

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**248**

# **Sukces w zarządzaniu kadrami Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim**

**Tom 1. Problemy zarządczo-ekonomiczne**



Redaktorzy naukowi  
**Tadeusz Listwan**  
**Marzena Stor**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2012

Recenzenci: Piotr Bohdziewicz, Stanisława Borkowska, Halina Czubasiewicz,  
Beata Jamka, Zdzisława Janowska, Marta Juchnowicz, Tadeusz Listwan,  
Alicja Miś, Ryszard Panfil, Aleksy Pochtowski, Czesław Sikorski,  
Janina Stankiewicz, Janusz Strużyna, Łukasz Sułkowski,  
Jan Szambelańczyk, Stanisław A. Witkowski

Redakcja wydawnicza: Zespół

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie [www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl)

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

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2012

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-296-3**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

---

### Część 1. Funkcja personalna w nowych warunkach organizacyjnych

---

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

---

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

---

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

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

---

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

---

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

---

### Część 4. Doskonalenie i rozwój kadr

---

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

---

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

---

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

## Summaries

---

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

---

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

<b>Łukasz Sułkowski:</b> Flexibility of human resource management in Polish hospitals.....	134
<b>Weronika Toszewska:</b> Selected issues of human capital management in the opinion of the employee of Poczta Polska SA.....	145

---

## Part 2. Flexible employment and the change of socio-demographic structure of employees

---

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

---

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

---

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

---

## Part 4. Improvement and personnel development

---

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

---

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

---

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

---

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

**Zdzisław Jasiński**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## **PRZYSTOSOWYWANIE ZESPOŁÓW PRACOWNICZYCH DO ZMIENIAJĄCYCH SIĘ WARUNKÓW PRACY**

---

**Streszczenie:** W artykule zwrócono uwagę na warunki, w jakich przychodzi funkcjonować stworzonym w organizacjach zespołom pracowniczym. Wskazano na niestabilność tych warunków i jej źródła. Podkreślono, że zmiany warunków pracy są czymś naturalnym i nieuchronnym, wymagającym od zespołów podejmowania działań przystosowawczych. Określono też kierunki i metody działań.

**Słowa kluczowe:** zespół pracowniczy, warunki pracy, metody przystosowania.

### **1. Wstęp**

Podejmowane w organizacjach działania realizowane są w oparciu o indywidualne bądź zespołowe wykonawstwo. Wraz z postępem technicznym i rozwojem nowoczesnych technologii, zwłaszcza informatycznych, dominującą formą z upływem czasu staje się praca zespołowa. Udział w tej formie organizacji pracy w wielu organizacjach – uwzględniając różne jej formy i odmiany – sięga powyżej 50% [Kozusznik 2011, s. 103].

Coraz szersze zastosowanie pracy zespołowej wynika z korzyści, jakie ona w stosunku do pracy indywidualnej może przynieść zarówno organizacjom, jak i poszczególnym członkom zespołów [Kozusznik 2005, s. 13-14].

Praca zespołowa wznaga zaangażowanie pracowników przez zestaw świadomych działań dążących do tworzenia i umacniania relacji międzyludzkich i międzygrupowych [Juchnowicz 2012, s. 108; Petersen 1993, s. 21]. Wdrożenie pracy zespołowej daje między innymi szansę lepszego wykorzystania maszyn, urządzeń, czasu pracy ludzi, skrócenia czasu realizacji zadań, poprawienia jakości pracy i wydajności pracy itp. Aby jednak praca zespołowa mogła przynieść te efekty, musi być odpowiednio zorganizowana, musi się opierać na zaakceptowaniu przez jej członków wspólnego celu i wspólnej odpowiedzialności za rezultaty pracy. Uczestnicy pracy zespołowej muszą współdziałać, współpracować. Muszą zaakceptować konieczność wzajemnej pomocy w czasie pracy [Jasiński 2007, s. 120]. Muszą być odpowiednio



zorganizowani, ukształtowani i być zdolni do skutecznego działania w warunkach, w jakich przyjdzie im funkcjonować.

Celem artykułu jest ukazanie sposobu przystosowywania się zespołów pracowniczych do zmieniających się warunków pracy.

