

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

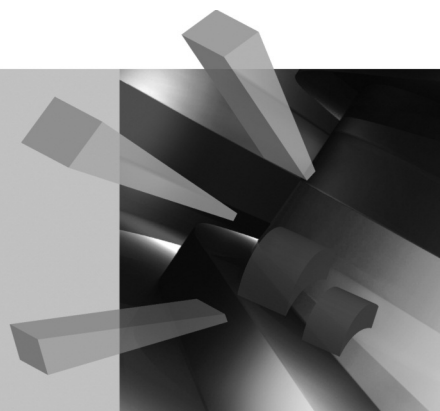
RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

249

Sukces w zarządzaniu kadrami Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim

Tom 2. Problemy zarządczo-psychologiczne



Redaktorzy naukowi

Stanisław A. Witkowski

Marzena Stor



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Piotr Bohdziewicz, Halina Czubasiewicz, Beata Jamka, Zdzisława Janowska, Marta Juchnowicz, Barbara Kożusznik, Kinga Lachowicz-Tabaczek, Tadeusz Listwan, Alicja Miś, Ryszard Panfil, Aleksy Pocztownski, Czesław Sikorski, Janina Stankiewicz, Janusz Strużyna, Łukasz Sułkowski, Stanisław A. Witkowski

Redakcja wydawnicza: Zespół

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

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

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

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-233-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
<hr/>	
Część 1. Zagadnienia metodologiczno-metodyczne	
<hr/>	
Anna Cierniak-Emerych: Interesy osób świadczących pracę oraz ich respektowanie w warunkach uelastyczniania zatrudnienia.....	15
Alicja Keplinger, Bogna Bartosz, Marcin Piwowarczyk: Zapotrzebowanie na elastyczne zarządzanie w administracji publicznej – wyniki badań.....	25
Janusz Rymaniak: Elastyczność jako wymiar reistycznej koncepcji pracy ...	36
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Perspektywy czasu jako kryteria prognozy potencjału pracowniczego w ujęciu koncepcji Zimbardo i Boyda ..	45
Dariusz Turek: Epistemologiczne i metodologiczne problemy pomiaru elastyczności.....	54
Stanisław A. Witkowski, Magdalena Ślęzyk-Sobol: Wypalenie zawodowe jako przejaw i skutek braku elastyczności w zarządzaniu ludźmi.....	63
<hr/>	
Część 2. Kompetencje pracowników i menedżerów	
<hr/>	
Grażyna Bartkowiak: Kompetencje społeczne pracowników w kontekście „zdrowia organizacji” w obszarze polityki personalnej	77
Izabela Bednarska-Wnuk: Elastyczność zawodowa w percepcji przedstawicieli pokolenia Y.....	86
Justyna Bugaj: Kompetencje specjalisty ds. kadr i płac – wyniki analizy oczekiwań pracodawców	95
Kinga Lachowicz-Tabaczek: Psychologiczne uwarunkowania elastyczności menedżerskiej – znaczenie postawy wobec nowych doświadczeń oraz przekonań na temat natury ludzkiej.....	106
Tomasz Seweryniak, Radosław Wyrzykowski: Weryfikacja propozycji modelu kompetencji coacha sportowego w piłce siatkowej.....	117
Magdalena Zalewska-Turzyńska: Wybrane formalne wyznaczniki sprawnej komunikacji w organizacji.....	128
<hr/>	
Część 3. Przywództwo i style kierowania	
<hr/>	
Adela Barabasz: Elastyczność i dzielenie się wiedzą, czyli w poszukiwaniu idealnego przywódcy.....	139

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

Część 4. Zachowania organizacyjne

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

Część 5. Adaptacja i doskonalenie

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

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

Część 6. Kultura i klimat organizacyjny

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

Summaries

Part 1. Methodological and methodical problems

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

Part 2. Employees and managers competence

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

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

Part 3. Leadership and management styles

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

Part 4. Organizational behavior

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

Part 5. Adaptation and improvement

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

Katarzyna Januskiewicz: Professional success in the perspective of tomorrow	280
Henryk Jarosiewicz: Characterological determinants of human capital management flexibility	290
Iwona Kubica: The process of employees' adaptation in culturally diverse organizations	301
Teresa Kupczyk: Identification of the way of professional success' defining by employees including differences resulting from gender, education, position, organization location and capital participation – results of research	313
Magdalena Łuźniak-Piecha: POS (Perceived Organizational Support) as an element of mentoring model – Polish professionals on the British labour market	322
Joanna Mesjasz: Coaching as a tool of flexible personnel creation	331
Dorota Molek-Winiarska: Development of employees' skills in the aspect of coping with stress	343

