

*Katarzyna Januskiewicz**, *Marek Jabłoński***

ELASTYCZNOŚĆ ORGANIZACJI I JEDNOSTKI W GOSPODARCE OPARTEJ NA WIEDZY

1. WPROWADZENIE

Współczesny świat jest światem zmian. Nie ma chyba dziedziny, dla której ostatnie dziesięciolecie nie byłyby czasem przełomu. Rozwój gospodarki opartej na wiedzy stał się bezpośrednią przyczyną zmiany sposobu myślenia o sukcesie w zarządzaniu - przetrwanie i rozwój zależy dziś w znacznej mierze od elastyczności w działaniu.

Niechym w soczewce wszystkie te przeobrażenia skupiają się w organizacji, modyfikując jej charakter, sposób funkcjonowania, czy wreszcie zachowania organizacyjne. Trudno jednak analizując złożoną przestrzeń organizacyjną dokonywać tak uproszczonej oceny. Organizacja z jednej strony to przecież procedury, struktura, strategie, z drugiej jednak - tworzący ją ludzie. Opis powinien zatem uwzględnić współistnienie tych dwóch podmiotów i ich wzajemne relacje.

Artykuł ma charakter rozważań teoretycznych, jego celem jest odpowiedź na pytanie, jaka jest istota i znaczenie elastyczności w dobie gospodarki opartej na wiedzy. Cel ten zrealizowany zostanie w oparciu o analizę dwóch perspektyw: elastyczności organizacji oraz elastyczności jednostki.

2. ROZWÓJ GOSPODARKI OPARTEJ NA WIEDZY

Na tle wzrastającej rangi wiedzy w funkcjonowaniu systemów społeczno-ekonomicznych początkiem lat dziewięćdziesiątych XX wieku powstała koncepcja gospodarki opartej na wiedzy (GOW). Jej genezy upatrywano także w rosnącym znaczeniu globalizacji i rozwoju technik informatycznych (Makulska 2012: 169-193). Bazując na licznych ujęciach gospodarki opartej

* dr, adiunkt, Katedra Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

** dr hab., profesor, Katedra Zachowań Organizacyjnych, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

na wiedzy występujących na gruncie literatury przedmiotu można przyjąć, iż w gospodarce opartej na wiedzy:

- wiedza jest tworzona, przyswajana, przekazywana i efektywnie wykorzystywana przez przedsiębiorstwa, organizacje, indywidualne osoby i społeczności, sprzyjając szybkiemu rozwojowi gospodarki i społeczeństwa (OECD – World Bank Institute 2000),
- głównym czynnikiem rozwoju i kształtowania się nowych struktur gospodarki staje się wiedza, a tradycyjne czynniki produkcji: ziemia i zasoby naturalne, praca i kapitał są przez nią substytuowane (Kukliński 2003),
- przeważająca liczba przedsiębiorstw o wiedzę opiera swoją przewagę konkurencyjną (Koźmiński 2002: 155-166),
- funkcjonują mechanizmy prowadzące do wykorzystania wiedzy dla zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstw (Bylicki 2003: 123),
- następuje wykorzystanie potencjału intelektualnego pracowników (Makulska 2012: 169-193, 170).

Natomiast transformacja w kierunku gospodarki opartej na wiedzy polega na (Cyrek 2012: 41-53):

- długoterminowych inwestycjach w edukację realizowanych w ramach usług społecznych,
- rozwoju zdolności innowacyjnych i przedsiębiorczości, w tym poprzez proces uczenia się, działanie oraz stosunki relacyjne,
- modernizacji infrastruktury informacyjnej oraz rozwoju zaawansowanych technologii,
- istnienia środowiska gospodarczego sprzyjającego transakcjom rynkowym.

Rozwój gospodarki opartej na wiedzy wymusza odpowiednie zachowanie się przedsiębiorstw działających na rynku. Uznanie wiedzy za kluczowy zasób współczesnych organizacji powoduje, iż w oparciu przede wszystkim o ten czynnik produkcji należy podnosić wartość dodaną organizacji. Zasadniczo z perspektywy funkcjonowania przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy zasadniczymi kwestiami są (Skrzypek 2011: 270-285):

- doskonalenie łańcucha dostaw a poprzez to lepsze dostosowanie realizowanych działań do potrzeb rynku,
- podnoszenie efektywności w obszarze działalności operacyjnej umożliwiające oferowanie klientom wyrobów po najniższej na rynku cenie zakupu. Wymaga to przede wszystkim ukształtowania proefektywnościowej kultury organizacyjnej, której cechy to: samodyscyplina członków organizacji, dokładność w pracy, dążenie do wzrostu wydajności i oszczędności, dopasowanie oferty do indywidualnych potrzeb klientów,

- przywództwo produktowe, będące skutkiem zdolności firmy do oferowania klientom innowacyjnych produktów,
- rozwój zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa, w tym zasobów ludzkich przedsiębiorstwa.

