

## **BARIERY POMIARU ADAPTACYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA – ELASTYCZNOŚĆ PRACOWNIKÓW JAKO KRYTERIUM POMIARU ADAPTACYJNOŚCI**

**Mirosław Janas**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu,  
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław

Instytut Organizacji i Zarządzania,  
ul. Komandorska 118-120, 53-345 Wrocław

**Streszczenie:** W artykule przedstawiono i opisano bariery pomiaru adaptacyjności przedsiębiorstwa. Poruszono aspekt adaptacyjności przedsiębiorstwa w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu organizacji. Omówiono, między innymi, takie metody pomiaru adaptacyjności jak czas na dokonanie zmian w strukturze przedsiębiorstwa, stosunek kosztów poniesionych na zapewnienie adaptacyjności przedsiębiorstwa do efektów ekonomicznych, jakie są z tego tytułu uzyskiwane, liczba pracowników zwolnionych w wyniku procesów adaptacyjnych przedsiębiorstwa, itd. Opisano również elastyczność pracowników jako jedno z kryteriów pomiaru adaptacyjności przedsiębiorstwa.

**Słowa kluczowe:** elastyczność pracowników, pomiar adaptacyjności, bariery pomiaru adaptacyjności przedsiębiorstwa, adaptacyjność przedsiębiorstwa.

### 1. Wprowadzenie

Temat artykułu odnosi się do barier adaptacyjności przedsiębiorstwa oraz elastyczności pracowników, użytej jako kryterium pomiaru adaptacyjności przedsiębiorstwa.

Zagadnienie to dotyka w sposób bezpośredni czynnika ludzkiego, który może wyznaczać skuteczność przeprowadzanych w dowolnej firmie procesów, dotyczących adaptacyjności.

Procesy, związane z adaptacyjnością przedsiębiorstwa mogą dotyczyć różnych obszarów podmiotów gospodarczych. Kwestia czynnika ludzkiego należy do najważniejszych. Można je zakwalifikować jako te, które bezpośrednio dotyczą możliwości dokonywania zmian, jakie są podejmowane w poszczególnych przedsiębiorstwach. W związku z powyższym, analiza elastyczności pracowniczej jest szczególnie istotna w kontekście pomiaru adaptacyjności.

Wprowadzenie do przedsiębiorstw zmian z zakresu adaptacyjności nie jest końcem procedur dostosowawczych w danej organizacji. Aby adaptacyjność była skuteczna, efekty muszą być systematycznie kontrolowane i analizowane. Stanowi to o zbieżności z dowolną decyzją strategiczną lub operacyjną, jaka może być podejmowana w podmiocie gospodarczym. Ma to na celu doprowadzenie do sytuacji, w której możliwe jest podjęcie racjonalnych decyzji lub ocen, czy dotychczasowe działania w zakresie adaptacyjności przedsiębiorstwa były skuteczne i celowe, a także czy konieczne jest podjęcie dodatkowych działań.

Należy mieć również na uwadze fakt, że pomiar adaptacyjności przedsiębiorstwa jest istotny dla samej kadry zarządzającej, ponieważ pozwala on na ocenę efektów dotychczasowej jej pracy. Zagadnienie to jest istotne zarówno z punktu widzenia mikro i makro otoczenia przedsiębiorstwa.

W rzeczywistości, właściwy pomiar adaptacyjności przedsiębiorstw do zmian, jakie zachodzą w otoczeniu, jest zagadnieniem bardzo złożonym. Z reguły dochodzi tu do pewnych barier oraz ograniczeń, które mogą zakłócić wyniki pomiaru. Może to przekładać się na nieprawidłowe wnioski, które uzyskuje się z wykonania tego typu procedury pomiarowej. Ten właśnie rodzaj barier w zakresie pomiaru adaptacyjności przedsiębiorstwa będzie przedmiotem rozważań podjętych w niniejszym artykule. Bariery te są ważne dla całego procesu zmian dostosowawczych, jakie są dokonywane w przedsiębiorstwach. W związku z tym poruszone zagadnienie wymaga głębszej analizy.

Aby było możliwe dokładne scharakteryzowanie elastyczności pracowniczej, konieczne jest przyjęcie określonych założeń metodologicznych. Przedmiotem podjętej analizy jest elastyczność pracowników, traktowana jako jeden z elementów pomiaru adaptacyjności przedsiębiorstwa wraz z barierami w adaptacyjności przedsiębiorstw.

Celem rozważań podejmowanych w tym artykule jest wskazanie głównych barier w pomiarze adaptacyjności współczesnych podmiotów gospodarczych oraz pokazanie przykładowych mierników elastyczności pracowników, które mogą zostać wykorzystywane w procesie badania adaptacyjności przedsiębiorstwa do zmian w otoczeniu.

Dodatkowo, dla potrzeb tego artykułu sformułowane zostały następujące problemy badawcze:

- czym jest elastyczność pracownika?
- w jaki sposób można dokonać pomiaru adaptacyjności firmy?
- jakie mierniki elastyczności pracowników można wykorzystać, dokonując pomiaru adaptacyjności przedsiębiorstwa?
- jakie metody pomiaru adaptacyjności przedsiębiorstw używane są w praktyce?

- jakie są ograniczenia oraz bariery, które się spotyka podczas pomiaru adaptacyjności przedsiębiorstwa?
- w jaki sposób poszczególne bariery pomiaru adaptacyjności wpływają na funkcjonowanie firmy?

Całość przedstawionych tutaj rozważań została oparta na metodzie badawczej jaką jest przegląd literatury przedmiotu. W tym zakresie wykorzystane zostały następujące źródła informacji: książki, artykuły naukowe z różnych periodyków naukowych, artykuły w prasie tematycznej i specjalistyczne strony internetowe. Kolejną metodą badawczą była własna praca koncepcyjna, która doprowadziła do zobrazowania wskaźników oraz mierników, dotyczących wykorzystywania elastyczności pracowników dla potrzeb oceny adaptacyjności przedsiębiorstw do zmian w otoczeniu mikro i makro.