Part 6. Culture and organizational climate

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

Jolanta Bieńkowska

Uniwersytet Łódzki

STRUKTURA POTRZEB LUDZKICH JAKO DETERMINANTA ELASTYCZNOŚCI DZIAŁANIA JEDNOSTKI I ORGANIZACJI

Streszczenie: Celem artykułu jest wskazanie roli potrzeb ludzkich w rozwoju kapitału ludzkiego oraz ukazanie ich jako determinanty elastyczności organizacji. Wskazywana zależność przedstawiona została w postaci schematu, który stał się punktem odniesienia dla analizy wpływu wyszczególnionych potrzeb według teorii A. Maslowa na zdolność elastycznego zachowania ludzi w organizacji.

Słowa kluczowe: potrzeby ludzkie, elastyczność, kapitał ludzki.

1. Wstęp

Elastyczność organizacji oznacza zdolność szybkiej adaptacji do zmieniających się warunków otoczenia, a także umiejętność przewidywania zmian [Nelson, Nelson, Ghods 1997]. W obecnych czasach jest to cecha niezwykle pożądana, gdyż otoczenie, w jakim funkcjonują organizacje, ma charakter turbulentny, zasadne jest zatem poszukiwanie i stosowanie rozwiązań zwiększających zdolności przystosowawcze organizacji do zmiennych okoliczności zewnętrznych. Dlatego też należy w inny sposób projektować organizację, a co za tym idzie, poszukiwać ludzi charakteryzujących się określoną strukturą kompetencji, która będzie stanowić kapitał umożliwiający zachowanie elastyczności. Celem poniższego artykułu jest przedstawienie schematu wybranych uwarunkowań indywidualnych i organizacyjnych pozwalających kreować elastyczną organizację, ze szczególnym uwzględnieniem roli potrzeb ludzkich¹ zarówno jako składnika decydującego o wartości kapitału ludzkiego, jak i czynnika niezbędnego do odgrywania roli zawodowej w dynamicznym otoczeniu.

¹ Rozumianych jako poczucie braku skłaniające człowieka do podejmowania czynności mających na celu zdobycie tego, co wydaje się mu niezbędne [Obuchowski 1965, s. 108].

2. Istota i determinanty elastyczności kapitału ludzkiego

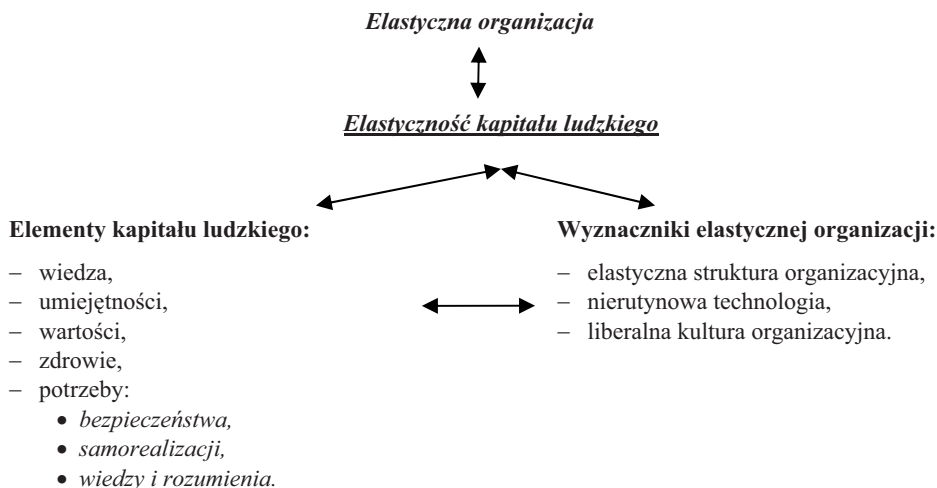
Jednym z głównych czynników decydujących o elastyczności organizacji jest jej kapitał ludzki. Zdolności dostosowywania do zmiennych uwarunkowań rynkowych organizacja zdobywa dzięki ludziom i ich wiedzy. Za sprawą wnoszonych przez nich umiejętności rozwiązywania trudnych i nieoczekiwanych sytuacji firma zyskuje szanse na przetrwanie i rozwój. Zatem jeśli organizacja chce posiadać gibkość, musi przyjmować w swoje szeregi ludzi będących w stanie funkcjonować w obliczu ciągłych przeobrażeń rzeczywistości organizacyjnej.

