: A Theory of Personality Types and Model Environments*, Blaisdell, Oxford.

Hornowska E. (2009), *Testy psychologiczne: teoria i praktyka*, Scholar, Warszawa.

Hornowska E., Paluchowski W.J. (2002), *Technika badania ważności pracy D.E. Supera*, [w:] M. Strykowska (red.), *Współczesne organizacje – wyzwania i zagrożenia. Perspektywa psychologiczna*, Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań, s. 267–291.

Horodeński R., Sadowska-Snarska C. (red.) (2003), *Rynek pracy w Polsce na progu XXI wieku*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych i Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku, Warszawa, Białystok.

Hough L.M., Oswald F.L. (2000), *Personnel selection: looking toward the future, remembering the past*, „Annual Review of Psychology", 51, s. 631–664.

Huczyński A., Buchanan D. (2001), *Organizational Behaviour. An Introductory Text*, Pearson Education.

Hunziker H.W. (1964), *Plastizität als Factor der Spannungsminderung in Denkaufgaben*, „Zeitschrift für Experimentelle und Angewandte Psychologie", 11, s. 185–237.

Iles P., Forster A., Tinline G. (1996), *The changing relationships between work commitment, personal flexibility and employability. an evaluation of a field experiment in executive development*, „Journal of Managerial Psychology", 11(8), s. 18–34.

Inkeles A. (1976), *A model of the modern man: theoretical and methodological issues*, [in:] C.E. Black (ed.), *Comparative Modernization. A Reader*, Free Press, New York, s. 320–348.

Jagoda A. (2013), *Flexible forms of working time organization in Polish enterprises in the perspective of pilot empirical studies*, „International Journal of Academic Research", 5(6), November.

Jagoda H., Lichtarski J. (red.) (2002), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem: integracja i dezintegracja*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu", 928.

Jankowski K., Zajenkowski M. (2010), *Metody szacowania rzetelności testu*, [w:] K. Fronczyk (red.), *Psychometria – podstawowe zagadnienia*, Vizja Press & IT, Warszawa, s. 84–110.

Januszkiewicz K. (2016a), *Od teorii naukowych do badania empirycznego – budowa narzędzi do badania zachowań ludzi w organizacji*, „Przegląd Organizacji", 12.

Januszkiewicz K. (2016b), *Wykorzystanie testów psychologicznych w praktyce zarządzania*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie", 7(955).

Januszkiewicz K. (2016c), *The flexible organizational behaviour of employees (fobe) – the results of empirical research conducted in Poland*, „International Journal of Interdisciplinary Social Science Studies", 3 (1), s. 32–41.

Januszkiewicz K. (red.) (2016), *Wielowymiarowa analiza zachowań organizacyjnych (WAZO) w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Januszkiewicz K. (2015), *Zachowania organizacyjne w perspektywie badawczej – wyzwania metodologiczne*, „Organizacja i Kierowanie", 1, s. 37–47.

Januszkiewicz K. (2012), *Elastyczność zasobów ludzkich – konsekwencje społeczne*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica", 265.

Januszkiewicz K. i zespół (2012), *Zachowania ludzi w organizacji. Uwarunkowania i kierunki ewolucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Jaros R., Zalewska A.M. (2003), *Reaktywność a zadowolenie z pracy*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Psychologica", 7, s. 63–75.

Jaworska M. (2012), *Prawa i obowiązki pracownika tymczasowego*, „Przegląd Ubezpieczeniowy dla Ciebie", 9.

Jarvenpaa S.L., Leidner D.E. (1998), *Communication and trust in global virtual teams*, „Journal of Computer-Mediated Communication", 3(4).

Jeleniewska J., Chrościelewski R., Opieka R. (2008), *Korzyści i zagrożenia dla pracowników ze stosowania elastycznych form pracy na bazie doświadczeń NSZZ „Solidarność" Stoczni Gdańskiej*, [w:] C. Sadowska-Snarska (red.), *Elastyczne formy pracy. Szanse i zagrożenia*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok, s. 153–165.

Jerzak M. (2004), *Deregulacja rynku pracy w Polsce i Unii Europejskiej*, „Materiały i Studia", 176, Narodowy Bank Polski, Warszawa.

Johnson A.A., Shannon L.L., Richman A.L. (2008), *Challenging common myths about workplace flexibility: research notes from the multi-organization database*, „Community, Work and Family", 11(2), s. 231–242.

Juchnowicz M. (red.) (2007), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa.

Judge T.A., Higgins Ch.A., Thoresen C.J., Barrick M.R. (1999), *The Big Five personality traits, general mental ability, and career success across the life span*, „Personnel Psychology", 52, s. 621–652.

Judiesch M., Lyness K. (1999), *Left behind? The impact of leaves of absence on managers' career successes*, „Academy of Management Journal", 42(6), s. 641–651.

Kaczmarek M. Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie (2003), *Telepraca – trzecia fala zalewa Europę*, materiały konferencyjne, VIII Konferencja Naukowa Młodych Ekonomistów, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

Kaczmarek B., Sikorski Cz. (1999), *Podstawy zarządzania: zachowania organizacyjne*, Absolwent, Łódź.

Kalinowska I., Kujszczyk M., Mańturz M., Świercz B. (2013), *Elastyczne formy zatrudnienia. Informator*, WUP, Warszawa.

Kalleberg A.L. (2003), *Flexible firms and labor market segmentation: effects of workplace restructuring on jobs and workers*, „Work and Occupations", 30(2), s. 154–175.

Kalleberg A.L. (2001), *Organizing flexibility: the flexible firm in a new century*, „British Journal of Industrial Relations", 39(4), s. 479–504.

Karasiewicz K., Makarowski, R. (2012), *Modelowanie strukturalne z programem AMOS – wybrane modele równań strukturalnych na przykładach z psychologii*, Zimowe Warsztaty Analityczne SWPS, SPSS Polska, Warszawa.

Kasiewicz S., Ormińska J., Rogowski W., Urban W. (2009), *Metody osiągania elastyczności przedsiębiorstwa. Od zarządzania zasobowego do procesowego*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.

Katzenbach J.R., Smith D.K. (2001), *The discipline of virtual teams*, „Leader to Leader", 22(1).

Klonowicz T., Eliasz A. (2003), *System stymulacji regulacji. Teoretyczne znaczenie pojęcia*, [w:] M. Marszał-Wiśniewska, T. Klonowicz, M. Fajkowska-Stanik (red.), *Psychologia różnic indywidualnych*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.

Kmita J. (red.) (1977), *Założenia teoretyczne badań nad rozwojem historycznym*, PWN, Warszawa.

Kmiotek T., Piecuch T. (2012), *Zachowania organizacyjne. Teoria i przykłady*, Difin, Warszawa.

Kołodziejczak M. (2016), *Organizacje w Polsce*, [w:] K. Januszkiewicz (red.), *Wielowymiarowa analiza zachowań organizacyjnych (WAZO) w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 25–46.

Kontrymowicz-Ogińska H. (2011), *Chronotyp: aspekty behawioralne, korelaty osobowościowe, konsekwencje zdrowotne*, Wydawnictwo Księgarnia Akademicka, Kraków.

Kossek E.E., Lambert S.J. (eds) (2004), *Work and Life Integration: Organizational, Cultural, and Individual Perspectives*, Psychology Press.

Kossek E.E., Thompson R.J., Lautsch B.A. (2015), *Balanced workplace flexibility: avoiding the traps*, „California Management Review", 57(4), s. 5–25.

Kossek E.E., Lautsch B.A., Eaton S.C. (2006), *Telecommuting, control, and boundary management: correlates of policy use and practice, job* control, and work–family effectiveness, „Journal of Vocational Behavior", 68(2), s. 347–367.

Kossek E.E., Hammer L.B., Kelly E.L., Moen P. (2014), *Designing work, family & health organizational change initiatives*, „Organizational Dynamics", 43(1).

Kossowska M. (2007), *Osobowościowe i motywacyjne korelaty sztywności poznawczej*, „Przegląd Psychologiczny", 50(20), s. 181–200.

Kossowska M. (2000), *Sztywność a sposób funkcjonowania poznawczego*, „Przegląd Psychologiczny", 43(2), s. 217–240.

Kostera M. (2005), *Antropologia organizacji: Metodologia badań terenowych*, PWN, Warszawa.

Kotarbiński T. (1957), *Traktat o dobrej robocie*, PWN, Warszawa.

Kozielecki J. (2000), *Psychologiczne koncepcje człowieka*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa.

Koźmiński A.K. (1983), *Współczesne teorie zarządzania*, PWN, Warszawa.

Koźmiński A.K. (1977), *Zarządzanie. Analiza systemowa procesów i struktur*, PWE, Warszawa.

Koźmiński A.K., Obłój K. (1989), *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa.

Kożusznik B. (2007), *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa.