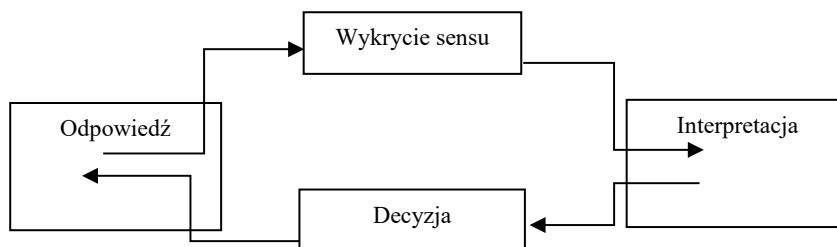
Zaprezentowany materiał został podzielony na cztery główne części, a więc wstęp, zakończenie oraz dwie części bezpośrednio odnoszące się do tematyki tego artykułu. We wstępie przedstawione są podstawowe założenia metodologiczne dotyczące się podejmowanej analizy. Pierwsza część właściwa dotyczy ogólnych założeń teoretycznych, odnoszących się do tematu adaptacyjności oraz jej pomiaru. W drugiej części przedstawione zostały kwestie związane z elastycznością pracowników, użyta jako determinanta adaptacyjności oraz pomiarem adaptacyjności przedsiębiorstw do zmian w otoczeniu. Trzeci rozdział niniejszego artykułu dotyczy mierników elastyczności pracowników jakie mogą być wykorzystane w procesie badania adaptacyjności przedsiębiorstw oraz barier w dokonywanym pomiarze adaptacyjności przedsiębiorstwa. Całość tych rozważań podsumowuje zakończenie, w którym zawarto wnioski.

## 2. Adaptacyjność przedsiębiorstwa do zmian w otoczeniu oraz jej pomiar

Adaptacyjność przedsiębiorstwa do zmian w otoczeniu najprościej może zostać zdefiniowana jako zdolność podmiotu gospodarczego do dostosowania się do otoczenia, zwłaszcza w sytuacji, w której otoczenie podlega dynamicznym przemianom. Należy również wskazać, że adaptacyjność definiowana jest w literaturze jako umiejętność wykorzystywania przez przedsiębiorstwa i kadrę zarządzającą różnych okazji, jakie pojawiają się w otoczeniu firmy. Trzeba wskazać w tym kontekście, iż chodzi w nim o wykorzystanie szans, jakie pojawiają się w otoczeniu, w celu rozwoju podmiotu. Adaptacyjność przedsiębiorstwa nie może być rozumiana jako zmiana, która doprowadza do jego eliminacji. Dodatkowo, istotną kwestią w zakresie adaptacyjności przedsiębiorstwa do zmian pojawiających się w otoczeniu, jest szybkość podejmowanych decyzji. Powinno to być realizowane w związku z rozpatrywanym zagadnieniem w taki sposób, aby ewentualne zagrożenia nie zaczęły negatywnie oddziaływać na przedsiębiorstwo, a z drugiej strony wykorzystane było maksimum korzyści. Dzięki swojej adaptacyjności, przedsiębiorstwo może przekształcać się w kierunku pozyskania przewagi konkurencyjnej na rynku.

Proces adaptacyjności przedsiębiorstwa do zmian składa się z kilku elementów. Ogólny model, reprezentujący sposób, w jaki przebiega ten proces, został przedstawiony Rys. 1.

Rysunek 1. Przebieg procesu adaptacyjności według koncepcji K. N. Dervitsiotisa



Źródło: Dervitsiotis (2007), str. 31.

W tym procesie można wyróżnić następujące elementy:

- wykrycie zmiany w otoczeniu,
- interpretacja sensu tych zmian,
- podjęcie decyzji o działaniu w odpowiedzi na te zmiany,
- przeprowadzenie właściwej odpowiedzi.

W różnych podmiotach gospodarczych proces ten przebiegać może w zakresie szczegółów w sposób całkowicie odmienny. Na przykład, proces podejmowania decyzji w rozmaitych firmach może trwać dłużej lub krócej. Jednym z kluczowych czynników, który posiada istotne znaczenie w procesie tworzenia tych różnic, jest czynnik ludzki. Czynnikiem ludzki odpowiada za to, czy w danej firmie proces adaptacyjności przebiega szybciej czy też wolniej.

Celem przeprowadzania w przedsiębiorstwie pomiaru adaptacyjności do zmian w jego otoczeniu jest unikanie ponoszenia niepotrzebnych kosztów związanych z nietrafioną inwestycją. Właśnie jako inwestycję należy traktować zmiany, jakie w przedsiębiorstwach podejmowane są w celu dostosowania się do różnego rodzaju zmian warunków prowadzenia biznesu. Firmy, jako jednostki zorientowane na osiągnięcie zysku, w praktyce muszą w właściwy sposób zarządzać swoimi wydatkami. Oczywiście jest w związku z tym, iż każda zła decyzja gospodarcza może przełożyć się na wysokie koszty. Do takich nietrafnych decyzji inwestycyjnych, podejmowanych w podmiotach gospodarczych, będzie dochodzić szczególnie często w okresie przekształceń gospodarczych.

Pomiar adaptacyjności przedsiębiorstwa wykonywany jest zatem po to, aby dokładnie zbadać, czy zmiany podejmowane w danym przedsiębiorstwie rzeczywiście okazują się skuteczne oraz słuszne z punktu widzenia przyszłości przedsiębiorstwa. Jeżeli wyniki tego pomiaru okażą się korzystne, zmiany są kontynuowane, jeżeli natomiast zmiany dają wynik niekorzystny, konieczne staje się zaprzestanie dotychczasowego procesu adaptacyjności oraz dokonanie kolejnych zmian.