Teoria kapitału ludzkiego G.S. Beckera sięga lat siedemdziesiątych, lecz z biegiem lat jej wartość wzrasta. Dzieje się tak z powodu rozwoju gospodarki opartej na wiedzy, w której kapitał intelektualny jednostki nabiera szczególnej wagi i jest oceniany jako podstawowy składnik wartości organizacji [Czekaj, Jabłoński 2012]. Jednak jego szacowanie opiera się głównie na ocenie wiedzy fachowej, z ograniczeniem lub pominięciem innych elementów, które są niezbędne w procesie dzielenia się wiedzą. Dlatego też zasadne jest zwrócenie uwagi na czynniki dalszego planu, aby uwydatnić ich znaczenie w kontekście stosowanych w organizacji rozwiązań stymulujących elastyczność.

W ujęciu G.S. Beckera [1993, s. 16] na kapitał ludzki składają się: wiedza, umiejętności, zdrowie i wartości. Według N. Bontisa składają się na niego te cechy ludzi, które decydują o ich zdolności do uczenia się, zmian, wprowadzania innowacji i dostarczania twórczych idei, dzięki czemu pozwalają organizacji na długoterminowe (prze)trwanie [Baron, Armstrong 2007, s. 8]. Natomiast zdaniem T.O. Devenporta kapitał ludzki stanowią zdolności, zachowania i osobista energia pracownika [Baron, Armstrong 2007, s. 9]. Z powyższych definicji wynika, że o wartości kapitału decyduje zbiór wielu czynników. Obok zasobu wiedzy (erudycji) jednostki, nie mniej istotna jest jej zdolność zachowania się w sposób oczekiwany przez organizację. Staje się to możliwe w sytuacji, kiedy dana osoba dysponuje strukturą potrzeb inicjujących odpowiednie działanie. Znaczenie motywacji w kształtowaniu elastycznej organizacji wynika ze specyfiki jej relacji z pracownikami. Stawia ona przed nimi nie proste cele, lecz wyzwania, zadania trudne, wymagające wysokich kompetencji, nabywanych w procesie zaspokajania indywidualnych potrzeb. Przyjmując, że kapitał ludzki budowany jest na przestrzeni całego życia człowieka [Becker 2012], należałoby zatem zwracać uwagę na zaspokojenie i rozwijanie określonych potrzeb jako czynników warunkujących elastyczne zachowanie.

W konsekwencji przyjętego sposobu postrzegania roli kapitału ludzkiego w funkcjonowaniu elastycznej organizacji powstał schemat uwarunkowań elastyczności organizacji w kontekście kapitału ludzkiego (rys. 1). Założono w nim, że organizacja może być zdolna do asymilacji zmian dzięki elastyczności kapitału ludzkiego, rozumianej jako umiejętność jednostki dostosowania zachowania do zmiennych okoliczności pracy, pozwalająca na efektywne wykorzystanie i dzielenie się posiadaną wiedzą. W schemacie wskazano dwa zbiory czynników determinują-

cych elastyczność działania jednostki i organizacji. Związki między wskazanymi grupami uwarunkowań indywidualnych i organizacyjnych można sprowadzić do stwierdzenia, że w charakterystycznych dla elastycznej organizacji uwarunkowaniach mogą odnaleźć się ludzie odznaczający się kapitałem (wiedzy, umiejętności) predysponującym do elastycznego zachowania i *vice versa*, skuteczne wdrażanie tychże rozwiązań i ich sprawne działanie zależy od poziomu kompetencji pracowników odpowiedzialnych za ich przygotowanie i wdrożenie. Wskazany mechanizm sprzężenia zwrotnego uwydatnia znaczenie potrzeb ludzkich w osiągnięciu pożądanej formy organizacyjnej.



Rys. 1. Indywidualne i organizacyjne determinanty elastyczności kapitału ludzkiego

Źródło: opracowanie własne.

3. Indywidualne uwarunkowania elastyczności

Kapitał ludzki mierzy się wartością potencjału intelektualnego człowieka, jednak aby mógł go on optymalnie wykorzystywać, musi być powodowany określoną motywacją, która sprawia, że dąży on zarówno do zdobywania wiedzy, jak i do dzielenia się nią. Opierając się na teorii potrzeb A. Masłowa, można przyjąć, że zdolność wykorzystania własnego potencjału jest w najwyższym stopniu uzależniona od zaspokojenia trzech potrzeb: bezpieczeństwa, samorealizacji oraz wiedzy i rozumienia.