Kożusznik B. (2005), *Kierowanie zespołem pracowniczym*, PWE, Warszawa.

Krajewski S. (1977), *Pojęcia rozwoju i postępu*, [w]: J. Kmita (red.), *Założenia teoretyczne badań nad rozwojem historycznym*, PWN, Warszawa.

Krot K., Lewicka D. (2016), *Zaufanie w organizacji innowacyjnej*, C.H. Beck, Warszawa.

Król H., Ludwiczyński A. (red.) (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Król M. (2014), *Elastyczność zatrudnienia w organizacji*, CeDeWu, Warszawa.

Krupski R. (red.) (2008), *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Kryńska E. (2003), *Wykorzystanie niestandardowych form zatrudnienia i organizacji pracy w przedsiębiorstwach polskich*, [w:] R. Horodeński, C. Sadowska-Snarska (red.), *Rynek pracy w Polsce na progu XXI wieku*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku, Warszawa, Białystok.

Kryńska E. (2001), *Dylematy polskiego rynku pracy*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.

Krzyżanowski L.J. (1999), *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, modele, metafory, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Kuc B., Moczydłowska J.M. (2009), *Zachowania organizacyjne. Podręcznik akademicki*, Difin, Warszawa.

Kurnal J. (1972), *Biurokracja i biurokratyzm w teorii organizacji i zarządzania*, [w:] J. Kurnal (red.), *O sprawności i niesprawności organizacji*, PWE, Warszawa.

Kurnal J. (red.), *O sprawności i niesprawności organizacji*, PWE, Warszawa.

Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A. (2005), *Miejsce restrukturyzacji organizacyjnej i kadrowej w procesie przekształceń polskich przedsiębiorstw*, [w]: S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 19–24.

Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A. (red.) (2005), *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków,

Lake A. (2015), *Smart Flexibility: Moving Smart and Flexible Working from Theory to Practice*, CRC Press.

Lanaj K., Johnson R.E., Barnes C.M. (2014), *Beginning the workday yet already depleted? Consequences of late-night smartphone use and sleep*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes", 124(1), s. 11–23.

Leksykon zarządzania (2004), Difin, Warszawa.

Lepak D.P., Snell S.A. (2002), *Examining the human resource architecture: the relationships among human capital, employment, and human resource configurations*, „Journal of Management", 28, s. 517–533.

Lepak D.P., Takeuchi R., Snell S.A. (2003), *Employment flexibility and firm performance: examining the interaction effects of employment mode, environmental dynamism, and technological intensity*, „Journal of Management", 29(5), s. 681–703.

Levine A.S. (1955), *Perseveration, rigidity, and persistence*, „Psychological Reports", 1, s. 107–125.

Lewis P.M. (2003), *Employee Relations: Understanding the Employment Relationship*, Pearson Education.

Lewis S., Roper I. (2008), *Flexibility and work-life balance*, [in:] M. Muller-Camen, R. Croucher, S. Leigh (eds), *Human Resource Management: A Case Study Approach*, Chartered Institute of Personnel and Development, London, s. 181–199.

Lichtarski J. (1999), *Współczesne koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem – istota, relacje, problemy stosowania*, „Przegląd Organizacji", 1, s. 13–18.

Long C.S., Ajagbe A.M., Nor K.M., Suleiman E.S. (2012), *The approaches to increase employees' loyalty: A review on employees' turnover models*, „Australian Journal of Basic and Applied Sciences", 6(10), s. 282–291.

Lonti Z., Verma A. (2003), *The determinants of flexibility and innovation in the government workplace: Recent evidence from Canada*, „Journal of Public Administration Research and Theory", 13(3), s. 283–309.

Loveridge R., Mok A. (1979), *Theories of Labour Market Segmentation (Main Report)*, Commission of the European Communities, Program of Research and Actions on the Development of the Labour Market. V/213/78-4N, The Hague, Nijhoff.

Ludwiczyński A. (red.) (2002), *Najlepsze praktyki zarządzania kapitałem ludzkim. Materiały na konferencję*, Polska Fundacja Promocji Kadr, WSPiZ, Warszawa.

Luff P., Hindmarsh J., Heath C. (eds) (2000), *Workplace Studies: Recovering Work Practice and Informing System Design*, Cambridge University Press, Cambridge.

Łopatowska J. (2009), *Zastosowanie teorii ograniczeń do harmonogramowania zadań w środowisku jedno- i wieloprojektowym*, „Logistyka", 2.

Łuczak A., Tarnowski A. (2012), *Walidacja psychologicznej metody oceny predyspozycji do zawodu kierowcy*, „Studia Psychologiczne", 50(4), s. 5–13.

Machol-Zajda L. (2008), *Rozwój elastycznych form pracy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 5, s. 11–27.

Malarska A. (2005), *Statystyczna analiza danych wspomagana programem SPSS*, SPSS Polska.

March J.G., Simon H. (1964), *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa.

Marszał-Wiśniewska M., Klonowicz T., Fajkowska-Stanik M. (red.) (2003), *Psychologia różnic indywidualnych*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.

Martyniak Z. (1999), *Metody organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.

Maruszewski T. (2011), *Psychologia poznania. Umysł i świat*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.

Maruszewski T. (2001), *Psychologia poznania*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.

Masłyk-Musiał E. (2000), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.

Matczak A. (2001), *Temperament a kompetencje społeczne*, [w:] W. Ciarkowska, A. Matczak (red.), *Różnice indywidualne: wybrane badania inspirowane Regulacyjną Teorią Temperamentu Profesora Jana Strelau*, Interdyscyplinarne Centrum Genetyki Zachowania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

Matejun M. (2012), *Metoda delficka w naukach o zarządzaniu*, [w:] E. Kuczmera-Ludwiczyńska (red.), *Zarządzanie w regionie. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 173–182.

Matusik S.F., Hill C.W.L. (1998), *The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage,* „Academy of Management Review", 23, s. 680–697.

Matz-Costa C., Pitt-Catsouphes M. (2010), *Workplace flexibility as an organizational response to the aging of the workforce: a comparison of nonprofit and for-profit organizations*, „Journal of Social Service Research", 36(1), s. 68–80.

Maughan M. (2014), *Organisational Behaviour*, Palgrave.

McDuffie J.P. (1995), *Human resource bundles and manufacturing performance organisational logic and flexible production systems in the world auto industry*, „Industrial and Labour Relations Review", 48(2), s. 197–213.

McMenamin T.M. (2007), *A time to work: recent trends in shift work and flexible schedules*, „Monthly Labor Review", 130(12), s. 3–15.

Michalak J.M. (2012a), *Międzynarodowe zespoły wirtualne – zalety i ograniczenia*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego", 703, „Ekonomiczne Problemy Usług", 88, s. 307–316.

Michalak J.M. (2012b), *Ewolucja form pracy zespołowej*, [w:] K. Januszkiewicz i zespół (2012), *Zachowania ludzi w organizacji. Uwarunkowania i kierunki ewolucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Michel CE.J. (2015), *Work schedule flexibility, work-family enrichment and job satisfaction*, „Journal of Behavioural Sciences", 25(1).

Michie J., Sheehan-Quinn M. (2001), *Labour market flexibility, human resource management and corporate performance*, „British Journal of Management", 12(4), s. 287–306.

Mikuła B. (2009), *Humanizacja w zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Prace z zakresu zachowań organizacyjnych", 801.

Mikuła B. (2000), *Człowiek a organizacja. Humanizacja w koncepcjach i metodach organizacji i zarządzania XX wieku*, Antykwa, Kraków.

Mikuła B., Ziębicki B. (2004), *Wybrane aspekty tworzenia organizacji uczącej się*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie", 647, s. 51–75.

Mohrman S.A., Cohen S.G., Morhman A.M., Jr. (1995), *Designing Team-based Organizations: New Forms for Knowledge Work*, Jossey-Bass, San Francisco.

Muller-Camen M., Croucher R., Leigh S. (eds) (2008), *Human Resource Management: A Case Study Approach*, Chartered Institute of Personnel and Development, London.

Mullins L.J. (2007), *Management and Organisational Behaviour*, Pearson Education.

Myjak T. (2014), *Wpływ formy zatrudnienia na zachowania organizacyjne. Empiryczne studium porównawcze*, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu, Nowy Sącz.

Nabe-Nielsen K., Garde A.H., Aust B., Diderichsen F. (2012*), Increasing work-time influence: consequences for flexibility, variability, regularity and predictability*, „Ergonomics", 55(4), s. 440–449.

Nilles J.M. (1994), *Making Telecommuting Happen: A Guide for Telemanagers and Telecommuters*, Van Nostrand Reinhold, New York.

Neville D.D., Super D.E. (1989), *Manual for the Values Scale*, Palo Alto.