Jak to pokazują Ployhart i inni (2006), przeprowadzanie w przedsiębiorstwie pomiaru poziomu procesu adaptacyjności danego przedsiębiorstwa do zmian zachodzących w otoczeniu tego podmiotu jest również niezbędne ze względu na zachowanie odpowiedniej władzy i kontroli nad podmiotem gospodarczym przez jego kadre zarządzającą.

Wykonywanie przedmiotowego pomiaru pozwala menadżerom i kierownikom na szczegółowe przeanalizowanie w jakim stanie jest ich przedsiębiorstwo. Celem jest poprawienie sprawności zarządzania w tym podmiocie gospodarczym. Z każdym procesem w zakresie zmian podejmowanych w firmie wiąże się duża niepewność. Informacje, jakie w trakcie pomiaru adaptacyjności docierają do kadry zarządzającej, pozwalają na przynajmniej częściowe pokonanie wyżej opisywanej niepewności.

Nie jest to jednak jedyny cel powiązany z pomiarem adaptacyjności przedsiębiorstwa. Kolejnym celem podejmowania tej analizy jest próba przewidzenia sytuacji, jaka będzie się rozwijać w przyszłości na rynku. Współczesne firmy, które chcą osiągnąć rynkowy sukces, powinny samodzielnie tworzyć swoje otoczenie. Chodzi w tym przypadku przede wszystkim o sytuację, w jakiej to dzięki pomiarowi adaptacyjności, kadra zarządzająca danej firmy będzie mogła zacząć oddziaływać na zewnętrzne uwarunkowania firmy, w taki sposób by dostosować swoje przedsiębiorstwo do zmian, ale także móc oddziaływać w sposób bezpośredni oraz pośredni na otoczenie przedsiębiorstwa.

Działania te mogą być poddawane analizie w różnych wymiarach. Mowa w tym wypadku o czynnościach o charakterze organizacyjnym, jak również o działaniach kosztowych. Przyczyny oraz korzyści powiązane z takimi procesami są szczególnie ważne, zarówno z punktu widzenia firmy, kadry zarządzającej, jak i z punktu widzenia poszczególnych pracowników. Należy dodać, że poszczególne działania powiązane z pomiarem adaptacyjności wymagają stosowanie odpowiedniej metody przeprowadzania oceny.

Pomiar opisanej wyżej adaptacyjności dokonywany jest na różnych płaszczyznach przedsiębiorstwa. Adaptacyjność może być mierzona w następujących wymiarach:

- wymiar organizacyjny,
- wymiar ekonomiczny,
- wymiar personalny,
- wymiar informacyjny,

- wymiar techniczno-produkcyjny.

Do każdej z powyższych płaszczyzn można dopisać cały szereg wskaźników oraz metod pomiaru, które będą pokazywały, czy działania związane z adaptacyjnością danego przedsiębiorstwa są skuteczne i efektywne. Zanim jednak wyjaśnione zostaną poszczególne wskaźniki pomiarowe, w pierwszej kolejności należy odnieść się do tego, co należy rozumieć przez każdą z powyższych płaszczyzn.

Wymiar organizacyjny swoją naturą odnosi się do struktury systemu zarządzania, różnego rodzaju procesów produkcyjnych, prac administracyjnych oraz procesów adaptacyjnych, zasobów informacyjnych, poszczególnych materialnych czynników wytwórczych i pozostałych kwestii.

Każdy z typów zasobów, posiadanych przez organizację, struktur, procesów lub czynników, stanowi sferę zmian i rozwoju organizacyjnego, ponieważ dotyczące ich przekształcenia polegają, w szczególności, na:

- modyfikacji lub kreowaniu całkowicie nowych celów przedsiębiorstw (odpowiada to poziomowi innowacyjności w firmie),
- doskonaleniu struktur organizacyjnych,
- podziale pracy i jej specjalizacji,
- doborze różnych czynników wytwórczych,
- koordynacji różnych działań w zakresie funkcjonowania przedsiębiorstwa,
- przygotowanie poszczególnych uwarunkowań współdziałania gospodarczego,
- adaptacji do konkurencyjnej gry rynkowej,
- koncentracji różnorodnych działań gospodarczych.

Wymiar personalny w adaptacyjnym podmiocie gospodarczym występuje w dwóch podstawowych przedziałach, mianowicie:

- pierwszym, w jakim wymiar ten stanowi i określa zbiorowość pracowników przedsiębiorstwa,
- drugim, gdzie jest to skład osobowy jednostek organizacyjnych oraz pojedynczy, zatrudniony pracownik.

Ponieważ przedziały te w sposób wyraźny zachodzą swym zakresem na siebie, można je potraktować jako jedność będącą systemem zasobów ludzkich.

W kontekście wymiaru informacyjnego należy wskazać, iż sfera zmian i rozwoju informacyjnego jest zdefiniowana przez funkcję przygotowywania informacji dla menedżerów, a także funkcji komunikacji. Informacje o charakterze kierowniczym ukierunkowane są na zadania identyfikacyjne, diagnostyczne oraz decyzyjne, w związku z zaspokajaniem potrzeb informacyjnych ze strony dyrektorów. Natomiast funkcja komunikacji odpowiada porozumiewaniu się pomiędzy sobą. Proces komunikowania jest w tym przypadku zdeterminowany przez odpowiednie funkcje cząstkowe: rejestrację, gromadzenie informacji, właściwą ich hierarchizację i standaryzację, przetwarzanie oraz przekazywanie informacji.