Zaspokojenie potrzeby bezpieczeństwa polega na uwolnieniu się od obaw związanych z egzystencją [Wójtowicz 2012]. Dzięki temu człowiek jest zdolny do podejmowania racjonalnego ryzyka, które jest nieuniknionym elementem obecnego życia. Zatem posiadanie poczucia bezpieczeństwa stanowi cenny element kapitału ludzkiego. Ma ono bezpośredni wpływ na proces podejmowania decyzji i rozwiązy-

wania problemów, co w organizacji elastycznej stanowi podstawę działań ludzkich. Pozwala jej członkom osiągnąć stabilność emocjonalną, dzięki czemu daje wiarę we własne możliwości, pozwala ograniczać obawy i z odwagą podejmować wyzwania [Smółka 2012].

Znaczenie potrzeby bezpieczeństwa jest mocno podkreślane z punktu widzenia efektywności pracy. Oceny przydatności pracownika przeprowadzone według „modelu wielkiej piątki” (sumienność, stabilność emocjonalna, ekstrawertyczność, ugodowość, otwartość na doświadczenia) wskazują, że jest ona niezbędna do prawidłowego funkcjonowania w miejscu pracy [Le i in. 2011, s. 113-133]². Stabilność emocjonalna pozwala pracownikom racjonalnie oceniać sytuację pracy i bez oporów wykorzystywać posiadaną wiedzę fachową, nie obawiając się przy tym przyjmowania odpowiedzialności za wykonywaną pracę [Maslow 1986, s. 72]. Umożliwia podejmowanie działań wiążących się z ryzykiem, które jest stałym uwarunkowaniem procesu podejmowania decyzji w organizacji funkcjonującej w turbulentnym otoczeniu³. W organizacjach elastycznych cecha ta jest szczególnie pożądana, ponieważ w tym środowisku pracy występuje wiele stresorów, których osoby załęknione nie byłyby w stanie pokonać [Barrick, Mount 1991, s. 5]. Ponadto osoby odznaczające się równowagą emocjonalną są predysponowane do wykonywania nierutynowych czynności oraz przetwarzania złożonych informacji. Ich zachowanie odznacza się elastycznością, umiejętnością zmiany (działania) stosownie do aktualnej sytuacji. Są one także zdolne do pogłębiania kwalifikacji zawodowych, gdyż proces ustawicznego uczenia nie jest dla nich obciążeniem psychicznym [Barrick, Mount 1991, s. 5]. Poczucie bezpieczeństwa u pracowników elastycznej organizacji ma także znaczenie w odniesieniu do radzenia sobie z popełnianymi błędami. Organizacje starające się dotrzymać kroku zmianom na rynku nie są wolne od popełniania błędów, lecz wręcz przeciwnie, bardziej na nie narażone, bo często działają niemal instynktownie. W takim modelu funkcjonowania organizacji sprawdzają się ludzie akceptujący sytuacje porażki i potrafiący znajdować w tych trudnych okolicznościach skuteczne rozwiązania.

Kolejną potrzebą, na którą należy zwrócić uwagę, jest dążenie do samorealizacji. To wokół niej A. Maslow skupił całą swoją pracę badawczą, traktując ją jako epicentrum poznania motywów, którymi kierują się ludzie⁴. Drogą zaspokojenia potrzeby samorealizacji jest sprawowanie roli, do jakiej zostało się swoim życiu powołanym [Maslow 1990, s. 86]. Dla pewnych osób jest nią rola zawodowa. Jeśli

² Stopień zaspokojenia potrzeby bezpieczeństwa decyduje o cesze osobowości ocenianej na *continuum* pomiędzy neurotycznością a równowagą emocjonalną, zob. [Schultz, Schultz 2005, s. 155-157].

³ Jest to stanowisko mówiące o przewadze osobowościowych uwarunkowań oceny wielkości ryzyka. Badacze w tym zakresie nie są zgodni, gdyż istnieją argumenty świadczące o przewadze czynników środowiskowych, zob. [Goszczyńska 1997, s. 116-117].