Obuchowski K. (2015), *Wokół psychologii osobowości. Perspektywa kliniczna i psychologiczna*, Poznańskie Towarzystwo Przyjaciół Nauk, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza, Poznań.

OECD (Organisation for Economic Co-Operation and Development) (1999), *New Enterprise Work Practices and their Labour Market Implications*, „OECD Employment Outlook", Paris.

Oleksyn T. (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kanony, realia, kontrowersje*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

Oleksyn T. (2006), *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Olson M.H. (1983), *Remote office work: changing work patterns in space and time*, „Communications of the ACM", 26(3), s. 182–187.

Organ D.W., Podsakoff P.M., MacKenzie S.B. (2005), *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*, Sage Publications, London.

Organiściak-Krzykowska A., Walkowiak R., Nyklewicz K. (red.) (2014), *Innowacyjne formy pracy*, EXPOL, Olsztyn.

Orlak K. (2014), *Stres w pracy oraz jego wpływ na występowanie wypadków przy pracy i stan zdrowia osób pracujących*, Stowarzyszenie Zdrowa Praca, Warszawa.

Osbert-Pociecha G. (2011), *Zdolność do zmian jako siła sprawcza elastyczności organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Osbert-Pociecha G. (2006), *Rola elastyczności w rewolucyjnym i ewolucyjnym rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu: dynamika zmian w organizacji-ewolucja czy rewolucja*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, 1141, s. 133–138.

Pabian A. (2011), *Sustainable personel – pracownicy przedsiębiorstwa przyszłości,* „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 5, s. 9–27.

Padzik K. (2002), *Leksykon HRM. Podstawowe pojęcia z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi*, C.H. Beck, Warszawa.

Paine S.-J., Gander P.H., Travier N. (2006), *The epidemiology of morningness/eveningness: influence of age, gender, ethnicity, and socioeconomic factors in adults (30–49 years)*, „Journal of Biological Rhythms", 21(1), s. 68–76, DOI: 10.1177/0748730405283154.

Pearce J.L. (1998), *Job security is important, but not for the reasons you might think: The examples of contingent workers*, „Journal of Organizational Behavior", 5, s. 31–46.

Pearn M., Kandola R.S. (1988), *Job Analysis: A Practical Guide for Managers*, Institute of Personnel Management.

Pervin L.A., John O.P. (2001), *Personality. Theory and Research*, Wiley & Sons, New York.

Pervin L.A., John O.P. (eds) (1999), *Handbook of Personality: Theory and Research*, Elsevier.

Pflugbeil K.J. (1994), *Bio-topping*, Wydawnictwo Lekarskie PZWL, Warszawa.

Piech K. (2003), *„Tradycyjne" metody heurystyczne – przegląd i zastosowania*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH", 40, s. 91–101.

Pinfield L.T., Berner M.F. (1994), *Employment systems: toward a coherent conceptualization of internal labor markets*, „Research in Personnel and Human Resources Management", 12, s. 41–78.

Pitt-Catsouphes M., Matz-Costa C. (2008), *The multi-generational workforce: workplace flexibility and engagement*, „Community, Work and Family", 11(2), s. 215–229.

Pocztowski A. (2012), *Znaczenie ekspatriantów w przedsiębiorstwie międzynarodowym*, [w:] A. Pocztowski (red.), *Zarządzanie misjami zagranicznymi. Organizacyjne i indywidualne aspekty pracy ekspatriantów*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

Pocztowski A. (red.) (2012), *Zarządzanie misjami zagranicznymi. Organizacyjne i indywidualne aspekty pracy ekspatriantów*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

Potocki A. (2005), *Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*, Difin, Warszawa.

Prokurat S., Swierkowski L. (2013), *Nadchodzi Praca 2.0*, „Harvard Business Review Polska", 7–8.

Provenzano L.A. (1994), *Telecommunting: A Trend Towards the Hoffice*, Queen's University Industrial Relations Centre (IRC), Kingston.

Przybyła M. (2002), *Integracyjne i dezintegracyjne aspekty nauki o zarządzaniu*, [w:] H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem: integracja i dezintegracja*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu", 928, s. 131–137.

Purgał-Popiela J. (2015), *Różnorodność form międzynarodowej pracy i jej implikacje dla zarządzania zasobami ludzkimi*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 914, s. 37–54.

Purgał-Popiela J. (2011), *Sukces misji zagranicznej i jego uwarunkowania: spojrzenie z perspektywy organizacji i ekspatrianta [Success of an international assignment and its determinants from the perspective of an organisation and an expatriate]*, „Problemy Zarządzania", 9(4).

Rau B.L., Hyland M.A.M. (2002), *Role conflict and flexible work arrangements: The effects on applicant attraction*, „Personnel Psychology", 55(1), s. 111–136.

Regev G., Bider I., Wegmann A. (2007), *Defining business process flexibility with the help of invariants*, „Software Process: Improvement and Practice", 12(1), s. 65–79.

Ribera J., Sachon M., Grasas A. (2003), *Putting the core element of critical chain project management into perspective*, [in:] *One World? One View of OM? The Challenges of Integrating Research and Practice*, SGE Editoriali, Padova.

Riel Van C., Berens G., Dijkstra M. (2009), *Stimulating strategically aligned behaviour among employees*, „Journal of Management Studies", 46(7), s. 1197–1226.

Robbins S.P. (2001), *Zasady zachowania w organizacji*, Zysk i S-ka, Poznań.

Robbins S.P. (2000), *Zasady zachowania w organizacji*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Warszawa.

Robbins S.P. (1983), *Organizational Behavior – Concepts, Controversies and Applications*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Robbins S.P, Judge T.A. (2012), *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa.

Robert K.H., Hulin C.L., Rousseau D.M. (1978), *Developing an Interdyscyplinary Science of Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Rodgers C.S. (1992), *The flexible workplace: What have we learned?*, „Human Resource Management", 31(3), s. 183–199.

Roeters A., Craig L. (2014), *Part-time work, women's work-life conflict, and job satisfaction: A crossnational comparison of Australia, The Netherlands, Germany, Sweden, and The United Kingdom*, „International Journal of Comparative Sociology", 55(3), s. 185–203.

Rokita J., Grudzewski W. (red.) (2005), *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej im. Wojciecha Korfantego, Katowice.

Rosenbaum J.E. (1984), *Career Mobility in a Corporate Hierarchy*, Academic Press, New York.

Rutka R. (2012), *Wpływanie na zachowania przez formalizację*, [w:] R. Rutka, P. Wróbel (red.), *Organizacja zachowań zespołowych*, PWE, Warszawa.

Rutka R., Wróbel P. (red.) (2012), *Organizacja zachowań zespołowych*, PWE, Warszawa.

Sadowska-Snarska C. (2006), *Elastyczne formy pracy jako instrument ułatwiający godzenie życia zawodowego z rodzinnym*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok.

Sadowska-Snarska C. (red.) (2008), *Elastyczne formy pracy. Szanse i zagrożenia*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok,

Sadowska-Snarska C. (red.), (2007), *Równowaga: praca, życie: studium porównawcze: Finlandia – Polska – Hiszpania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok.

Sadowski B. (1973), *Biologiczne mechanizmy zachowania*, PWN, Warszawa.

Salgado J. (1997), *The five factor model of personality and job performance in European Community*, „Journal of Applied Psychology", 82, s. 30–43.

Sanchez R. (1997), *Preparing for an uncertain future: managing organizations for strategic flexibility*, „International Studies of Management & Organization", 27(2), s. 71–94.

Sapnas K.G., Zeller R.A. (2002), *Minimizing sample size when using exploratory factor analysis for measurement*, „Journal of Nursing Measurement", 10(2), s. 135–154.

Scandura T.A. (2015), *Essentials of Organizational Behaviour. An Evidence Approach*, Sage, London.

Scandura T.A., Williams E.A. (2000), *Research methodology in management: current practices, trends, and implications for future research*, „Academy of Management Journal", 43(6).

Schaie K.W., Dutta R., Willis S.L. (1991), *Relationship between rigidity-flexibility and cognitive abilities in adulthood*, „Psychology and Aging", 6(3).

Schieman S., Young M. (2010), *Is there a downside to schedule control for the work-family interface?*, „Journal of Family Issues", 31(10), s. 1391–1414.

Schiff F.W. (1983), *Flexiplace: an idea whose time has come*, „IEEE Transactions on Engineering Management", 1, s. 26–30.

Schultz D.P., Schultz S.E. (2002), *Psychologia dzisiejszej pracy a wyzwania*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Schmidt J. (2014), *Rola i uwarunkowania rozwoju organizacyjnych zachowań obywatelskich w organizacjach, na przykładzie polskich organizacji pozarządowych*, „Studia Oeconomica Posnaniensia", 2(10), s. 27–51.