Dynamiczne zmiany otoczenia współczesnych przedsiębiorstw powodują, iż generowanie i dyfuzja innowacji stają się podstawowymi cechami gospodarki opartej na wiedzy oraz czynnikami konkurencyjności przedsiębiorstw. Tym samym w rozwój i funkcjonowanie gospodarki opartej na wiedzy immanentnie wpisana jest elastyczność podmiotów rynku, z jednej strony w nawiązywaniu relacji społecznych, rynkowych, kulturowych, z drugiej zaś w kształtowaniu procesów gospodarowania dysponowanymi zasobami rzeczowymi, ludzkimi, finansowymi i informacyjnymi. W takim znaczeniu przejawów elastyczności podmiotów rynku można upatrywać w rosnącym popycie na edukację, naukę, prace badawczo-rozwojowe, jak również innowacyjności na różnych płaszczyznach (technologicznej, produktowej, organizacyjnej, marketingowej).

3. ISTOTA I ZNACZENIE ELASTYCZNOŚCI

Pojęcie elastyczności jest obecnie bardzo często wykorzystywane do opisu reakcji systemu¹ na zmieniające się warunki otoczenia². Tak rozumiana elastyczność stanowi jeden z biegunów, jej opozycją jest sztywność reakcji (w tym również jej brak). W ujęciu atrybutowym elastyczność stanowi zatem pewną cechę, dyspozycję systemu, zaś w czynnościowym – może być rozumiana jako proces. Taki dychotomiczny podział ma oczywiście charakter teoretyczny. System nieelastyczny nie może generować reakcji elastycznych, podobnie jak sama dyspozycja bez reakcji jest pojęciem abstrakcyjnym i nie ma odniesienia do empirii.

Warto również rozważyć zakres znaczeniowy pojęcia elastyczności w naukach o zarządzaniu. Analiza literatury przedmiotu wskazuje, iż sama elastyczność jest traktowana jako charakterystyka pożądana. Elastyczna ma być zarówno organizacja jak i pracujący w niej ludzie. Przy czym te pozytywne konotacje odnoszą się do zawężonego i specyficznego sposobu interpretacji

¹ Pojęcie systemu wykorzystane jest tu w szerokim ujęciu, zawierającym w sobie wszystkie klasy z typologii systemów Bouldinga, (por. Bielski 1997).

² (Por. Turek 2012).

pojęcia, jako przystosowawczej reakcji na zmianę³. Zachowania nieelastyczne często utożsamiane są natomiast ze stagnacją i obniżaniem potencjału rozwojowego organizacji.

3.1. ELASTYCZNOŚĆ ORGANIZACJI

Przegląd definicji i ujęć elastyczności organizacji występujących na gruncie literatury przedmiotu pozwala przyjąć, iż elastyczność organizacji to cecha organizacji umożliwiająca reagowanie na zmiany otoczenia oraz kreowanie zmian w otoczeniu, która czyni organizację mniej wrażliwą na nieprzewidywalne zmiany zewnętrzne lub ustawia ją w lepszej pozycji, aby z sukcesem mogła na te zmiany odpowiadać (Krupski 2000: 7).

Elastyczność może być odnoszona do organizacji jako całości lub do poszczególnych 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: 294-338).

Można zatem wyszczególnić tzw. elastyczności cząstkowe, odnoszone do poszczególnych elementów składowych organizacji, których przekształcanie na „wejściu” w pożądane wyniki na „wyjściu” traktuje się jako warunek konieczny budowania przewagi konkurencyjnej organizacji. I tak:

- elastyczność procesów podstawowych odnosi się do: liczby procesów podstawowych, liczby odmian produktu, linii asortymentowych oraz częstotliwości zmian,
- elastyczność procesów pomocniczych należy rozpatrywać w kontekście ich outsourcingu i insourcingu,
- elastyczność funkcji zaopatrzenia określana jest poprzez charakter dostaw ze względu na rodzaj dostaw i ich czas trwania/powtarzalność,
- elastyczność funkcji marketingowej determinowana przez zróżnicowanie kanałów dystrybucji w przekroju typu odbiorców, rodzaju produktu i zasięgu działania, częstotliwość i przyczyny zmian w obszarze warunków dostaw do odbiorcy, indywidualizację produktu przez klienta,