## 2. Warunki pracy zespołów pracowniczych

Każdy zespół pracowniczy funkcjonuje w określonym środowisku, z którym to wchodzi w odpowiednie relacje. Środowisko zespołu jest źródłem jego zasileń. Ze środowiska zespoły czerpią przedmioty pracy (materiały, surowce, energię, informacje itp.) będące obiektem transformacji w zespole bądź wspomagające te procesy. Środowisko jest także odbiorcą rezultatów działania zespołu (jego produktów). Ze środowiska płyną informacje niezbędne do określenia celów bądź zadań zespołu. Środowisko jest więc tym czynnikiem, który w istotny sposób kształtuje warunki pracy zespołów.

Cechą charakterystyczną współczesnych warunków pracy jest ich duża zmienność. Ciągłe zmieniające się warunki mają różne źródła i różny charakter. Istotnym źródłem zmieniających się warunków pracy zespołów są zróżnicowane i ciągle zmieniające się wymagania odbiorców produktów, dyktowane różnym ich przeznaczeniem, sposobem eksploatacji, często modą czy też indywidualnymi gustami odnoszącymi się do ich funkcji, jakości, estetyki, kolorystyki, wzornictwa itp.

Zmienne oczekiwania odbiorców wywołują konieczność ciągłego doskonalenia wyrobów już produkowanych (ich konstrukcji, właściwości, walorów użytkowych), konieczność wdrażania i uruchamiania nowych wyrobów, nowych technologii, dostosowywania wyrobów do indywidualnych wymagań, w partiach o niewielkiej liczbie lub wręcz w pojedynczych egzemplarzach. W efekcie pracochłonność realizowanych przez zespoły wyrobów znacznie się różni<sup>1</sup>, co z kolei pociąga za sobą trudności w zagwarantowaniu ciągłości pracy członków zespołu i zapewnieniu im równomiernego obciążenia pracą.

Źródła zmiennych warunków pracy mogą tkwić także po stronie dostawców materiałów, surowców czy innych przedmiotów niezbędnych do wykonywania zadań zespołów. Trudności w zaopatrzeniu, okresowy brak dostaw, niestabilne parametry jakościowe dostarczanych materiałów, nieterminowość dostaw mogą wywołać przerwę w pracy. Mogą też prowadzić do okresowych zwolnień.

Zmiany sytuacji zespołów w procesie pracy mogą wynikać z samych zespołów. Mogą je wywoływać absencje pracowników, ich urlopy, uczestnictwo części członków w szkoleniach itp. Mogą się również do tego przyczynić pozostające do dyspozycji zespołów środki techniczne (awarie maszyn i urządzeń, postoje z powodu remontów). Mogą one wynikać także z okresowej zmiany warunków fizycznego środowiska pracy (temperatury, ruchu powietrza, warunków świetlnych itp.).

---

<sup>1</sup> Różnice między najbardziej i najmniej pracochłonnym wyrobem realizowanym przez zespoły w przemyśle odzieżowym sięgają do 40%, a w przemyśle maszyn budowlanych – do 50%.

Zmiany warunków pracy zespołów mogą być przewidywalne, częściowo przewidywalne (warunki zimowe dla zespołów pracujących w otwartej przestrzeni), częściowej jednak mają charakter nieprzewidywalny [Rokita 2011, s. 103].

### 3. Metody przystosowania zespołów pracowniczych do zmian

Każda zmiana warunków pracy bez względu na jej rodzaj i charakter zakłóca bieg pracy zespołu. Narusza jego dotychczasową wewnętrzną równowagę. Ingeruje we wzorce dotychczasowego działania. W rezultacie utrudnia zespołowi osiąganie ustalonych wcześniej celów bądź realizację wyznaczonych mu zadań. Aby to jednak było możliwe, zespoły muszą być zdolne do eliminowania, łagodzenia lub osłabienia skutków powstałych po zmianie warunków ich funkcjonowania. Muszą być zatem podatne na zmiany. Muszą podejmować działanie przystosowawcze.

Działaniem wyjściowym zespołu w procesie przystosowawczym do zmian powinno być identyfikowanie źródła, rodzaju charakteru zmiany oraz siły i skutków jej oddziaływania na zespół. Wyniki tych ustaleń powinny dać odpowiedź na pytanie, gdzie należy skierować oddziaływanie przystosowawcze. Adresatem oddziaływań może być sam zespół bądź związane z zespołem obiekty jego otoczenia lub kanały, w których biegą strumienie impulsów oddziaływujących na zespół.