Sikorski Cz. (2013), *Źródła i formy zachowań organizacyjnych. Obrazki z dzieciństwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Sikorski Cz. (2005), *Kierunek ewolucji rozwiązań strukturalnych*, [w:] W. Błaszczyk (red.), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Sikorski Cz. (1999), *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Sillamy N. (1994), *Słownik psychologii*, Wydawnictwo Książnica, Katowice.

Skalik J. (red.) (2006), *Zmiana warunkiem sukcesu: dynamika zmian w organizacji-ewolucja czy rewolucja*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, 1141.

Skarzyński M. (2007), *Prac*a, [w:] M. Skarzyński (red.), *Elastyczne formy pracy w praktyce doradczej*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku, Białystok.

Skarzyński M. (red.) (2007), *Elastyczne formy pracy w praktyce doradczej*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku, Białystok.

Skowron-Mielnik B. (2012), *Elastyczna organizacja pracy w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.

Skowron-Mielnik B. (2003), *Formy organizacji pracy jako czynnik kreowania zatrudnienia*, [w:] R. Horodeński, C. Sadowska-Snarska (red.), *Rynek pracy w Polsce na progu XXI wieku*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych i Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku, Warszawa, Białystok.

Skowron-Mielnik B. (2001), *Zarządzanie czasem pracy w przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.

Sladek C., Hollander E. (2009), *Where is everyone? The rise of workplace flexibility*, „Benefits Quarterly", 2, s. 17–22.

Sobol E. (red.) (2002), *Słownik wyrazów obcych PWN*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Sowińska A. (2014), *Psychologiczne zagrożenia elastycznych form zatrudnienia-psychopatologia telepracy*, „Studia Ekonomiczne", 167, s. 259–266.

Spector P.E., Jex S.M. (1998), *Development of four self-report measures of job stressors and strain: interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory*, „Journal of Occupational Health Psychology", 3(4), s. 35–367.

Spina G. et al. (eds) (2003), *One World? One View of OM? The Challenges of Integrating Research and Practice*, SGE Editoriali, Padova.

Stabryła A. (2005), *Analiza elastyczności systemu jako instrument programowania zmian i rozwoju*, [w:] J. Rokita, W. Grudzewski (red.), *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej im. Wojciecha Korfantego, Katowice, s. 20–30.

Stankiewicz J.M. (red.) (2010), *Pozytywny potencjał organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, TNOiK „Dom Organizatora", Toruń.

Stańczyk S. (2011). Triangulacja – łączenie metod badawczych i urzetelnienie badań, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 78–90.

Stemplewska-Żakowicz K. (2010), *Metody jakościowe, metody ilościowe: hamletowski dylemat czy różnorodność wyboru*, „Roczniki Psychologiczne", 13(1), s. 87–96.

Strelau J. (2001), *Różnice indywidualne*, Scholar, Warszawa.

Strelau J. (1998). *Temperament: A Psychological Perspective*, Springer Science & Business Media.

Strelau J., Doliński D. (red.) (2011), *Psychologia akademicka. Podręcznik*, *2*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.

Strelau J. (red.) (2002), *Psychologia. Podręcznik akademicki. Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.

Striker M. (2012), *Determinanty uelastycznienia zatrudnienia personelu medycznego w Polsce*, [w:] *Sukces w zarządzaniu kadrami: elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim. T. 1. Problemy zarządczo-ekonomiczne*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", 248, s. 189–198.

Stroińska E. (2014), *Elastyczne formy zatrudnienia. Telepraca – zarządzanie pracą zdalną*, Poltex, Warszawa.

Strykowska M. (red.) (2002), *Współczesne organizacje – wyzwania i zagrożenia. Perspektywa psychologiczna*, Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań.

Strzemińska H. (2014), *Czas pracy w nowej gospodarce. Trendy i formy organizacji*, [w:] H. Strzemińska, M. Bednarski (red.), *Czynnik czasu w nowej gospodarce. W jakim kierunku zmierzamy*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.

Strzemińska H., Bednarski M. (red.) (2014), *Czynnik czasu w nowej gospodarce. W jakim kierunku zmierzamy*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.

Sudoł S. (2014), *Podstawowe problemy metodologiczne nauk o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie", 1(16).

Sullivan D. (2008), *Prowadzenie badań jakościowych,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Sułkowski Ł. (2011), *Rozwój metodologii w naukach o zarządzaniu*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Sułkowski Ł. (2005), *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa.

Sułkowski Ł. (2004), *Metodologia nauk o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji", 10.

Sułkowski Ł., Waniek K. (red.) (2009), *Studia z zarządzania międzykulturowego*, cz. 2, „Studia i Monografie", 22, SWSPiZ, Łódź.

Szaban J.M. (2012), *Zachowania organizacyjne. Aspekt międzykulturowy*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.

Szczucka K. (2010), *Polski Kwestionariusz Perfekcjonizmu Adaptacyjnego i Dezaptacyjnego*, „Psychologia Społeczna", 5, 1(13), s. 71–95.

Szewczuk W. (red.) (1985), *Słownik psychologiczny*, Wiedza Powszechna, Warszawa.

Szilagyi A.D., Wallace M.J. (1983), *Organizational Behavior and Performance*, Glenview, IL.

Szostek D. (2015), *Dysfunkcjonalne zachowania pracowników: zarys problematyki*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 1, s. 69–82.

Sztumski J. (1984), *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, PWN, Warszawa.

Ślaski S. (2010), *Zachowania transgresyjne – próba psychologicznego pomiaru*, „Przegląd Psychologiczny", 53(4), s. 401–416.

Śpiewak S. (2006), *Rozgrzewanie uwagi: wpływ przeciążenia poznawczego na proste i złożone zadania poznawcze*, „Przegląd Psychologiczny", 49(1), s. 63–83.

Śpiewak S., Ziaja J., Doliński D. (2003), *Wpływ przeciążenia poznawczego na dostępność zasobów: efekt rozgrzania poznawczego*, „Przegląd Psychologiczny", 46(3), s. 291–306.

Świątek-Barylska I. (2013), *Lojalność pracowników współczesnych organizacji: istota i elementy składowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Tabachnick B.G., Fidell L. (2007), *Using Multivariate sStatistics*, Allyn & Bacon/Pearson Education.

Tabaszewska E. (2004), *Organizacja tradycyjna – ucząca się – inteligentna. Różnice i podobieństwa*, „Przegląd Organizacji", 3.

Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997), *Dynamic capabilities and strategic management*, „Strategic Management Journal", 18(7), s. 509–533.

Terelak J.F. (2005), *Psychologia organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa.

Thompson R.J., Payne S.C., Taylor A.B. (2015), *Applicant attraction to flexible work arrangements: Separating the influence of flextime and flexplace*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology", 88(4), s. 726–749.

Trocki M. (2004), *Podział i grupowanie zadań*, [w:] *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa, s. 417.

Tsui A.S., Pearce J.L., Porter L.W., Hite J.P. (1995), *Choice of employee-organization relationship: influence of external and internal organizational factors*, „Research in Personnel and Human Resources Management", 13, s. 117–151.

Turek D. (2012), *Kontrproduktywne zachowania pracowników w organizacji*, Difin, Warszawa.

Twardowska J. (2016), *Korzyści wynikające z wirtualnej organizacji pracy*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", 444, s. 512–519.

Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – *Kodeks pracy*, Dz. U. 1974, 24(141), z późn. zm.

Volberda H.W. (1996), *Toward the flexible form: how to remain vital in hypercompetitive environments*, „Organization Science", 7(4), s. 359–374.

Walecka A., Zakrzewska-Bielawska A. (2013), *Organizacja w procesach zmian – w drodze do elastyczności i innowacyjności*, [w:] A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa, s. 294–338.

Walesiak M., Gatnar E. (red.) (2009), *Statystyczna analiza danych z wykorzystaniem programu R*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Weick K.E. (1982), *Management of organizational change among loosely coupled elements*, [in:] P.S. Goodman and Associates (eds), *Change in Organizations: New Perspectives in Theory, Research, and Practice*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, s. 375–408.

Wellman B., Salaff J., Dimitrova D., Garton L., Gulia M., Haythornthwaite C. (1996), *Computer networks as social networks: collaborative work, telework, and virtual community*, „Annual Review of Sociology", 22(1), s. 213–238.

White M., Hill S., McGovern P., Mills C., Smeaton D. (2003), 'High-performance' management practices, working hours and work-life balance, „British Journal of Industrial Relations", 41(2), s. 175–195.

Wiktorowicz J. (2016), *Exploratory factor analysis in the measurement of the competencies of older workers*, „Ekonometria", 4(54), s. 48–60.

Wiłkość M. (2014), *Chronotyp a sprawność funkcji poznawczych oraz aktywność okołodobowa osób zdrowych. Związek z genami kandydującymi centralnego zegara biologicznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz.

Wojtczuk-Turek A. (2012), *Zachowania innowacyjne w pracy: wybrane zagadnienia teoretyczne i praktyczne*, Difin, Warszawa.