³ Słownik języka polskiego wskazuje trzy znaczenia przymiotnika „elastyczny” – 1. dający się odkształcać, szybko powracający po odkształceniu do pierwotnej postaci; 2. łatwo przystosowujący się do nowych warunków; 3. o czyichś ruchach: odznaczający się lekkością, miękkością. W potocznym rozumieniu znaczenie pierwsze wydaje się najczęściej wykorzystywane, podczas gdy w naukach o zarządzaniu to drugi sposób interpretacji jest w zasadzie ogólnie przyjęty. [szerzej na temat recepcji pojęcia elastyczności w naukach o zarządzaniu (por. Antczak 2012)].

- elastyczność gospodarowania zasobami ludzkimi warunkowana kształtowaniem podstawowych elementów systemu pracy z punktu widzenia bieżących potrzeb firmy,
- elastyczność struktury organizacyjnej, rozpatrywanej z perspektywy wewnętrznej i zewnętrznej – przejawem elastyczności wewnętrznej jest zmiana wielkości i kształtu komórek organizacyjnych, zakresu realizowanych przez nie zadań i posiadanych kompetencji, zmiana układu relacji pomiędzy nimi, w taki sposób, aby skutecznie i efektywnie osiągać zamierzone cele, natomiast symptomem elastyczności zewnętrznej jest zdolność struktury organizacyjnej do ograniczenia wpływu określonych czynników,
- elastyczność w obszarze finansowym oznaczająca zdolność organizacji do pozyskiwania finansowania lub jego restrukturyzacji przy odpowiednio niskich kosztach transakcyjnych (Osbert-Pociecha, Moroz, Lichtarski 2008: 59-84).

Można zatem przyjąć, iż elastyczność organizacji wiąże się z całościowym funkcjonowaniem organizacji oraz dynamiką zjawisk zachodzących w jej otoczeniu przez co organizacja postrzegana jest jako obiekt podlegający ciągłym zmianom. W rezultacie analiza organizacji przez pryzmat elastyczności zarówno globalnej jak i częściowych neguje i odrzuca wyobrażenia o ich stabilności na rzecz paradoksu kreowanego przez stabilność i zmianę w organizacjach. Stąd możliwe jest postrzeganie organizacji, jako systemu „samoreprodukującego się” i odnoszącego się do samej siebie.

Otwartą więc kwestią jest istota równowagi w procesach elastycznych zachowań. Część badaczy bowiem stoi na stanowisku, iż elastyczność wiąże się z równowagą zarówno statyczną, jak i dynamiczną, część twierdzi, iż nierównowaga jest właściwym sposobem opisu funkcjonowania elastycznych organizacji. Niektórzy badawcze twierdzą natomiast, iż „(...) różna powinna być elastyczność organizacji w poszczególnych obszarach, funkcjach, zasobach i procesach. Mniej elastyczny powinien być rdzeń przedsiębiorstwa (np. rachunkowość, finanse), a bardziej elastyczne jego zewnętrzne obszary (np. marketing, logistyka) (...) (Krupski 2000: 7).

3.2. ELASTYCZNOŚĆ JEDNOSTKI

Analiza elastyczności organizacji globalnej i częściowej wymaga uwzględnienia elastyczności indywidualnej (pracowników). Wynika to z tego, iż podmiotem każdej organizacji funkcjonującej w dowolnym systemie społecznoekonomicznym jest człowiek występujący w roli decydenta i wykonawcy. Wyznacza on cele, będące podstawą tworzenia zespołów ludzkich, występuje w roli organizatora działań, dobiera środki niezbędne do realizacji

zadań, tworzy struktury i systemy, harmonizując przy tym zasoby organizacji (rzeczowe, finansowe, energetyczne, informacyjne, ludzkie) dla efektywnej realizacji celów.

Analiza elastyczności jednostki w sytuacji pracy, dotyczyć będzie elastyczność zachowań organizacyjnych. Jest to jedna z najczęściej wskazywanych cech poszukiwanych przez pracodawców. Należy jednak rozważyć co oznacza elastyczność jednostki i jak może być interpretowana.