Tabela 1. Analiza metod pomiaru adaptacyjności w zależności od płaszczyzny funkcjonowania podmiotu gospodarczego

<b>Wymiar działania firmy</b>	<b>Metoda pomiaru adaptacyjności podmiotu gospodarczego</b>
organizacyjny	-czas potrzebny na wykonanie zmian w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, czas zmiany formy prawnej przedsiębiorstwa, liczba pracowników zaangażowanych w proces zmian organizacyjnych firmy
ekonomiczny	-stosunek kosztów wydatkowanych na adaptacyjność przedsiębiorstwa do efektów ekonomicznych, jakie są uzyskiwane, stosunek kosztów przedsięwziętych na adaptacyjność w odniesieniu do ogólnych kosztów działania firmy, analiza poziomu poszczególnych rodzajów kosztów, które zostały zaangażowane w procesy adaptacyjności firmy.
personalny	-liczba pracowników zwolnionych w wyniku procesu adaptacyjnego przedsiębiorstwa, liczba pracowników zatrudnionych w wyniku podejmowania w przedsiębiorstwie procesu adaptacyjności, udział liczby pracowników, jacy poddawani są szkoleniom w przedsiębiorstwie podlegającym adaptacyjności w stosunku do ogółu pracowników zatrudnionych, liczba pracowników, którzy akceptują zmiany adaptacyjne (pomiar na podstawie sondaży)
informacyjny	- czas potrzebny na przekazywanie informacji w podmiocie gospodarczym po zmianach adaptacyjnych w porównaniu do sytuacji, jaka miała miejsce jeszcze przed zmianami adaptacyjnymi, - liczba zintegrowanych systemów zarządzania przedsiębiorstwami typu ERP, - liczba nowoczesnych systemów informacyjnych, używanych w adaptacyjnym przedsiębiorstwie w porównaniu z liczbą systemów w otoczeniu konkurencyjnym firmy.
techniczno - produkcyjny	- czas trwania procesu produkcji przed i po zmianach adaptacyjnych, czas potrzebny na obsługę klientów przed i po wykonaniu zmian adaptacyjnych w przedsiębiorstwie, liczba pracowników, którzy są zaangażowani w obsługę klienta, proces produkcyjny przed i po wprowadzeniu w przedsiębiorstwie zmian adaptacyjnych,

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Jamka, Konarski (2009).

Ostatnim z wymiarów jest wymiar techniczno-produkcyjny, który jest determinowany następującymi aspektami:

- badania i rozwój,
- działalność operacyjna w przedsiębiorstwie,
- jakość usług oraz wyrobów.

Analiza literatury przedmiotu pozwala stwierdzić, iż każda z tych płaszczyzn może podlegać różnym pomiarom, które dotyczą określenia cech charakterystycznych zdolności adaptacyjnych konkretnego podmiotu gospodarczego. Zbiórce zestawienie tych metod pomiaru przedstawione jest w Tabeli 1.

Przedstawione powyżej typy mierników, jakie można stosować w odniesieniu do adaptacyjności przedsiębiorstwa, to tylko wąska lista przykładów. Bardzo ważne jest tutaj zwrócenie uwagi na to, iż ocena zmian adaptacyjnych z reguły podejmowana jest w sposób następczy, po ich wykonaniu.

Niemniej jednak możliwe jest także dokonanie pomiaru bieżącego. Tego rodzaju analiza adaptacyjności przedsiębiorstwa jest zdecydowanie trudniejsza od pomiaru adaptacyjności w formie następczej. Pozwala ona jednak na uchwycenie takich sytuacji, które umożliwiają bezpośrednio oddziaływanie na procesy adaptacyjne. Możliwe jest odpowiednie ich korygowanie, aby cały proces adaptacyjności był bardziej efektywny.

W praktyce można również prowadzić analizę i badanie zdolności adaptacyjnych podmiotu gospodarczego. Dotyczy to głównie analizy czy dane przedsiębiorstwo jest w ogóle zdolne do wykonania odpowiednich zmian organizacyjnych w związku z zaistniałą sytuacją, czy też do takich zmian adaptacyjnych w ogóle nie może dojść.

### 3. Pomiar adaptacyjności przedsiębiorstwa oraz elastyczność pracownicza jako jeden z elementów pomiaru adaptacyjności do zmian w otoczeniu

Pomiar adaptacyjności przedsiębiorstwa może być wykonywany na różnych płaszczyznach. Są to: płaszczyzna rynkowa, płaszczyzna przedsiębiorstwa i płaszczyzna pracowników. Kapitał (czynnik) ludzki, który związany jest bezpośrednio z elastycznością pracowniczą, dotyczy właśnie trzeciej z tych płaszczyzn i to ona jest przedmiotem zasadniczej analizy w dalszej części podejmowanych rozważań. Nie mniej jednak na wstępie należy odnieść się do innych kryteriów, w oparciu o jakie może dochodzić do pomiaru adaptacyjności przedsiębiorstwa do zmian zachodzących w otoczeniu. Można tu mieć na uwadze następujące przesłanki:

- kryteria ekonomiczne,
- kryteria czasowe,



- kryteria technologiczne,
- kryteria rynkowe.

Poza powyższymi kryteriami, można również w rozpatrywanym kontekście wyróżnić elastyczność pracowniczą. Zagadnienie elastyczności pracowniczej było wielokrotnie przedmiotem analiz podejmowanych w literaturze przedmiotu. E. Bombiak (Bombiak, 2014) wyraźnie właśnie w tym kontekście wskazuje, że pracownicy (kapitał ludzki) oraz ich elastyczność stanowią kluczowy czynnik, służący do badania elastyczności całego przedsiębiorstwa.

Jak wskazuje się w literaturze, współczesna gospodarka przemysłowa ustępuje obecnie miejsca gospodarce, która oparta jest na wiedzy. Gospodarkę opartą na wiedzy definiuje się jako bezpośrednio bazującą na produkcji / dystrybucji, a także na wykorzystaniu wiedzy i informacji.

Gospodarka oparta na wiedzy kojarzona jest z rozwojem technologicznym, szybszym postępem technicznym oraz innowacyjnością. W tego rodzaju gospodarce maleje znaczenie zasobów materialnych, czyli ziemi, maszyn, czy też kapitału pieniężnego, a wzrasta ranga aktywów niematerialnych, zwłaszcza kapitału ludzkiego. W tego typu gospodarce w systematyczny sposób rośnie popyt na wiedzę oraz wykwalifikowaną kadrę pracowników, która potrafi ją wykorzystać do tworzenia innowacyjnych produktów i usług. Rozwój produktów oraz przedsiębiorstw opierających się na wiedzy jest efektem przedsiębiorczości osób, zatrudnionych w niej pracowników.