Wontorczyk A., Brudnik M. (2013), *Cechy temperamentu jako predyktory wypalenia zawodowego u nauczycieli wychowania fizycznego*, „Psychologia Społeczna", 8, 1(24), s. 96–110.

Wright P.M., Snell S.A. (1998), *Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management*, „Academy of Management Review", 23, s. 756–772.

Zalewska-Turzyńska M. (2012), *Komunikowanie się w organizacji: studium prakseologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Zawadzki B., Strelau J., Szczepaniak P., Śliwińska M. (1998), *Inwentarz Osobowości NEO-FFi Costy i McCrae. Podręcznik do polskiej adaptacji*, Pracownia Testów Psychologicznych PTP, Warszawa.

Zimbardo P.G., Johnson R.L., McCann V. (2010), *Psychologia: kluczowe koncepcje. Człowiek i jego środowisko*, t. 5, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Zimbardo P.G., Johnson R.L., McCann V. (2010), *Psychologia: kluczowe koncepcje. Postawy psychologii*, t. 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Zimniewicz K. (1999), *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.

Źródła internetowe

ECaTT Final Report, *Benchmarking Progress on New Ways of Working and New Forms of Business Across Europe 2*000, s. 25–32, https://web.fhnw.ch/personenseiten/najib.harabi/publications/books/benchmarking-progress-of-telework-and-electronic-commerce-in-europe (dostęp 25.08.2017).

Encyklopedia PWN, http://encyklopedia.pwn.pl/haslo/zachowanie;3999750.html (dostęp 15.09.2014).

Gawrycka M. (2007), *Wykorzystanie niestandardowych form zatrudnienia i organizacji pracy w celu zwiększenia efektywności funkcjonowania rynku pracy w Polsce*, [w:] D. Kopycińska (red.), *Regulacyjna rola państwa we współczesnej gospodarce*, Uniwersytet Szczeciński, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, katedra Mikroekonomii, http://mikro.univ. Szczecin.pl (dostęp 15.10.2017).

Global Coworkin Travel, http://www.deskmag.com/en/2016-forecast-global-coworking-survey-results (dostęp 28.09.2017).

Jarmołowicz W., Kalinowska-Nawrotek B. (2007), *Praca kobiet a elastyczne formy zatrudnienia*, [w:] D. Kopycińska (red.), *Regulacyjna rola państwa we współczesnej gospodarce*, Uniwersytet Szczeciński, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Katedra Mikroekonomii, http://mikro.univ.szczecin.pl (dostęp 15.10.2007).

Kleinman L. (2010), *Physically Present, Mentally Absent? Technology Multitasking in Organizational Meetings* (Doctoral dissertation), https://repositories.lib.utexas.edu/bitstream/handle/2152/ETD-UT-2010-05-800/KLEINMAN-DISSERTATION.pdf?sequence=1&isAllowed=y (dostęp 15.08.2017).

Kruczkowska V. (2014), *Definicja zachowania według dra Thomasa Gordona. Różnica między zachowaniem a etykietowaniem*, Forum Wychowania Przedszkolnego, http://blizejprzedszkola.pl/upload/files/Definicja_zachowania.pdf (dostęp 12.09.2014).

Lundin E. (2016), *Designing Sharing Platforms: a Study of the Hoffice Coworking Network*, http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A945809&dswid=-7281 (dostęp 22.11.2015).

Puzio-Wacławik B. (2007), *Uelastycznienie rynku pracy w Polsce na tle krajów Unii Europejskiej*, [w:] D. Kopycińska (red.), *Regulacyjna rola państwa we współczesnej gospodarce*, Uniwersytet Szczeciński, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, http://mikro.univ.szczecin.pl (dostęp 10.07.2015).

Raport E-Work, *European Telework Online (eto) Polska* (2000), https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/comparative-information/telework-in-the-european-union (dostęp 15.11.2017).

Rogozińska-Pawelczyk A. (2013), *Osobowościowe uwarunkowania gotowości do zmian organizacyjnych*, HRM(ZZL)_Rogozinska-Pawelczyk_A_95-106 (dostęp 25.08.2017).

Słownik Języka Polskiego PWN, http://sjp.pwn.pl/szukaj/zachowanie.html (dostęp 12.09.2014).

Summary

The Flexibility of the Organizational Behaviour of Employees

The Concept and Methodology of Research

Flexibility of organizational behaviour of employees is undoubtedly a complex subject which requires multidimensional analysis. Depending on the chosen perspective, the basis for considerations may be instruments that induce, support or inhibit flexibility, or focusing on the efficiency criterion, one can analyse performance, economy or efficiency of the individual's response to organizational changes. Regardless the purpose of studies, flexibility of organizational behaviour of employees is certainly an important component of discourse conducted within management sciences.

This paper presents the original concept of Flexibility of Organizational Behaviour of Employees (FOBE), based on the assumption of latent, polymorphic, polideterministic and asynchronous nature of behavioural flexibility. Literature studies conducted in this area allowed to identify the existing gaps, namely, cognitive gaps, definition gaps (defining the conceptual framework of organizational behaviour and categories of flexibility of organizational behaviour of employees) as well as methodological ones (defining the procedure for creating tools for studying social aspects of management and creation on its basis of a tool for behavioural flexibility research).

The direction of research was determined by the mentioned above gaps. The theoretical aim of this work was to develop a conceptually and terminologically coherent description of organizational behaviour, in particular conceptualization of the category of flexibility of organizational behaviour of employees. The practical goal of the work was to identify indicators of flexible organizational behaviour of employees. In turn, methodologically, the aim of the work was to develop a FOBE questionnaire based on the methodology of creating research tools, having its roots in the broadly understood methodology of social research. Whereas the applicational aim was to describe the relationship between flexible organizational solutions and flexible employee behaviour, and to demonstrate the diversity of this category in terms of the forms and area of its manifestation.

The presented work is of theoretical and empirical nature. In the theoretical part, covering chapters 1–3, secondary sources were used, on the basis of which literature research was conducted. In the empirical part (chapter 4), the primary sources were used as the method of data acquisition.

In the first chapter, based on the literature research, the conceptual framework of the *organizational behaviour* category was defined. The considerations began with the description of an individual as a subject of studies in the field of management sciences and the indication of its interdisciplinary connections. Revealed difficulties in clear identification of the subjective and objective scope of organizational behaviour became the ground to in-depth analysis of the concept of behaviour, subsequently specifying them in the category of organizational behaviour. While discussing the issue of the will and purposefulness of an individual's response to stimuli, the attention was paid to the change that had occurred in the perception of people's behaviour in organizations and the resulting divergence of approaches to this issue. The considerations contained in the first chapter allowed to determine the interpretative model of the category of organizational behaviour, which was the basis for analysis carried out in the further part of the work.

The second chapter examines the concept of flexibility, indicating in the first place the existence of two layers of meaning in this category. As part of the management sciences, and more broadly within the social sciences, flexibility is usually interpreted as the ability to adapt to situations, which connects it semantically with the concept of adaptation. It was pointed out that flexibility is treated by most authors as a desirable attribute of the organization, enabling its survival and development. The analysis of the areas of flexibility of organizations carried out in this part of the study revealed diversity and antinomies referring to the flexibility of organization and the flexibility of its people. This chapter ends with a review of the basic categories of flexibility in the literature related to the subject connected with the description of organizations.

The third chapter begins with the presentation of the organizational behaviour analysis model, on which the concept of FOBE (flexible organizational behaviour of employees) is based. Next, the determinants of flexible behaviour in the division into external conditions (flexible work organization) and internal (cognitive, personality and temperamental correlates of flexibility) are discussed. The following section presents detailed characteristics of four types of flexibility indicated in the FOBE concept:

- *task-oriented* – changes in the organization of the workplace, manifested in the content of the work and / or the method of work and / or the function and features of the items of technological equipment;
- *functional* – changes in the employee's behaviour, manifested in terms of organizational roles and / or team roles;
- *time* – changes in working time, manifested in the scope of work performance based on non-standard forms of employment, one or more employers (formal

flexible hours) and / or performing work based on atypical organization of working time (organizational time flexibility);
- spatial – changes manifested in the framework of the (intra- / interorganizational) position and / or place of work.

The chapter ends with the reflections on the consequences of flexible behaviour from the perspective of an individual and organization.

The theoretical part of the work related to the conceptualization of the category of flexibility of organizational behaviour of employees became the basis for the empirical part. The fourth chapter firstly describes the methodological assumptions adopted in the scientific description as the basis for the research on social aspects of management, including flexible behaviour. Next, the procedure of construction of the FOBE research tool as well as the results of its validation are presented. The chapter ends with the description of the FOBE questionnaire as a standardized research tool (theoretical foundations of FOBE, the instruction for conducting research and interpretation of results).