Elastyczność w wymiarze jednostkowym jest pojęciem bardzo trudnym do opisania. Możemy obserwować jej skutki, lecz nie możemy obserwować jej samej. Jest to rodzaj procesu pośredniego, zachodzącego między bodźcami oddziaływanymi na jednostkę, a jej reakcją na te bodźce. Ma ona zatem charakter latentny, przez co częściej utożsamiana jest z konsekwencją działania, niż samą właściwością jednostki. W sytuacji pracy, elastyczność jednostki łączona będzie na przykład z adaptacją do zmieniających się warunków, nie zaś z jej gotowością do akceptacji nowych rozwiązań organizacyjnych.

Na gruncie psychologii elastyczność jest definiowana w bardzo zróżnicowany sposób. Analiza literatury przedmiotu pozwala na wskazanie głównego nurtu jej interpretacji, odnoszącego się do elastyczności jako cechy⁴. Jednak z psychologicznego punktu widzenia ujmowanie elastyczności w tym kontekście nastrocza szereg trudności. Należy bowiem rozważyć, czy analiza dotyczyć będzie charakterystyki dyspozycji poszczególnych układów i procesów, czy też cechy jednostki (*per se*). W pierwszym ujęciu przedmiot badania, bardziej szczegółowy i pierwotny, odnosić się będzie do struktur i procesów biologicznych⁵. Ujęcie drugie natomiast, ma charakter bardziej globalny i systemowy - łącząc fizjologiczne mechanizmy zachowania człowieka, z jego funkcjonowaniem społecznym, pozwala na określenie elastyczności jako cechy osobowości⁶, czyli względnie stałej, charakterystycznej dla jednostki,

⁴ W niniejszym artykule cecha rozumiana będzie jako jednostka opisująca osobowość [zgodnie z Allportowską koncepcją jednostki, (por. Hall, Lindzey 2002)], nie jest to oczywiście jedyny sposób rozumienia osobowości w psychologii, jednak z uwagi na zakres prowadzonych analiz rozważania obejmować będą tylko te teorie, których wspólnym mianownikiem jest właśnie pojęcie cechy.

⁵ Jako przykład takiego zakresu analiz można podać procesy poznawcze, w których charakterystyce nie wykorzystuje się co prawda pojęcia elastyczności, jednak inne określenia nawiązujące do niej (Proces percepcji - adaptacja sensoryczna, to zmniejszenie reaktywności systemów sensorycznych na przedłużającą się stymulację; Proces uwagi - przerzutność uwagi, to zdolność przełączania uwagi (w sensie uwagi selektywnej) pomiędzy dwa aspekty otoczenia z jednego na drugi) (por. Marszewski 2011).

⁶ Założenie to zostało oparte na zasadzie wielopoziomowej organizacji osobowości - od struktur i procesów biologicznych, które wyznaczają strukturę cech oraz przebieg procesów poznawczych, przez charakterystyczne przystosowania, po samoświadomość i autorefleksję, wyznaczające unikatowy sposób rozumienia świata i poczucie tożsamości (McAdams, Pals 2006; McCrae, Costa 1999; za: Strelau, Doliński 2011: 763).

zgeneralizowanej tendencji do określonych zachowań, emocji i sądów, przejawiającej się w różnych sytuacjach⁷.

Źródłem elastyczności (w rozumieniu cechy osobowości), a jednocześnie jej determinant, należy upatrywać zatem w dwóch grupach czynników: czynnikach genetycznych i czynnikach środowiskowych.

Czynniki genetyczne, rozumiane jako wrodzone dyspozycje jednostki, dotyczyć będą w tym ujęciu biologicznych podstaw funkcjonowania. Są one bezpośrednio związane z pierwotnym względem osobowości temperamentem, którego wpływ na elastyczność może być analizowany z perspektywy tempa reakcji, czy jej siły.

Druga grupa czynników - czynniki środowiskowe, związana jest z doświadczeniem jednostki, procesem internalizacji norm i wartości oraz introjekcji zachowań, głównie w okresie wczesnego dzieciństwa oraz gromadzenia wiedzy i uczenia się w oparciu zarówno o własne doświadczenia, jak i doświadczenia innych. Duże znaczenie dla elastyczności jednostki mają wykształcone na tej podstawie skrypty i schematy poznawcze⁸. Wyobrażenie na temat pożądaných wzorców zachowań w sytuacji zmiany warunków będzie późniejsze reakcje jednostki.