Zestawiając możliwe źródła zmian i miejsca oddziaływań adaptacyjnych, można wyróżnić sześć sytuacji. W przypadku źródła zmiany umiejscowionego wewnątrz zespołu oddziaływanie adaptacyjne może być zaadresowane do samego zespołu, do obiektu otoczenia lub skierowane na strumień impulsów oddziaływujących na zespół<sup>2</sup>. Podobne sytuacje mogą wystąpić, gdy źródło zmian występuje w otoczeniu. Poszczególne warianty sytuacji adaptacyjnych przedstawia tab. 1.

**Tabela 1.** Warianty sytuacji adaptacyjnych uwzględniające miejsca zmiany i miejsca oddziaływania adaptacyjnego

Miejsce zmiany generującej nowe warunki pracy \ Miejsce oddziaływania adaptacyjnego	Zespół pracowniczy	Obiekt otoczenia	Strumień impulsów oddziaływujących na zespół
Zespół pracowniczy	X	X	X
Obiekt otoczenia	X	X	X

Źródło: opracowanie własne.

<sup>2</sup> Oddziaływanie adaptacyjne skierowane na strumień impulsów oddziaływujących na zespół może wystąpić wówczas, gdy obiekt w zespole lub w jego otoczeniu zaczyna generować warunki szkodliwe dla zdrowia pracowników.

O miejscu oddziaływania adaptacyjnego może decydować wiele czynników, często o zupełnie różnym charakterze. Może ono być wybrane w zależności od lokalizacji źródła wywołującego zmiany warunków pracy w zależności od tego, jaka to jest zmiana, od sposobu jej oddziaływania na zespół, od nastawienia członków zespołu do zmian, od tego, czy wśród członków istnieje nastawienie na zachowanie zespołu w stanie niezmienionym, czy na jego modyfikację i rozwój. O tym decyduje też elastyczność zespołu, tj. realne możliwości modyfikacji jego składu czy też pozycja zespołu wobec działań obiektu generującego zmiany.

W praktyce zespołów działania adaptacyjne kierują one najczęściej w pierwszej kolejności tam, gdzie tkwi źródło zmian warunków pracy (do wnętrza zespołu lub do obiektu otoczenia wywołującego zmianę). Jeśli jednak okaże się, że kierunek oddziaływania nie ma szans powodzenia, to podejmuje się inne działania. I tak np. w przypadku absencji pracownika w zespole najpierw zwykle dąży się do rozwiązania problemu w samym zespole, a dopiero wówczas, gdy to jest niemożliwe, szuka się rozwiązania w kontaktach z otoczeniem; i odwrotnie: jeśli źródło zmian tkwi w otoczeniu zespołu, to zwykle najpierw podejmuje działania mające zmienić otoczenie.

Kolejnym etapem po ustaleniu miejsca oddziaływania adaptacyjnego jest wybór metody i sposobu oddziaływania. Na tym etapie możliwe są dwa podejścia: można dokonać zmiany w sferze funkcjonalnej lub podjąć działania o charakterze strukturalnym<sup>3</sup>. Działania o charakterze funkcjonalnym sprowadzają się do zmiany – odpowiednio do zmienionych warunków pracy – postaw, przyzwyczajzeń, nawyków, sposobów zachowania się członków zespołu lub współdziałających z nimi pracowników spoza zespołu. Wyrazić się to może zmianą lub wymianą zadań, rozszerzeniem lub zawężeniem przydzielonych do wykonania zadań bądź też wzbogacania czy zubożenia treści zadań.

Zmiana lub wymiana zadań polega na przyjęciu na pewien czas lub na stałe przez członka zespołu innych zadań niż dotychczasowych wykonywane. W zespole pracowniczym zmiana może dotyczyć jednego pracownika, kilku pracowników lub wszystkich pracowników. Rozszerzanie lub zwężanie zadań oznacza zmianę treści pracy przez dodanie danemu pracownikowi dodatkowych elementów pracy lub ich odjęcie. Metoda ta stosowana jest najczęściej w zespołach pracowniczych wykonujących prace ręczne lub ręczno-maszynowe. Wzbogacanie lub zubożenie zadań oznacza rozszerzanie lub zawężanie jakościowe treści pracy członków zespołu. Może to dotyczyć przyjmowania lub rezygnacji z wykonywania funkcji o charakterze kierowniczym przez członków zespołu zwykle realizujących funkcje wykonawcze (np. planowanie zadań, kontrola jakości itp.).