In the last part of the book, conclusions and recommendations regarding employee flexibility research were formulated. It also presents forecasts regarding the directions of evolution of organizational behaviour and potential directions for further scientific explorations. The appendix contains the FOBE questionnaire and template sheets used during the Delphi research.

The concept of FOBE presented in the book is an original proposal of the author to describe and explain the flexibility of organizational behaviour of employees. The methodical description of behaviour adopted in the work makes it possible to follow the direction and pace of the ongoing transformations, being the starting point, among others to examine the relationship of implemented organizational changes with behaviour, as well as to assess their costs, both psychological, economic and social as well as professional ones.

Apart from cognitive values, the book also has an application value. The FOBE questionnaire developed on the basis of the concept is used to examine the level of flexibility of organizational behaviour of employees and can be used as a diagnostic tool both in the individual dimension (self-diagnosis and diagnosis of the level of flexibility of organizational behaviour in general and in particular scope, within the distinguished categories of flexibility, determination of changes in the level of flexibility over time – longitudinal studies) and organizational (the diagnosis of the flexibility level of the organization's employees and diagnosis of an individual's flexibility, assessment of the efficiency of implemented organizational solutions aimed at making the human capital more flexible – FOBE research before and after the change).

Załączniki

Załącznik 1. Arkusz pierwszej tury badania metodą delficką

Proszę ocenić, czy Pana/i zdaniem dane zachowanie jest ważne dla opisu danego rodzaju elastyczności, gdzie: 5 – Zdecydowanie tak 4 – Raczej tak 3 – Trudno powiedzieć 2 – Raczej nie 1 – Zdecydowanie nie						
Elastyczność zadaniowa zachowań organizacyjnych oznacza zmianę organizacji stanowiska pracy, manifestowaną w zakresie: – treści pracy i/lub – metody pracy, i/lub – funkcji i cech elementów wyposażenia technologicznego i technicznego.	5	4	3	2	1	Uwagi
Zmiana zadania (pracownik wykonuje inne zadania)						
Zmiana liczby wykonywanych zadań (poszerzanie pracy, horyzontalne zwiększenie zakresu wykonywanych czynności)						
Jakościowa zmiana wykonywanych zadań (wzbogacanie pracy, wertykalne zwiększenie zakresu wykonywanych czynności, np. czynności wykonawcze mogą być poszerzone o planistyczne)						
Zmiana zakresu wykorzystywanych podczas pracy wiedzy, umiejętności i postaw						
Zmiana metody wykonywania pracy (wykonuję zadania inaczej)						
Zmiana sposobu wykonywania pracy (indywidualnie/zespołowo)						

Wielozadaniowość równoległa (wykonywanie wielu zadań w tym samym czasie)						
Wielozadaniowość sekwencyjna (wykonywanie wielu zadań po kolei)						
Cykliczna zmienność zadań (ustalone cykle)						
Reaktywna zmienność zadań (zmiana *ad hoc*)						
Zmiana rozwiązań technicznych i technologicznych związanych z wykonywaniem zadań						
Wykonywanie zadań poza miejscem pracy (dom, mobilne biuro)						
Praca z wykorzystaniem nowoczesnych rozwiązań teleinformatycznych (wirtualna, zdalna)						
Inne (Jakie?) ……						
Elastyczność funkcyjna zachowań organizacyjnych oznacza zmianę pełnionej funkcji, manifestowaną w zakresie: – ról organizacyjnych i/lub – ról zespołowych.	5	4	3	2	1	Uwagi
Praca w zespołach na stale ulokowanych w strukturze organizacyjnej						
Praca w zespołach czasowo ulokowanych w strukturze organizacyjnej						
Kadencyjność pracy w zespołach						
Praca w różnych rodzajach zespołów (np. pracownicze, robocze, koła jakości)						
Praca w zespołach pełniących różne funkcje (np. opiniujące, doradcze, rozstrzygające *etc*.)						
Praca w zespołach heterogenicznych (różnorodność pierwotna, wtórna, organizacyjna)						
Praca w zespołach o zróżnicowanej wielkości						
Pełnienie różnych ról organizacyjnych równolegle						
Pełnienie różnych ról organizacyjnych sekwencyjnie						
Pełnienie w kilku organizacjach różnych ról w tym samym czasie						
Pełnienie w kilku organizacjach tych samych ról w tym samym czasie						
Pełnienie różnych ról kierowniczych (np. w zależności od sytuacji lub zespołu)						
Wykorzystywanie zróżnicowanych umiejętności (np. w zależności od sytuacji lub zespołu dominacja umiejętności koncepcyjnego myślenia, społecznych lub wykonawczych)						

Pełnienie różnych ról zespołowych równolegle						
Pełnienie różnych ról zespołowych sekwencyjnie						
Pełnienie w tym samym zespole zawsze tej samej roli zespołowej						
Pełnienie w tym samym zespole różnych ról zespołowych						
Pełnienie w różnych zespołach tej samej roli zespołowej						
Pełnienie w różnych zespołach różnych ról zespołowych						
Inne (Jakie?) ……						
Elastyczność czasowa zachowań organizacyjnych oznacza zmianę czasu pracy, manifestowaną w zakresie: – wykonywania pracy opartej na niestandardowych formach zatrudnienia, w ramach jednej lub kilku organizacji i/lub – wykonywania pracy opartej na atypowej organizacji czasu pracy.	5	4	3	2	1	Uwagi
Praca na czas określony						
Praca w niepełnym wymiarze czasu pracy						
Praca na podstawie umowy cywilnoprawnej (umowa o dzieło, umowa zlecenie)						
Praca w dwóch lub więcej organizacjach (w ostatnim roku)						
Praca w dwóch lub więcej organizacjach w tym samym czasie (w ostatnim roku)						
Zmienność wymiaru czasu pracy						
Zmienność rozkładu czasu pracy (zmiana obciążenia pracą w wymiarze dnia, tygodnia, miesiąca)						
Praca w trybie zmianowym						
Asynchroniczna obecność w pracy z powodu zróżnicowanego czasu pracy						
Oddzielenie indywidualnego czasu pracy od ogólnego czasu pracy organizacji (możliwość rozpoczynania/kończenia pracy o różnej porze)						
Samoorganizowanie czasu pracy						
Inne (Jakie?) ……						
Elastyczność przestrzenna zachowań organizacyjnych oznacza zmianę miejsca wykonywania pracy, manifestowaną w zakresie: – organizacyjnym (przemieszczenia w ramach struktury danej organizacji, między organizacjami) i/lub – geograficznym (miasto, kraj).	5	4	3	2	1	Uwagi

Przemieszczenia poziome – wykonywanie pracy w innej komórce w ramach tej samej organizacji (bez zmiany stanowiska)						
Przemieszczenia pionowe – wykonywanie pracy w tej samej komórce organizacyjnej, ale na innym stanowisku (awans/degradacja)						
Przemieszczenia diagonalne – wykonywanie pracy w innej komórce organizacyjnej na innym stanowisku						
Praca w tej samej organizacji, ale w innym mieście (filia, oddział)						
Wyjazdy służbowe (oddelegowanie do pracy w innym mieście/kraju na okres do jednego miesiąca)						
Misje krótkookresowe (oddelegowanie do pracy w innym mieście/kraju na okres od jednego do trzech miesięcy)						
Misje średniookresowe (oddelegowanie do pracy w innym mieście/kraju na okres od trzech do dwunastu miesięcy)						
Wyjazdy rotacyjne – krótkie, regularne wyjazdy służbowe w celu realizacji określonych zadań, przeplatane pracą w jednostce macierzystej						
Dojazdy do pracy w cyklu tygodniowym lub dwutygodniowym						
Praca w innej organizacji w tym samym mieście						
Praca w innej organizacji w innym mieście/kraju						
Inne (Jakie?) ……						

Załącznik 2. Arkusz drugiej i trzeciej tury badania metodą delficką

Proszę ocenić, czy Pana/i zdaniem dane zachowanie jest ważne dla opisu danego rodzaju elastyczności, gdzie:
5 – Zdecydowanie tak
4 – Raczej tak
3 – Trudno powiedzieć
2 – Raczej nie
1 – Zdecydowanie nie

Wyszczególnienie	Mediana M	Przedział międzykwartylowy		Twoja odpowiedź		
		Q1	Q2	Poprzednia	Nowa (liczbowo) 1 2 3 4 5	Uzasadnienie odpowiedzi niemieszczącej się w przedziale międzykwartylowym
Elastyczność zadaniowa zachowań organizacyjnych oznacza zmianę organizacji stanowiska pracy, manifestowaną w zakresie: – treści pracy i/lub – metody pracy, i lub – funkcji i cech elementów wyposażenia technologicznego i technicznego.						
▪ Zmiana zadania (pracownik wykonuje inne zadania) ▪ ……						
Elastyczność funkcyjna zachowań organizacyjnych oznacza zmianę pełnionej funkcji, manifestowaną w zakresie: – ról organizacyjnych i/lub – ról zespołowych.						