⁴ Proces zaspokajania potrzeb według hierarchii zaproponowanej przez A. Maslowa prowadzi jednostkę do punktu, w którym życie nabiera sensu i pozwala dalej rozwijać się poprzez B-wartości [Maslow 1986, s. 74, 86].

człowiek odnajduje w swojej pracy miejsce samospelnienia, to niezależnie od tego, jak trudne warunki towarzyszą wykonywaniu zadań, nie stanowią one obciążenia dla osoby je wykonującej. Z perspektywy wyzwań, jakie stawia budowanie elastycznej organizacji i egzystowanie w niej, potrzebni są ludzie, którzy posiadają potrzebę samorealizacji i zaspokajają ją poprzez wykonywaną pracę, dzięki czemu generują siłę i chęci do pokonywania problemów oraz poszukiwania nowych rozwiązań. Możliwość zaspokajania potrzeby samorealizacji wzmacnia ich potrzebę dzielenia się posiadanymi kwalifikacjami zawodowymi przez poczucie zadowolenia płynącego z wykonywania pracy. Osoba ukierunkowana na tę potrzebę postrzega otaczającą ją rzeczywistość w sposób kreatywny, gdyż jej celem jest samodoskonalenie, co ma bezpośredni wpływ na otoczenie, w jakim się ona znajduje. W rezultacie od pracowników samorealizujących się w pracy można oczekiwać wysokiej efektywności pracy wynikającej z ich naturalnej potrzeby dążenia do poszukiwania ciekawych, inspirujących i nietuzinkowych rozwiązań. Motywacja do pracy inicjowana potrzebą samorealizacji wyzwala silne angażowanie się w pracę, rozumiane jako wkładanie wysiłku i czasu w realizację podejmowanych wyzwań⁵.

Wśród potrzeb warunkujących elastyczność kapitału ludzkiego wymieniona została również potrzeba wiedzy i rozumienia [Maslow 1990, s. 88]. Opiera się ona na intelektualnej zdolności do budowania struktur poznawczych charakteryzujących się złożonością, abstrakcyjnością, otwartością i aktywnością [Kozielecki 1977, s. 195-197]. Pragnienie wiedzy i rozumienia odpowiada za zdolność jednostki do tworzenia kapitału ludzkiego, jej ciekawość i dociekliwość. Celem zaspokojenia potrzeby poznawczej jest zbieranie informacji na temat otaczającego środowiska, by w pierwszej kolejności móc się do niego skutecznie dostosować, a później – aby móc je modyfikować [Formański 2003, s. 138]. W organizacjach elastycznych dominuje praca wymagająca nieustannego doskonalenia kwalifikacji zawodowych. Przyczyniają się do tego stanu rzeczy takie czynniki, jak poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań lub nastawienie na zmienne potrzeby klientów [Frese 2003, s. 466]. Potrzeba poznawcza odgrywa niebagatelną rolę w organizacji elastycznej ze względu na niestający w niej proces gromadzenia i przetwarzania informacji potrzebnych do sprawnego i optymalnego podejmowania decyzji [Galambos i in. 1986, s. 30]. Dążenie do wiedzy i rozumienia pozwala jednostce na zbieranie informacji, selekcjonowanie ich według różnych kryteriów i wreszcie na projektowanie działań opartych na zgromadzonej wiedzy. Zatem potrzeby tej nie da się przecenić w społeczeństwie informacyjnym. Uruchamia ona zdolności do skutecznego przetwarzania dużej ilości danych, pochodzących z różnych źródeł. To mechanistyczne podejście podkreśla rolę człowieka w tworzeniu i doskonaleniu otaczającego go świata, co stanowi wartość i cel w elastycznej organizacji.

⁵ http://sjp.pwn.pl/slownik/2541639/zaanga%C5%BCowa%C4%87_si%C4%99 [dostęp: 10.03.2012].

4. Organizacyjne uwarunkowania elastyczności

Znaczenie wymienionych potrzeb tłumaczy analizowanie ich z punktu widzenia organizacyjnych uwarunkowań elastyczności. W opracowanym schemacie wymienione zostały trzy, do których należą: elastyczna struktura organizacyjna, nierutynowa technologia i liberalna kultura. Zastosowanie tych rozwiązań oznacza odrzucenie sztywnych regulacji i hierarchii na rzecz samoregulacji i wysoko wykwalifikowanych zespołów [Grossi 2011]. Dlatego też mają one kluczowe znaczenie dla powodzenia działań przystosowawczych do zmiennego otoczenia. Ich cechą charakterystyczną jest swoboda zachowań organizacyjnych, szeroka przestrzeń pozwalająca na wykorzystywanie szans i możliwości rozwoju pod warunkiem, że w jej obszarze znajdują się ludzie mogący sprostać stawianym im oczekiwaniom.