Współczesny kapitał ludzki stanowi siłę wykonawczą powstawania oraz dystrybucji wiedzy, co powoduje przemianę charakteru pracy, wykonywanej przez poszczególnych pracowników. Zmiany, zachodzące na rynku pracy, wymuszają inne zachowania, respektujące potrzeby gospodarki oraz przedsiębiorstw. Tempo przemian sprawia, że istniejąca wiedza oraz umiejętności deprecjonują się zwykle w niezwykle krótkim czasie. Wymusza to stałe podnoszenie kwalifikacji i ciągłe uczenie się. Sprzyja to, zarazem, procesowi powstawania oraz wykorzystywania wiedzy w praktyce biznesowej. Konieczność stałego poszerzania wiedzy zmusza różnego rodzaju przedsiębiorstwa do budowania sprzyjających warunków ku temu. Dotyczy to, z jednej strony, inwestowania w rozwój posiadanego kapitału ludzkiego, a z drugiej strony – powiększania zakresu, między innymi, autonomii, zbudowania kultury dzielenia się wiedzą oraz uelastyczenia rozmaitych rozwiązań organizacyjnych.

Zachodzące w gospodarce zmiany kreują zapotrzebowania na zupełnie nowe kwalifikacje oraz umiejętności w firmie. Pracownik w XXI wieku musi być wszechstronnie wykształconym specjalistą w swojej dziedzinie. W gospodarce opartej na wiedzy pracę uzyskuje się w około 70 procentach dzięki wiedzy specjalistycznej oraz,

w pozostałych mniej więcej 30 procentach, dzięki kompetencjom społecznym, jednakże traci się jednocześnie w 70 procentach z braku kompetencji społecznych oraz w około 30 procentach z braku kwalifikacji specjalistycznych.

O przyszłości zawodowej decyduje coraz powszechniej nie tylko merytoryczna wiedza, lecz też elastyczność oraz chęć uczenia się, sprawne posługiwanie się różnymi najnowszymi technikami zarządzania informacją, umiejętne komunikowanie i budowanie relacji interpersonalnych. Wśród najważniejszych kompetencji nowoczesnego pracownika wymienia się kreatywność, przedsiębiorczość, zarządzanie wiedzą, ochronę własności intelektualnej, dużą mobilność oraz umiejętność funkcjonowania w otoczeniu o charakterze dynamicznym i międzynarodowym. Wszystko to składa się na elastyczność pracowników zatrudnionych w danym podmiocie.

Postęp technologiczny całkowicie zmienia strukturę popytu na pracę we współczesnej gospodarce. Likwiduje się miejsca pracy dla pracowników o niskich kwalifikacjach, a szczególnie w branżach przemysłowych, gdzie są oni częstokroć zastępowani przez nowoczesne roboty. Rośnie natomiast liczba stanowisk pracy dla osób z wysokimi kwalifikacjami, a dodatkowo liczba miejsc pracy w usługach i handlu. Współczesna gospodarka jest w całkowicie uzależniona od informacji i wiedzy.

W tego właśnie rodzaju gospodarce funkcjonowanie bardzo wielu przedsiębiorstw opiera się na pracownikach wiedzy, zaś od ich efektywności oraz ich zaangażowania zależy sukces przedsiębiorstwa. Pracownicy wiedzy (potencjalnie) reprezentują bardzo wysoki poziom kompetencji, wykształcenia oraz doświadczenia - zarabiają na życie myśleniem. Umysł to ich zasadnicze narzędzie pracy, natomiast ich wkład w wykonywanie zadań posiada charakter nie fizyczny, lecz intelektualny.

Pracownicy wiedzy budują, przechowują, wykorzystują a także upowszechniają wiedzę i informację.

M. Morawski (2009) stara się ich zdefiniować jako wyspecjalizowanych pracowników w swojej profesji, kompetentnych, dobrze poinformowanych, aktywnych, odpowiedzialnych, niezależnych oraz świadomych swojej wartości uczestników działalności konkretnej firmy.

Pracownicy wiedzy nie są siłą roboczą, są kapitałem w organizacji. To inwestorzy, którzy dokonują samodzielnych wyborów, kiedy i jak dużo wiedzy i energii zainwestują w danej firmie. W związku z tym, pracownicy wiedzy stają się kreatorami sukcesu przedsiębiorstwa. To właśnie te osoby, świadome własnego kapitału, charakteryzują się wysokim stopniem zindywidualizowania i niepowtarzalności.

Współczesne organizacje działają w warunkach dynamicznego otoczenia, co doprowadza do tego, że charakteryzują się całkowitą niepewnością, co do swojej przyszłości, co wymusza wzrost elastyczności, a także adaptacyjności, także w zakre-

sie zarządzania ludźmi. Elastyczność jest interpretowana jako zdolność danego przedsiębiorstwa do pełnego dostosowania się zupełnie nowych wymagań, jakie są stawiane przez otoczenie na zewnątrz i wewnątrz organizacji.

W zakresie zatrudnienia znajduje to odzwierciedlenie w opracowywaniu oraz we wdrażaniu rozwiązań, jakie umożliwiają przedsiębiorstwu dostosowanie zasobów ludzkich do różnych zmian, a nawet inicjowanie zmian, które są potrzebne. Elastyczny proces zarządzanie kapitałem ludzkim można rozpatrywać jako proces, który dąży do utrzymywania harmonii pomiędzy dysponowanym kapitałem ludzkim a turbulentnym otoczeniem, dynamicznie zmieniającymi się warunkami wewnętrznymi oraz założeniami strategicznymi w firmie.