Należy jednak zauważyć, że współczesne pokolenie pracowników stanowią ludzie od których oczekuje się elastyczności, mają być gotowi do podejmowania nowych zadań, w nowych zespołach, nowych organizacjach. Jednak zmiana modelu kariery zawodowej nastąpiła stosunkowo niedawno. Poprzednie pokolenia realizowały swoje ścieżki rozwoju w oparciu o paradygmat stabilności, zatem oczekiwania jakie wobec nich generuje organizacja są dla nich nowe, nie mając gotowych wzorców, muszą konstruować je samodzielnie.

Wydaje się jednak, iż jednostka jest przyzwyczajona do życia w niepewności, jednak tempo tych zmian może się okazać bardzo obciążające. To, co charakteryzuje współczesne doświadczenie niepewności, nie wiąże się bowiem z żadną historyczną katastrofą, wojną, czy jakąś klęską, lecz wpisane jest w życie codzienne rozwijającego się kapitalizmu (Sennett 2008: 485) i cywilizacji w jej wymiarze cyfrowym.

Jednak owa elastyczność, zmuszająca jednostkę do ciągłego poszukiwania swojego miejsca na rynku pracy, posiada również pewne zalety, których nie

⁷ Takie ujęcie osobowości jest charakterystyczne dla psychologii osobowości (por. Kofta 2005).

⁸ Schematy poznawcze, to organizacja naszych uprzednich doświadczeń z jakimś rodzajem zdarzeń, osób lub obiektów. Schematy zawierają wiedzę na temat danego fragmentu rzeczywistości, ale jest to wiedza uogólniona, wyabstrahowana z konkretnych epizodów. Skrypt natomiast w niniejszym opracowaniu rozumiany jest jako umysłowa reprezentacja zdarzeń, działań lub ich ciągów. Są to konstrukty abstrakcyjne, które pozwalają jednostce orientować się w otaczającej rzeczywistości oraz podejmować działania w sytuacjach nowych [szerzej na temat schematu poznawczego i skryptu (Wojciszke 2009).

sposób tutaj pominąć. Jedną z nich jest poddanie się tyranii rozwoju, dążenie do ustawicznego podwyższania swoich kwalifikacji i budowania własnej przewagi konkurencyjnej. Nie godząc się na bierność, pracownicy coraz częściej zaczynają sami zarządzać własnym rozwojem, co w konsekwencji przygotowuje ich, w przypadku zwolnienia, do wyjścia na rynek pracy i poszukiwania zatrudnienia w warunkach silnej konkurencji. Te nowe doświadczenia tworzyć będą podstawę kolejnych skryptów, tym razem zakładających zmienność.

Ujęcie elastyczności w kategoriach cechy osobowości, z dualnym charakterem jej determinant (biologiczne i środowiskowe), pozwala zatem na sformułowanie przypuszczenia, iż kolejne pokolenia pracowników będą w coraz większym stopniu akceptowały zmianę i konieczność przystosowywania się. Nie zmieni się sam człowiek (ewolucja tak szybko nie zadziała), ale zmieni się jego otoczenie, które jest źródłem wzorców do tworzenia skryptów i schematów poznawczych.

4. PODSUMOWANIE

Wzrost znaczenia elastyczności w gospodarce opartej na wiedzy jest coraz bardziej symptomatyczny. Przetrwanie i rozwój w coraz większym stopniu zależy dziś nie tylko od gotowości w przyjmowaniu wiedzy, ale również, a może nawet przede wszystkim, od gotowości do jej kreowania i inkorporacji nowych rozwiązań.

Zmiana stając się immanentną cechą organizacji wymusza jej przeobrażenia. Przedstawione w artykule wymiary elastyczności organizacji, z pewnością nie wyczerpują katalogu możliwych scenariuszy reakcji systemu na warunki otoczenia. Podobnie, jak zawężone do cechy osobowości, rozważania na temat elastyczności jednostki. Jest to tylko próba opisu pewnego, istotnego z punktu widzenia zachowań organizacyjnych wymiaru. Powstają kolejne pytania o kierunek i siłę zależności między tymi podmiotami, o ich wzajemne warunkowanie, czy wreszcie o znaczeniu danej cechy dla przetrwania i rozwoju. Te wątpliwości wymagają z pewnością kolejnej analizy, której fundament mogą stanowić niniejsze rozważania, wyraźnie wskazujące na konieczność dwutorowego ujmowania elastyczności: w perspektywie organizacji i jednostki.

BIBLIOGRAFIA:

- Antczak Z. (2012), *Pojęcie elastyczności i jego paradygmatyczna recepcja (rozważania epistemologiczno-eksploracyjne)*, „Prace i Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 248.
- Bielski M. (1997), *Organizacje - istota, struktury, procesy*. wyd. II, Wyd. UŁ, Łódź.