Elastyczna struktura bazuje na stosowaniu rozwiązań pozostawiających swobodę podejmowania decyzji i prowadzenia działań w sposób zindywidualizowany. Jej ideą jest osiągnięcie skuteczności dzięki posiadaniu możliwości podejmowania niespecyficznym rozwiązań lub szybkiej zmiany dotąd stosowanych. Ma to na celu podniesienie zdolności adaptacyjnych do otoczenia organizacji, jednak jest to możliwe tylko dzięki ludziom tworzącym tę organizację. Elastyczna struktura odznacza się m.in. zmiennością zadań przekazywanych pracownikom do wykonania. W takich warunkach do pracy potrzebni są ludzie pewnie czujący się w swojej roli zawodowej oraz posiadający pogłębioną wiedzę fachową. Wynika stąd znaczenie potrzeb bezpieczeństwa oraz wiedzy i rozumienia. Funkcjonowanie w zespołach zadaniowych wymaga sprawności dostosowywania się do różnych okoliczności pracy, wychodzenia naprzeciw nowym wyzwaniom z przekonaniem o własnych możliwościach opanowania nowych i trudnych okoliczności. Powoduje to, że im wyżej oceniane są zdolności poznawcze danej osoby, tym większy popyt na jej uczestnictwo w realizacji projektów wymagających zasobu wiedzy, jaką ona dysponuje. Innym czynnikiem określającym elastyczną strukturę organizacyjną jest poszerzanie zakresu autonomii pracowników, oczekiwanie przejęcia odpowiedzialności za wykonywanie zadań. Spełnienie tego kryterium wymaga zatrudniania osób pewnych swoich kompetencji zawodowych, pragnących wykazywać się inicjatywą, jak również umiejących samodzielnie organizować przestrzeń pracy.

Proces technologiczny waży na konkurencyjności firmy, dlatego istnieje potrzeba ciągłego poszukiwania nowych i coraz lepszych rozwiązań. Zastosowanie nierutynowej technologii⁶ sprowadza się do zmiennej organizacji procesu wytwórczego, częstego wprowadzania zmian i innowacji, wymaga zatem ludzi elastycznych, bez oporów podejmujących nowe wyzwania, mających odwagę wdrażać rozwiązania

⁶ Według koncepcji C. Perrowa można wyróżnić 4 typy technologii zróżnicowanych pod względem zmienności i analizowalności zadań. Technologia nierutynowa charakteryzuje się wysoką częstotliwością występowania wyjątków oraz trudnością w prowadzeniu analiz w zakresie prowadzonych prac [Crozier, Friedberg 1982, s. 130-131].

innowacyjne [*Współczesne koncepcje...* 2010, s. 218]. W takich uwarunkowaniach uwidacznia się także znaczenie potrzeby poznawczej. Dzięki analizowaniu i rozumieniu potrzeb klientów czy organizacji pracownicy są zdolni uruchamiać swoje pokłady wiedzy niezbędne zarówno do projektowania, jak i obsługi zaawansowanych technologii. Umiejętność abstrakcyjnego i złożonego sposobu pojmowania otaczającej rzeczywistości jest podstawą do tworzenia niestandardowych rozwiązań. Ważne jest w tym względzie także zaangażowanie emocjonalne w wykonywaną pracę. Funkcjonowanie w atmosferze kreatywnych rozwiązań wymaga ludzi, dla których praca jest miejscem ich zawodowej samorealizacji [*Współczesne koncepcje...* 2010, s. 219].

Liberalna kultura organizacyjna przejawia się poprzez hołdowanie wartościom wolności, odmienności, zróżnicowania – po to, aby każdy, kto posiada potencjał wytwórczy, mógł odnaleźć się w jej obrębie. Towarzyszą temu normy poszanowania innych, a także postępowania w sposób nie ograniczający nikogo subiektywną oceną jego zachowania. Zgodnie z koncepcją liberalizmu jednostka jest źródłem inicjatywy i zmiany oraz jest zdolna ponosić odpowiedzialność za podjęte przez siebie działania⁷. A zatem liberalizm pozwala zaspokajać potrzebę samorealizacji poprzez autonomiczne poszukiwanie i przyjmowanie ról, a nie narzucanie ich z góry.