Powyżej scharakteryzowaną elastyczność można osiągnąć w drodze wszechstronności, dzięki kompetencjom oraz różnorodności posiadanej w firmie kadry pracowniczej. Zakres opisywanej powyżej elastyczności można analizować w oparciu o parametry takie jak:

- wysokość oraz forma wynagrodzenia,
- czas pracy,
- jakość i wydajność pracy,
- swoboda w zwalnianiu pracowników,
- koszty doboru nowych pracowników,
- przywileje i uprawnienia pracowników,
- ryzyko wykonywanej pracy,
- odpowiedzialność pracownika za rezultat jego pracy,
- osobisty lub nieosobisty charakter świadczenia pracy.

Zgodnie z literaturą przedmiotu należy wskazać, że „w praktyce można mówić o następujących rodzajach elastyczności (...):

- Elastyczność funkcjonalna – jest to możliwość swobodnego przemieszczania pracowników do różnych zadań poprzez ich gotowość do ciągłego uczenia się oraz przekwalifikowywania. Wymaga ona usunięcia sztywnych zasad podziału zadań między specjalistami tak, aby pracownicy mogli szybko zmieniać dziedziny pracy oraz wszechstronnych kompetencji.
- Elastyczność ilościowa – jest to zdolność powiększania lub redukowania zatrudnienia stosownie do zmian zewnętrznych (rynkowych, demograficznych lub prawnych) oraz zmian wewnętrznych (warunków produkcji i oczekiwań pracowników). Uzyskuje się to poprzez angażowanie podwykonawców, pracowników czasowych.
- Elastyczność czasowa – oznacza uelastycznienie czasu wykonywanej pracy poprzez skracanie czasu pracy w wymiarze dziennym, tygodniowym, rocznym oraz życiowym.

- Elastyczność finansowa – powiązana jest ze zdolnością dostosowywania struktury oraz poziomu wynagrodzeń do zmieniającej się sytuacji finansowej podmiotu oraz sytuacji na rynku pracy (wynagrodzenie zależne od popytu oraz podaży na rynku pracy).
- Elastyczność organizacyjna – związana jest z podziałem firmy macierzystej na mniejsze pod firmy oraz wyodrębnianiem z działalności podstawowej działalności pomocniczej i zlecaniem do firm zewnętrznych”.

Powyższe ujęcia elastyczności pracowników mogą być analizowane w perspektywie krótkookresowej, kiedy organizacja dąży do szybkiej obniżki kosztów pracy, albo w perspektywie długookresowej, wyrażonej w sposób praktyczny w ramach różnych inwestycji w rozwój kapitału ludzkiego w celu likwidacji luki kompetencyjnej w przyszłości. Podstawowym czynnikiem sukcesu współczesnych przedsiębiorstw jest zdolność do szybkiego reagowania na zmiany, a nawet ich wyprzedzania. Jest to szczególnie ważne z punktu widzenia adaptacyjności przedsiębiorstwa.

W obszarze zarządzania zasobami ludzkimi doprowadza to do odchodzenia od tradycyjnych modeli wykonywania pracy. Nie podlega przy tym dyskusji fakt, iż współczesne organizacje muszą być znacznie bardziej elastyczne.

W ocenie poziomu uelastycznienia pomagać mogą modele opracowane między innymi przez M. Juchnowicz (2007a, b), których to autorka wyróżnia cztery poziomy elastyczności.

Wdrażanie odpowiedniego modelu elastycznego zarządzania firmą wymaga, na wstępie, dostrzeżenia i uświadomienia sobie potrzeby bycia elastycznym. Kolejny krok to rozpoznawanie możliwych obszarów elastyczności oraz szans i zagrożeń, jakie to ze sobą przynosi. Wtedy możliwe jest zaplanowanie oraz wdrożenie działań, poprawiających poziom elastyczności funkcjonalnej, ilościowej, czasowej lub kosztowej. Optymalny stopień elastyczności charakteryzuje organizacje, które działają współpracując z licznymi partnerami i w dużej mierze właśnie dzięki tej sytuacji współpracy są w stanie na bieżąco zareagować na zmiany dla danej sytuacji rynkowej.

Powyższe kwestie nie ograniczają jednak w sposób wyłączny sposobów analizowania elastyczności pracowniczej w przedsiębiorstwie. Elastyczność ta nie musi dotyczyć wprost zatrudnionych osób, lecz może dotyczyć tych osób również pośrednio. Może to być uzyskane poprzez zapewnienie w przedsiębiorstwie odpowiedniej elastyczności struktury organizacyjnej.

Można w tym zakresie wyróżnić następujące rodzaje elastyczności struktury organizacyjnej przedsiębiorstw:

- modułowej budowy organizacji, która pozwala określać granice pomiędzy poszczególnymi elementami firmy, co pozwala na szybką i łatwą rekonfigurację (struktury holdingowe, dywizjonalne oraz sieciowe);

- cech osobowych menedżera naczelnego, który jest osobą kooperatywną, poszukującą informacji z zewnątrz oraz okazji, dokonuje zmian, bądź podąża za modą i ma silną potrzebę stosowania nowej wiedzy;
- inkrementalnego modelu ukształtowania przedsiębiorstwa, który oznacza nieokreśloność organizacji wewnętrznej i kształtowanie jej pod wpływem chwili; ten rodzaj elastyczności jest charakterystyczny tylko dla małych przedsiębiorstw i stanowi ważny element ich przewagi konkurencyjnej;
- świadomego kształtowania organicznych relacji wewnątrz przedsiębiorstwa, które przejawiają się w tzw. źle zdefiniowanym podziale pracy, w luźnej, wielokierunkowej komunikacji, zmienności ról, oraz w przewadze kompetencji nad formalną pozycją w organizacji; w ten sposób ukształtowana struktura organizacyjna pozwala na dużą swobodę działań (organizacje o charakterze projektowym oraz instytucje innowacyjne, badawcze oraz inne oparte na wiedzy);
- częstych zmian w podmiocie gospodarczym, zwłaszcza w obszarze własności i zmian wyższego kierownictwa, co powoduje zmiany systemu administracyjnego i utworzenie lub likwidację jednostek wewnętrznych; ten typ elastyczności jest często źródłem satysfakcji bądź obaw szeregowych pracowników, tworząc czasami nowy układ relacji i odniesień na niższych szczeblach władzy;
- specyfiki działania, która wymusza elastyczność struktur organizacyjnych w przedsiębiorstwie; dotyczy to zwłaszcza branż, w których realizowane są jednorazowe projekty lub segmentów zaawansowanych technologicznie z dużym stopniem decentralizacji.