Metody przystosowań o charakterze funkcjonalnym łatwiej stosować, gdy członkowie zespołu posiadają pewną rezerwę kwalifikacyjną. Gdy pracownicy zespołu obok kwalifikacji elementarnych, wykorzystywanych do wykonywania przydzielonych

---

<sup>3</sup> Podział metod przystosowawczych w odniesieniu do organizacji na funkcjonalne i strukturalne przedstawił W. Gabara w: [Gabara 1969, s. 23].

nej na stałe pracy, mają niewielką – istotną z punktu widzenia realizowanych w zespole prac – nadwyżkę kwalifikacji wykorzystywaną sporadycznie (np. gdy zachodzi potrzeba wykonania pracy nietypowej lub zastąpienia i podjęcia pracy innego członka zespołu). Rezerwę kwalifikacyjną mogą stanowić umiejętności związane ze sprawowaniem zarówno funkcji wykonawczych, jak i koncepcyjnych (decyzyjnych).

Podjęwane działania w procesie przystosowawczym o charakterze strukturalnym polegają na zmianach w strukturze zespołu lub w strukturach jednostek organizacyjnych (jednostki organizacyjnej), jego otoczenia, odpowiednio do zmienionych warunków pracy. Oznaczają one dodanie (wyodrębnienie), usunięcie lub wymianę jednego lub kilku elementów w strukturze zespołu lub w jego otoczeniu, ewentualnie zmianę ich powiązań. Działania stanowiące istotę strukturalnych metod przystosowania mogą dotyczyć czynnika ludzkiego, jak i elementów rzeczowych (maszyny, urządzenia, sprzęt), którymi posługują się członkowie zespołu. Przykładem może być konieczność dodatkowego zatrudnienia osób w przypadku nieoczekiwanego wzrostu pracochłonności zadań przy założonym terminie ich realizacji lub konieczność wzbogacenia struktury rzeczowej zespołu w momencie pojawienia się warunków szkodliwych dla zdrowia o takie elementy, jak wentylatory, klimatyzatory, ścianki, przegrody, parawany, zasłony chroniące przed pyłami, maski, okulary, ochronniki słuchu itp.

Podane metody przystosowań zespołu – zarówno funkcjonalne, jak i strukturalne – mogą być stosowane w różnych sytuacjach. Mogą być użyte oddzielnie (w prostym procesie przystosowawczym) lub łącznie, tworząc bardziej skomplikowany proces. Mogą być użyte alternatywnie. Zawsze jednak powinny być dobrane tak, aby możliwe było usunięcie niekorzystnych dla zespołu skutków zmian.

## 4. Podsumowanie

Zespoły pracownicze funkcjonują w ciągle zmieniających się warunkach pracy. Zmienność, chociaż zakłócająca bieg pracy zespołów, należy uznać za zjawisko normalne i nieuchronne. Prawidłowe funkcjonowanie zespołów, ich skuteczne działanie ze względu na zakłócenia wynikające ze zmian warunków pracy wymaga działań przystosowawczych. Mogą one mieć charakter funkcjonalny lub strukturalny.

## Literatura

- Gabara W., *Proces przystosowawczy organizacji do środowiska*, PWE, Warszawa 1969.  
Jasiński Z., *Praca zespołowa kluczowym elementem wysoko efektywnych systemów pracy*, [w:] *Systemy wysoce efektywnej pracy*, IPiSS, Warszawa 2007.  
Juchnowicz M., *Zaangażowanie pracowników*, PWE, Warszawa 2012.  
Kozusznik B., *Kierowanie zespołem pracowniczym*, PWE, Warszawa 2005.  
Kozusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2011.

Petersen D., Hillkirk J., *Praca zespołowa*, WNT, Warszawa 1993.

Rokita J., *Myślenie systemowe w zarządzaniu organizacjami*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2011.

## **STAFF TEAMS ADAPTATION TO A CHANGING WORK ENVIRONMENT**

**Summary:** This paper presents conditions of operation of staff teams that are created in organizations. It emphasizes that changes in a working environment are natural and inevitable so adaptation actions are required from the staff. It also shows the directions and methods of this adaptation.

**Keywords:** employee team, work conditions, adaptation methods.