Kulturę wolności traktuje się jako podstawę innowacyjności, a do tego przecież zmierza organizacja elastyczna: do poszukiwania, twórczych rozwiązań pozwalających przystosowywać się do przeobrażeń uwarunkowań działania. W takim środowisku odnajdują się osoby pragnące zrealizować swoje pomysły, idee [Getz 2011, s. 12], ale także mające odwagę wprowadzać w życie rozwiązania nigdzie dotąd niestosowane, są zatem zdolne do podejmowania ryzyka w swoich działaniach. Kultura liberalna wspiera innowacyjne środowisko pracy, w którym oczekuje się osób z poczuciem bezpieczeństwa, pozwalającym im eksperymentować bez obaw przed ośmieszeniem [van Dyck i in. 2005, s. 1230]. Liberalizm wyraża się nie tylko w budowaniu sytuacji pozwalającej na wyrażanie siebie w nieskrępowany sposób, lecz pozwala również działać, jak również popełniać błędy. Tak pojmowany liberalizm stanowi podstawę *error culture* występującej w organizacji uznającej za wartość zdolność do radzenia sobie z błędami [Frese 2003, s. 465]. W podejściu promowanym przez kulturę błędu upatruje się źródła sukcesu firm, które potrafią wykorzystywać informacje powstające w wyniku zaistnienia problemu jako wskazówki do skutecznego działania. Takie środowisko pracy wymaga jednocześnie osób o rozwiniętych strukturach poznawczych, potrafiących czerpać wiedzę z przebytych niepowodzeń dla dalszego zamierzonego działania.

Najbardziej wyeksponowaną potrzebą w powyższym opisie jest dążenie do wiedzy i rozumienia, co wydaje się w pełni uzasadnione z perspektywy społeczeństwa oraz organizacji opartych na wiedzy, dominujących we współczesnym świecie. Jest to jednocześnie zasadniczy warunek stosowania elastycznych rozwiązań w organi-

⁷ <http://encyklopedia.pwn.pl/haslo.php?id=3932244> [dostęp 24.03.2012].

zaczajach. Na drugim miejscu plasuje się potrzeba bezpieczeństwa, która pozwala na pełne, nieskrępowane obawami (np. przed popełnieniem błędu) wykorzystanie przez pracownika posiadanego potencjału intelektualnego. Natomiast na dalszym planie została usytuowana potrzeba samorealizacji, którą należy metaforycznie potraktować jako tło przedstawionego obrazu. Trudno nie zgodzić się z silnym przekonaniem A. Masłowa, że funkcjonowanie w warunkach dających człowiekowi spełnienie jest „wiatrem w jego żagle”. I tak można przyjąć, że dla osoby, która odznacza się potrzebą poznawczą i ma poczucie kontroli nad sytuacją, w jakiej się znajduje, dopełnieniem istoty jej pracy jest możliwość wykonywania zawodu, do jakiego czuje się predysponowana. Wyzwała się w niej entuzjazm, który skłania do podejmowania codziennego wysiłku w pracy [Weisinger 1998, s. 65]. Wówczas możemy powiedzieć, przyjmując za punkt widzenia efektywne wykorzystanie kapitału ludzkiego, że wskazane w powyższym opracowaniu potrzeby ludzkie są istotnym tego uwarunkowaniem.

5. Podsumowanie

W organizacji elastycznej zbudowanej według przedstawionych reguł kapitał ludzki jest dźwignią sukcesu. W tak zarysowanej rzeczywistości organizacyjnej mogą zaistnieć tylko osoby odznaczające się wysoką wartością intelektu i posiadające zdolność jej skutecznego wykorzystania. Zaprezentowany w powyższym artykule punkt widzenia ma na celu zwrócenie uwagi na znaczenie potrzeb ludzkich jako komponentu kapitału ludzkiego oraz pokazanie ich w charakterze istotnego uwarunkowania elastyczności organizacji. Opracowanie dostarcza informacji na temat czynników, jakie powinny być brane pod uwagę w procesie doboru pracowników do organizacji stawiającej sobie za cel dotrzymanie kroku przeobrażeniom otoczenia. Wskazuje kryteria oceny przydatności ludzi do kreowanej rzeczywistości organizacyjnej. Zwraca uwagę również, że wiedza na temat potrzeb ludzkich może być użyteczna nie tylko do budowania systemów motywacyjnych, ale także kreowania sposobu funkcjonowania organizacji.

Literatura

- Baron A., Armstrong M., *Human Capital Management: Achieving added value through people*, Kogan Page Publishers, London 2007.
- Barrick M.R., Mount M.K., *The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: a Meta-Analysis*, „Personnel Psychology” 1991, vol. 44, iss. 1.
- Becker G.S., *Human Capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*, University of Chicago Press, Chicago 1993.
- Becker G.S., *Human Capital*, http://www2.um.edu.uy/acid/Family_Economics/Becker%20-%20Family%20&%20Human%20Capital.pdf [dostęp: 15.03.2012].
- Crozier M., Friedberg E., *Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego*, PWE, Warszawa 1982.