Przedstawione powyżej źródła oraz typy elastyczności struktury organizacyjnej dowolnego przedsiębiorstwa można odnosić zarówno do jej ujęcia *statycznego*, jak i *dynamicznego*.

Pierwsze powiązane jest przede wszystkim z modułową budową przedsiębiorstwa oraz celowym kształtowaniem organicznych relacji pomiędzy jej elementami. Najbardziej popularnym sposobem ukazywania specyfiki statycznej struktury organizacyjnej jest propozycja tak zwanej Szkoły Astońskiej, w jakiej zaobserwowano następujące cechy struktury organizacyjnej: *specjalizację, konfigurację, podział władzy oraz rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych, koordynację i formalizację*.

Układ tych, wyliczonych powyżej, cech pozwala na wyodrębnienie dwóch podstawowych typów struktur organizacyjnych, odznaczających się różną elastycznością:

- strukturę mechaniczną (nieelastyczną),
- strukturę organiczną (doskonale elastyczną),

a pomiędzy nimi nieskończoną liczbę różnych stanów działania organizacji o charakterze pośrednim.

Z drugiej strony, zachowanie pewnych elementów organizacji przedsiębiorstwa zależne jest od czasu, w jakim zmiany są dokonywane. Oznacza to, że relacje dynamiczne, które dotyczą przede wszystkim sposobów uporządkowania procesów, składających się na funkcjonowanie oraz rozwój przedsiębiorstwa, muszą uwzględniać porządek narzucony przez czas. Do powyższych procesów można zaliczyć: procesy pracy, obieg dokumentacji, przepływ informacji oraz rozmaite programy oraz plany.

#### 4. Bariery w pomiarze adaptacyjności przedsiębiorstwa oraz proponowane mierniki pomiaru elastyczności pracowników

W trakcie oceny zmian adaptacyjnych, jakie są dokonywane w gospodarce, mogą pojawić się pewne ograniczenia oraz bariery. Ich analiza jest niezbędna, ponieważ mogą one w bardzo istotny sposób zakłócić proces oceny sytuacji, jaka ma miejsce w przedsiębiorstwie. W tych okolicznościach mogą być wyciągane przez kadrę zarządzającą wnioski, które nie są zgodne z rzeczywistością. Może to z kolei doprowadzić do podjęcia następnych, niezrozumiałych i nieefektywnych zmian w organizacji, które jeszcze bardziej zakłócą jej funkcjonowanie. W związku z tym bardzo ważne jest uwzględnianie podczas pomiaru adaptacyjności przedsiębiorstwa wszelkich barier i ograniczeń dla tego procesu.

W ramach analizy tego zagadnienia należy mieć na uwadze fakt, że zmiana adaptacyjna w przedsiębiorstwie sama w sobie jest zmianą, która podejmowana jest w tak zwanym turbulentnym i dynamicznym otoczeniu.

K. Perechuda (2013) podkreśla w tym kontekście, iż „turbulentne otoczenie wymaga natychmiast pewnej antycypacji sposobów reagowania organizacji; w szczególności jej uczestnicy muszą podejmować działania w oparciu o szybki cykl kreowania wiedzy lub też poprzez tworzenie nowej wiedzy”.

W związku z tym, trzeba wyraźnie wskazać, że barierą pomiaru adaptacyjności podmiotu gospodarczego może być *czas*. Zmiana w zakresie otoczenia działania przedsiębiorstwa dokonywana jest w szybko zmieniających się uwarunkowaniach. W tych samych okolicznościach dokonywany jest również pomiar adaptacyjności firmy. Określony czas, jaki mija pomiędzy pomysłem na zmianą, podjęciem decyzji o zmianie, zmianą adaptacyjną w firmie oraz oceną tych zmian (pomiar) może być tak długi, że pierwotne dane, jakie zostały wykorzystane w charakterystyce tego procesu mogą być już nieaktualne. Duża dynamika zmian ogranicza możliwości ich odpowiedniego zdiagnozowania. W związku z tym niemożliwe jest dokonanie pomiaru zmian adaptacyjnych. Zmiany, zachodzące w otoczeniu turbulentnym mają również charakter nieliniowy, są trudne do przewidywania.

Taka cecha turbulentnego otoczenia, w jakim działa przedsiębiorstwo, doprowadza nie tylko do tego, że organizacja nie ma możliwości wdrożenia skutecznych zmian adaptacyjnych, ale i również nie można dokonać ich pomiaru. Podsumowując podniesioną tutaj kwestię, należy zwrócić uwagę na fakt o ogólniejszym znaczeniu, a mianowicie, iż znakomicie utrudnione jest mierzenie tych zjawisk, które zmieniają się dynamicznie.

Następne bariery w procesie pomiaru adaptacyjności zmian mogą dotyczyć czynników finansowych. Każdy z wykonywanych pomiarów generuje koszty. Dla przedsiębiorstwa, które w krótkiej perspektywie czasu zakończyło procesy dostosowawcze / reorganizacyjne, każde dodatkowe koszty mogą stanowić duże wyzwanie. W związku z tym istnieje duże ryzyko, że jeśli taki proces pomiarowy zostanie wykonany, to będzie on przeprowadzony w sposób pobieżny, cząstkowy, obejmujący tylko wybrany fragmenty adaptacyjności.