Proszę ocenić, czy Pana/i zdaniem dane zachowanie jest ważne dla opisu danego rodzaju elastyczności, gdzie:
5 – Zdecydowanie tak
4 – Raczej tak
3 – Trudno powiedzieć
2 – Raczej nie
1 – Zdecydowanie nie

Wyszczególnienie	Mediana M	Przedział międzykwartylowy		Twoja odpowiedź		
		Q1	Q2	Poprzednia	Nowa (liczbowo) 1 2 3 4 5	Uzasadnienie odpowiedzi niemieszczącej się w przedziale międzykwartylowym
Elastyczność czasowa zachowań organizacyjnych oznacza zmianę czasu pracy, manifestowaną w zakresie: – wykonywania pracy opartej na niestandardowych formach zatrudnienia, w ramach jednej lub kilku organizacji i/lub – wykonywania pracy opartej na atypowej organizacji czasu pracy.						
▪ Praca na czas określony ▪ …….....						
Elastyczność przestrzenna zachowań organizacyjnych oznacza zmianę miejsca wykonywania pracy, manifestowaną w zakresie: – organizacyjnym (przemieszczenia w ramach struktury danej organizacji, między organizacjami) i/lub – geograficznym (miasto, kraj).						

Proszę ocenić, czy Pana/i zdaniem dane zachowanie jest ważne dla opisu danego rodzaju elastyczności, gdzie:
5 – Zdecydowanie tak
4 – Raczej tak
3 – Trudno powiedzieć
2 – Raczej nie
1 – Zdecydowanie nie

Wyszczególnienie	**Mediana M**	**Przedział międzykwartylowy**		**Twoja odpowiedź**		
		Q1	**Q2**	**Poprzednia**	**Nowa (liczbowo) 1 2 3 4 5**	**Uzasadnienie odpowiedzi niemieszczącej się w przedziale międzykwartylowym**
▪ Przemieszczenia poziome – wykonywanie pracy w innej komórce w ramach tej samej organizacji (bez zmiany stanowiska) ▪ …….....						

Załącznik 3. Kwestionariusz elastycznych zachowań organizacyjnych pracowników (EZOP)

Kwestionariusz EZOP
© Katarzyna Januszkiewicz

Proszę wskazać, ile razy w ciągu ostatniego roku w Pana/i pracy zawodowej miało miejsce dane zachowanie.					
		Mniej niż jeden raz	**Jeden – dwa razy**	**Trzy – cztery razy**	**Więcej niż pięć razy**
I-1	Zmiana rodzaju wykonywanych zadań (nowe/inne zadania w ramach tego samego stanowiska)				
I-2	Zmiana zakresu wykonywanych zadań (poszerzanie dotychczasowych zadań o inne czynności, np. planistyczne, kontrolne, wykonawcze)				
I–3	Zmiana zakresu wykorzystywanej podczas pracy wiedzy, umiejętności i postaw (konieczność uzupełnienia wiedzy, kwalifikacji, zmiany zachowań)				
I-4	Zmiana metody wykonywania pracy (wykonywanie zadań inaczej, z wykorzystaniem nowych technik, metod, procesów, procedur itp.)				
I-5	Zmiana sposobu wykonywania pracy (przejście od pracy indywidualnej do zespołowej lub odwrotnie)				
I-6	Wielozadaniowość równoległa (wykonywanie wielu zadań w tym samym czasie)				
I-7	Reaktywna zmiana zadań (nieplanowana zmiana będąca odpowiedzią na wyzwania otoczenia)				
I-8	Praca w różnych rodzajach zespołów (np. zespoły projektowe)				
II-1	Pełnienie różnych ról organizacyjnych równolegle (formalnie określonych funkcji w organizacji)				

II-2	Pełnienie w kilku organizacjach różnych ról organizacyjnych równolegle				
II-3	Pełnienie równolegle różnych ról zespołowych (nieokreślonych formalnie funkcji w zespole, np. Inicjator, Dusza zespołu)				
II-4	Pełnienie w tym samym zespole różnych ról zespołowych				
II-5	Pełnienie w różnych zespołach różnych ról zespołowych				
III-1	Zmiana rozkładu czasu pracy (zmiana harmonogramu pracy, obciążenia pracą w wymiarze dnia, tygodnia, miesiąca)				
III-2	Asynchroniczna (nieregularna) obecność w pracy z powodu zróżnicowanego czasu pracy				
III-3	Oddzielenie indywidualnego czasu pracy od ogólnego czasu pracy organizacji (możliwość rozpoczynania/kończenia pracy o różnej porze)				
III-4	Samoorganizowanie czasu pracy (samodzielne określenie, kiedy i jak długo będzie wykonywana praca)				
IV-1	Przemieszczenia diagonalne – wykonywanie pracy w innej komórce organizacyjnej na innym stanowisku				
IV-2	Praca w tej samej organizacji, ale w innym mieście (np. filia, oddział)				
IV-3	Wyjazdy krótkookresowe (oddelegowanie do pracy w innym mieście/kraju na okres od jednego do trzech miesięcy)				
IV-4	Wyjazdy średniookresowe (oddelegowanie do pracy w innym mieście/kraju na okres od trzech do dwunastu miesięcy)				
IV-5	Praca w innej organizacji w innym mieście/kraju				

IV-6	Wykonywanie zadań poza miejscem pracy (np. w domu, mobilnym biurze)				
IV-7	Praca w dwóch lub więcej organizacjach w tym samym czasie (w ostatnim roku)				
IV-7	Praca w dwóch lub więcej organizacjach w tym samym czasie (w ostatnim roku)				

Spis rysunków

Rysunek 1.1. Zachowania organizatorskie i organizacyjne 20
Rysunek 1.2. Trzy poziomy organizacji zachowania się człowieka 21
Rysunek 2.1. Antynomie elastyczności 42
Rysunek 2.2. Piramida elastyczności 44
Rysunek 3.1. Model analizy zachowań organizacyjnych (MAZO) 51
Rysunek 4.1. Etapy opracowania kwestionariusza EZOP 119
Rysunek 4.2. Proces określenia predykatów teoretycznych koncepcji EZOP 119
Rysunek 4.3. Średnia ocena elastyczności w analizowanych obszarach w trzech turach badania 127
Rysunek 4.4. Samoocena elastyczności pracowników (w %) 134
Rysunek 4.5. Częstotliwość występowania określonych zachowań – wyznaczników elastyczności zachowań organizacyjnych pracowników (w %) 136–139
Rysunek 4.6. Wyniki konfirmacyjnej analizy czynnikowej kwestionariusza EZOP (wyniki standaryzowane) 149
Rysunek 4.7. Graficzny obraz rozkładu elastyczności zachowań organizacyjnych pracowników – ogółem i w podskalach ... 154
Rysunek 4.8. Egogram EZOP – graficzna prezentacja wyników badania z wykorzystaniem kwestionariusza EZOP 162

Spis tabel

Tabela 1.1. Główne sposoby podejścia dyscyplinarnego przyczyniające się do poznania zachowań organizacyjnych 17
Tabela 1.2. Przegląd wybranych definicji subdyscypliny „zachowania organizacyjne" 25
Tabela 2.1. Charakterystyka elastyczności rynku pracy 38
Tabela 3.1. Elastyczne rozwiązania organizacyjne w percepcji menedżerów i pracowników 56
Tabela 3.2. Charakterystyka czynników modelu wielkiej piątki (MWP) 67
Tabela 3.3. Wybrane definicje pojęcia „stanowisko pracy" 72
Tabela 3.4. Typologia ról organizacyjnych 79
Tabela 3.5. Cechy struktur organizacyjnych 79
Tabela 3.6. Systematyzacja zespołów pracowniczych 82
Tabela 3.7. Typy zachowań w zespole 85
Tabela 3.8. Stopnie elastyczności form zatrudnienia 92
Tabela 3.9. Rodzaje delegowania z uwagi na czas trwania misji 98
Tabela 3.10. Kryteria analizy intraorganizacyjnych przesunięć pracowników 100
Tabela 3.11. Szanse i zagrożenia zachowań elastycznych – perspektywa pracy 103
Tabela 3.12. Pułapki elastyczności 105
Tabela 3.13. Konsekwencje poszczególnych kategorii zachowań elastycznych 113
Tabela 4.1. Kryteria Y. Lincoln i E. Guby (1985) do oceny metodologicznej jakości technik i procedur badawczych ... 117
Tabela 4.2. Elastyczne rozwiązania organizacyjne i elastyczne zachowania organizacyjne – ujęcie teoretyczne 120
Tabela 4.3. Pula pozycji wyjściowych kwestionariusza EZOP 122
Tabela 4.4. Etapy badania metodą delficką 124