- Czekaj J., Jabłoński M., *Analiza kapitału intelektualnego organizacji. Kapitał intelektualny składnikiem wartości przedsiębiorstw*, http://www.univ.rzeszow.pl/ekonomia/zeszyty/Zeszyt6/03_Czekaj_Jablonski.pdf [dostęp: 30.03.2012].
- Formański J., *Psychologia. Podręcznik dla szkół medycznych*, Wydawnictwo Lekarskie PZWL, Warszawa 2003.
- Frese M., *Zmiany charakteru pracy*, [w:] *Psychologia pracy i organizacji*, red. N. Chmiel, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
- Galambos J.A., Abelson R.P., Black J.B., *Knowledge Structures*, Routledge, London 1986.
- Getz I., *Bitwa o innowacje: Dlaczego pewne firmy stale ją wygrywają, a większości się to nie udaje?*, *Future Fuelled by Knowledge, Zeszyt 3: Biznes a kultura innowacyjności*, Orlen Conferences, Płock 2011.
- Goszczyńska M., *Człowiek wobec zagrożeń. Psychospołeczne uwarunkowania oceny i akceptacji ryzyka*, Wydawnictwo „Żak”, Warszawa 1997.
- Grossi V., *Book Review: Egil J. Skorstad and Helge Ramsdal (eds.), Flexible Organizations and the New Working Life: A European Perspective*, Ashgate, Aldershot 2009, “Discourse & Society” 2011, vol. 22, no 1.
- Horney K., *Neurotyczna osobowość naszych czasów*, PWN, Warszawa 1982.
- Kozielecki J., *Koncepcje psychologiczne człowieka*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1977.
- Le H., Oh I., Robbins S.B., Ilies R., Holland E., Westrick P., *Too much of a good thing: Curvilinear relationships between personality traits and job performance*, “Journal of Applied Psychology” 2011, vol. 96 (za: *Jakie cechy osobowości pracowników sprzyjają efektywności pracy?* <http://hrbase.pl/newsletter/38-maj-11/104-jakie-cechy-osobowoci-pracownikow-sprzyjaj-efektywnosci-pracy.html> [dostęp: 19.03.2012]).
- Maslow A., *Motywacja i osobowość*, Instytut Wydawniczy PAX, Warszawa 1990.
- Maslow A., *W stronę psychologii istnienia*, Instytut Wydawniczy PAX, Warszawa 1986.
- Nelson K.M., Nelson H.J., Ghods M., *Technology Flexibility: Conceptualization, Validation, and Measurement*, IEEE Komputer Society 1997, <http://www.mendeley.com/research/technology-flexibility-conceptualization-validation-measurement/> [dostęp: 22.03.2012].
- Obuchowski K., *Psychologia dążeń ludzkich*, PWN, Warszawa 1965.
- Schultz D.P., Schultz S.E., *Theories of Personality*, Cengage Learning, Sydney 2005.
- Smółka P., *Odporność na stres jako kryterium oceny pracownika*, <http://mojafirma.infor.pl/biznes-finanse/127929,Odpornosc-na-stres-jako-kryterium-oceny-pracownika.html> [dostęp: 22.03.2012].
- van Dyck C., Frese M., Baer M., Sonnetag S., *Organizational Error Management Culture and Its Impact on Performance: A Two-Study Replications*, “Journal of Applied Psychology” 2005, vol. 90, no 6.
- Wójtowicz A., *Dlaczego warto ryzykować?*, http://wizjoner.org/html/dlaczego_warto_ryzykowac_2.php [dostęp: 16.03.2012].
- Współczesne koncepcje zarządzania produkcją, jakością i logistyką*, red. S. Lachiewicz, M. Majetun, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010.

STRUCTURE OF HUMAN NEEDS AS A DETERMINANT OF OPERATIONAL FLEXIBILITY OF INDIVIDUAL AND ORGANIZATION

Summary: This article aims to identify the role of human needs in human capital development and to present them as determinants of flexibility of organization. The indicated dependence is presented in the form of diagram, which became a reference point for analyzing the impact of specified needs according to A. Maslow's theory on the ability of flexible behaviour of people in an organization. Particular attention was paid to three of seven needs classified in the above theory. These include: the need for security, self-realization, knowledge and understanding. Their choice was dictated by the adoption of the criterion of search for conditions common for the ability of flexible behaviour of individuals and flexible operation of an organization.

Keywords: human needs, flexibility, human capital.