- Bylicki A. (2003), *Uwagi dotyczące realizacji w Polsce programu budowy gospodarki opartej na wiedzy*, [w:] Kukliński A., (red.), *Gospodarka oparta na wiedzy. Perspektywy Banku Światowego*, Warszawa.
- Cyrek M. (2012), *Rozwój sektora usług a gospodarka oparta na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.
- Hall S. C., Lindzey G. (2002), *Teorie osobowości*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Koźmiński A. (2002), *Jak zbudować gospodarkę opartą na wiedzy?*, [w:] Kołodko G., (red.), *Rozwój polskiej gospodarki. Perspektywy i uwarunkowania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa.
- Krupski R. (2000), *Elastyczność organizacji - elementy teorii*, [w:] *Refleksje społeczno-gospodarcze*, „Zeszyty Naukowe WWSZiP”, nr 9(2).
- Kukliński A. (2003), *Drogi rozwojowe gospodarki opartej na wiedzy - doświadczenia i perspektywy*, [w:] Wawrzyniak B., (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa.
- Makulska D. (2012), *Kluczowe czynniki rozwoju w gospodarce opartej na wiedzy*, [w:] Stacewicz J., (red.), *Pomiędzy polityką stabilizacyjną i polityką rozwoju*, Prace i Materiały Instytutu Rozwoju Gospodarczego SGH, Warszawa.
- Makulska D. (2012), *Kluczowe czynniki rozwoju w gospodarce opartej na wiedzy*, [w:] Stacewicz J., (red.), *Pomiędzy polityką stabilizacyjną i polityką rozwoju*, Prace i Materiały Instytutu Rozwoju Gospodarczego SGH, Warszawa.
- Marszewski T. (2011), *Psychologia poznania*, GWP, Gdańsk.
- OECD – World Bank Institute (2000), *Korea and the Knowledge Based Economy. Making the Transition*, Paris.
- Osbert-Pociecha G., Moroz M., Lichtarski J.M. (2008), *Elastyczność przedsiębiorstwa jako konfiguracja elastyczności cząstkowych*, „Gospodarka Narodowa”, nr 4.
- Sennett R. (2008), *Wypaczanie charakteru. Wpływ pracy zarobkowej na prywatne życie ludzi w nowym kapitalizmie*, [w:] Sztompka P., Boguni-Borowska M., (red.), *Socjologia codzienności*, Wydawnictwo Znak, Kraków.
- Skrzypek E. (2011), *Gospodarka oparta na wiedzy i jej wyznaczniki*, „Nierówności społeczne a wzrost Gospodarczy”, nr 23.
- Strelau J. (2005), *Psychologia 2*, GWP, Gdańsk.
- Strelau J., Doliński D. (2011), *Psychologia akademicka Tom 1*, GWP Gdańsk.
- Turek D. (2012), *Epistemologiczne i metodologiczne problemy pomiaru elastyczności*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 249.
- Walecka A., Zakrzewska - Bielawska A. (2013), *Organizacja w procesach zmian - w drodze do elastyczności i innowacyjności*, [w:] Adamik A., (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa, s. 294- 338.
- Wojciszke B. (2009), *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa.

STRESZCZENIE

Współczesny świat jest światem zmian. Nie ma chyba dziedziny, dla której ostatnie dziesięciolecie nie byłyby czasem przełomu. Rozwój gospodarki opartej na wiedzy stał się bezpośrednią przyczyną zmiany sposobu myślenia o sukcesie w zarządzaniu - przetrwanie i rozwój zależy dziś w znacznej mierze od elastyczności w działaniu. Niniejszy artykuł jest próbą odpowiedzi

na pytanie, jaka jest istota i znaczenie elastyczności w dobie gospodarki opartej na wiedzy. Cel ten zrealizowany zostanie w oparciu o analizę dwóch perspektyw: elastyczności organizacji oraz elastyczności jednostki.

FLEXIBILITY OF ORGANIZATION AND INDIVIDUAL IN THE KNOWLEDGE-BASED ECONOMY

ABSTRACT

The contemporary world is the world of changes. Probably there is no single domain for which the latest decades would not be the breakthrough time. Development of knowledge-based economy has become the direct cause for changes in thinking about success in management. Organizational survival and development depends on flexibility. This article is an attempt to answer a question about the essence and importance of flexibility of the knowledge-based economy. The fulfillment of this purpose is based on analysis from two perspectives: the flexibility of the organization and the flexibility of the individual.