Tabela 4.5. Statystyki rozkładu ocen poszczególnych *itemów* skal elastyczności – zadaniowej, funkcyjnej, czasowej i przestrzennej (jako alonż) ..... po s. 128
Tabela 4.6. Ocena zgodności ocen sędziów kompetentnych w trzech turach badania 129
Tabela 4.7. Zestawienie *itemów*, w przypadku których wystąpiły przesłanki do ich pominięcia 130
Tabela 4.8. Skala elastyczności pracowników, jej podskale i zawarte w nich stwierdzenia (do walidacji w badaniu pracowników) 132
Tabela 4.9. Charakterystyka struktury próby pracowników testujących kwestionariusz EZOP 133
Tabela 4.10. Ocena korelacji między poszczególnymi *itemami* kwestionariusza EZOP 140
Tabela 4.11. Zasoby zmienności wspólnej dla poszczególnych *itemów* EZOP 145
Tabela 4.12. Wyniki analizy czynnikowej składowych kwestionariusza EZOP 147
Tabela 4.13. Wyniki oceny rzetelności pomiaru elastyczności pracowników 150
Tabela 4.14. Statystyki rozkładu wskaźników elastyczności – ogółem i w poszczególnych obszarach 152
Tabela 4.15. Ocena korelacji między wynikami EZOP i samooceną elastyczności zachowań organizacyjnych pracowników 155
Tabela 4.16. Ocena korelacji między wynikami EZOP – ogółem i w poszczególnych obszarach elastyczności zachowań organizacyjnych pracowników 156
Tabela 4.17. Ocena korelacji między poszczególnymi *itemami* kwestionariusza EZOP – ogółem i w poszczególnych obszarach elastyczności zachowań organizacyjnych pracowników 157
Tabela 4.18. Zestawienie numeracji w kwestionariuszu EZOP 158
Tabela 4.19. Przypisanie wartości punktowej wariantom odpowiedzi w kwestionariuszu EZOP 161

Od Redakcji

Doktor Katarzyna Januszkiewicz ukończyła studia magisterskie w Instytucie Psychologii Uniwersytetu Łódzkiego na kierunku *Psychologia stosowana* w 2003 r. W tym samym roku podjęła pracę na etacie asystenta, a od 2007 r. na etacie adiunkta w Katedrze Zarządzania na Wydziale Zarządzania tej uczelni.

Zainteresowania Katarzyny Januszkiewicz w pierwszym okresie pracy naukowej koncentrowały się na zagadnieniach związanych z rozwojem zawodowym pracowników. Ich rezultatem była rozprawa doktorska *Uwarunkowania orientacji pracowników na rozwój zawodowy*, napisana pod kierunkiem prof. nadzw. UŁ dr hab. Wandy Błaszczyk i obroniona w 2007 r. W trakcie kolejnych lat pracy nastąpiła konsolidacja zainteresowań naukowych autorki do społecznych aspektów zarządzania, w tym zachowań organizacyjnych i metodyki ich badania.

Autorka w swojej pracy badawczej przyjmuje założenie, że rozwój dyscypliny naukowej zależy zarówno od umocnienia i wyraźnego określenia przedmiotu badań, jak i otwartości w przyjmowaniu i implementacji wiedzy powstającej na gruncie innych dyscyplin. Podejście to jest wyraźnie widoczne w realizowanych projektach, które mają charakter interdyscyplinarny i w których wykorzystywana jest nie tylko wiedza, ale również metody i techniki charakterystyczne dla innych dyscyplin.

Od 2010 r. była kierownikiem siedmioosobowego zespołu, który realizował najpierw prace w ramach badań statutowych Katedry Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego (*Społeczno-kulturowe uwarunkowania zachowań ludzi w organizacji*, 2010–2014), a następnie finansowany przez Narodowe Centrum Nauki projekt *Wielowymiarowa Analiza Zachowań Organizacyjnych. Metodyka i narzędzie pomiaru* (nr UMO-2013/09/B/HS4/02722). W trakcie prac zespół opracował autorską koncepcję analizy zachowań organizacyjnych, którą wykorzystał podczas szeroko zakrojonych badań empirycznych pozwalających na diagnozę rozwiązań oraz zachowań organizacyjnych występujących w polskich przedsiębiorstwach. Wynikiem tych prac są dwie monografie wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu

Łódzkiego: K. Januszkiewicz i zespół (2012), *Zachowania organizacyjne. Uwarunkowania i kierunki ewolucji* oraz K. Januszkiewicz i zespół (2016), *Wielowymiarowa analiza zachowań organizacyjnych (WAZO) w polskich przedsiębiorstwach*, a także liczne artykuły w czasopismach o zasięgu krajowym i międzynarodowym.

W trakcie swojej pracy autorka wykazywała się dużą otwartością na współpracę, zarówno z ośrodkami krajowymi, jak i zagranicznymi. W latach 2011–2014, realizując projekty w ramach dotacji celowej dla młodych naukowców, odbyła zagraniczne staże naukowo-badawcze (m.in. Universidad de Barcelona, Universidad Autonoma de Madrid, Universität Wien). W 2014 r. nawiązała współpracę z Katedrą Zachowań Organizacyjnych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, realizując temat *Elastyczność pracowników – zachowania organizacyjne w gospodarce opartej na wiedzy*. Ponadto brała udział w trzech międzynarodowych projektach badawczych, w dwóch z nich w charakterze wykonawcy (*FOLSPEC FPT.People-20 1-I.RSES*, 2013 r. oraz *ELIEMENTAL: Breaking Down Barriers to Enterprise*, 2014 r.), w trzecim (*HELPcare – Health and Social Care Workers: Employability Learning and Professionalisation*) w 2016 r. pełniła funkcję kierownika merytorycznego.

Aktywność naukowa znalazła swoje odzwierciedlenie w działalności publikacyjnej. Doktor Katarzyna Januszkiewicz jest autorką i współautorką ponad 50 publikacji z dziedziny zarządzania, w tym kilkunastu w języku obcym, a także czterech monografii. Wyniki swoich prac prezentowała również na wielu konferencjach krajowych i zagranicznych. Jest współorganizatorką odbywających się co dwa lata konferencji naukowych z cyklu *Zachowania organizacyjne,* których celem jest konsolidacja środowiska akademickiego zajmującego się problematyką społecznych aspektów zarządzania.

Po uzyskaniu stopnia naukowego doktora autorka odbyła staże naukowe w Katedrze Metod Organizacji i Zarządzania (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie), Katedrze Zachowań Organizacyjnych i Marketingu (Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu) oraz w Uniwersytecie Państwowym w Nowosybirsku. Prowadziła też zajęcia jako *visiting lecturer* w ramach programu LLP ERASMUS (m.in. Universidade de Coimbra, Universitat de Valencia, University of Economics in Bratislava).

Działalność naukowa autorki pozostaje w ścisłym związku z jej pracą dydaktyczną. Prowadzi ona zajęcia m.in. z takich przedmiotów, jak *Społeczne aspekty zarządzania*, *Psychologia zachowań organizacyjnych*, *Psychologia menedżerska* i *Relacje społeczne*. Jest promotorem i recenzentem wielu prac dyplomowych. Od 2011 r. pełniła funkcję kierownika specjalności *Projektowanie i doskonalenie organizacji*, a od 2015 r. *Zarządzanie projektami*. Jest wydziałowym koordynatorem programu *IPMA Student*, w ramach którego prowadzona przez nią specjalność uzyskała akredytację stowarzyszenia International Project Managment Associaction (IPMA Polska) – części międzynarodowej organizacji *non-profit* wspierającej rozwój dyscypliny *project management*.

Swoje doświadczenia autorka stara się wykorzystywać także w innych obszarach. Dwukrotnie była powoływana przez Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego na członka Rady Młodych Naukowców (2011–2013), ciała opiniodawczego, do którego najważniejszych zadań należało identyfikowanie barier rozwoju kariery młodych naukowców, przygotowywanie rekomendacji dotyczących instrumentów wspomagania kariery młodych naukowców oraz wspieranie ich kontaktów z przedstawicielami środowisk gospodarczych i instytucji wdrażających innowacyjne rozwiązania w nauce. Prowadzi również działalność doradczą w zakresie kształtowania relacji interpersonalnych w organizacji. Jest autorką wielu programów szkoleń dla pracowników i kadry zarządzającej polskich przedsiębiorstw, dotyczących m.in. doskonalenia kompetencji społecznych pracowników oraz wspierania zmian organizacyjnych.

Od 2016 r. doktor Katarzyna Januszkiewicz jest kierownikiem powołanego na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego Centrum Metod Organizacji i Zarządzania, którego działalność koncentruje się wokół dwóch priorytetów: wypracowania standardów wykorzystania metodyki organizacji i zarządzania oraz rozpropagowania ich w nauce i biznesie.