W związku z powyższym, wyniki pomiarowe również nie będą dotyczyły całej adaptacyjności przedsiębiorstwa, lecz tylko jej wybranej części. Takie same zastrzeżenia będą się tyczyć również samego procesu wyciągania wniosków z zaistniałej sytuacji.

Barierą dla oceny (pomiaru) adaptacyjności przedsiębiorstwa są także błędy popełniane przez kadrę kierowniczą, która ten pomiar przeprowadza. Należy wskazać, że nie każdy przedstawiciel pionu menadżerskiego w firmie może posiadać odpowiednie kwalifikacje ku temu, aby adaptacyjność przeprowadzać. Może dochodzić do sytuacji, że działania, które będą przez niego podejmowane, będą zupełnie odbiegać od potrzeb organizacji. Niedoświadczony pracownik może również popełniać pomyłki w trakcie pomiaru adaptacyjności. Z taką sytuacją można zetknąć się bardzo często. Rosnąca świadomość trudności, jakie związane są z adaptacyjnością, jak również z jej pomiarem, prowadzi do tego, że coraz częściej w celu przeprowadzenia tych działań w przedsiębiorstwach zatrudnia się zewnętrznych specjalistów, którzy są ekspertami w danej dziedzinie.

Taki outsourcing kadry zarządzającej, jaka na podstawie kontraktów menadżerskich ma wykonywać działania celowo ukierunkowane, jest sytuacją coraz częściej zachodzącą na świecie. Wyznaczenie do przeprowadzenia zmian adaptacyjnych w organizacji zewnętrznego partnera doprowadza do tego, że działania z tym związane są mogą być bardziej efektywne. Efektywność ta przejawiać się może między innymi w ograniczeniu kosztów zmian adaptacyjnych.

Całe przedsięwzięcie opierać się również może na doświadczeniu posiadanym przez danego kierownika. Jeżeli będzie ono wysokie, proces adaptacyjności może zostać przeprowadzony zdecydowanie sprawniej niż w innych okolicznościach. To samo dotyczy procesu mierzenia adaptacyjności przedsiębiorstwa. W takich przypadkach istnieje uzasadnione oczekiwanie, że liczba błędów podczas mierzenia adaptacyjności będzie niższa. W związku z tym ograniczone będą również oddziaływania

poszczególnych barier na proces zmiany adaptacyjnej oraz jej pomiaru. Wnioski będą pełniejsze oraz bardziej zbliżone do rzeczywistości.

Po wykonaniu wszelkich działań, związanych z adaptacyjnością przedsiębiorstwa, kontrakt, w oparciu o jaki zatrudniony był dany menadżer może przestać obowiązywać. Rozwiązanie to jest ściśle powiązane również z ograniczeniami o charakterze ekonomicznym. W tym kontekście należy wskazać, że koszty outsourcingu kadry zarządzającej mogą być w praktyce niższe, niż w sytuacji, w której działania związane z pomiarem adaptacyjności (jak i również z samą adaptacyjnością) będą dokonywane przez niedoświadczonych, wybranych przypadkowo przedstawicieli kadry menadżerskiej.

Małgorzata Grabus (2013) wskazuje, że najlepszymi adaptatorami w przedsiębiorstwach są inżynierowie oraz technicy. Swoje zadania wykonują w sposób bardzo analityczny, dokładnie rozpatrując stan wyjściowy, podobnie jak i cele podejmowanych działań. Ich działania są racjonalne i stanowią efekt dostosowywania się do danej sytuacji.

Poza tym, menedżerowie nie zawsze będą zdolni do podejmowania szybkich działań, jeśli nie będą mieli odpowiedniego przygotowania do pracy na danym stanowisku. Osoba specjalizująca się w zarządzaniu finansami będzie miała ograniczone możliwości śledzenia wszystkich aspektów adaptacyjności podmiotu gospodarczego. Konieczne byłoby posiadanie przez nią wiedzy oraz doświadczenia z zakresu, na przykład, zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania jakością, lub zarządzania innowacjami.

Rozwiązaniem, jakie może się pojawiać w praktyce gospodarczej, jest również powołanie do istnienia zespołów projektowych. Stanowią one zespół osób (specjalistów) z danej dziedziny, którzy mają wspólnie rozwiązywać konkretny problem w przedsiębiorstwie, w tym, między innymi, wdrożyć nową technologię, lub dokonać przebudowy struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Taki zespół może być również powołany do pomiaru adaptacyjności przedsiębiorstwa. Z racji tego, iż zespoły te są tworamizadaniowymi, po wykonaniu danego zadania zostaną one rozwiązane.

Następną barierą, z jaką można się w praktyce spotkać podczas pomiaru adaptacyjności, są ograniczenia związane z pracownikami. Mowa tu przede wszystkim o oporze ze strony zatrudnionych pracowników. Adaptacyjność, podejmowana w podmiocie gospodarczym, z reguły doprowadza do tego, że zmienia się struktura organizacyjna firmy, następują przeszerogowania pracowników.

W rzeczywistości to właśnie pracownicy są tym elementem firmy, który najsilniej odczuwa adaptacyjność. Zmiany, jakie zachodzą w tym obszarze są jednak dla nich nie zawsze pozytywne.



Sam fakt zachodzenia zmian może doprowadzać do sytuacji, w której personel będzie z takiej sytuacji niezadowolony. Będzie stawiać opór podczas każdego działania, które narusza jego status quo. W związku z tym personel pracowniczy będzie stawiał opór nie tylko w trakcie konkretnych zmian adaptacyjnych, ale również podczas dokonywania ich pomiaru. To może przełożyć się, z kolei, na uzyskanie nieracjonalnych i niewłaściwych wniosków z podejmowanych przedsięwzięć.

W dalszej kolejności należy zwrócić uwagę na to, iż adaptacyjność przedsiębiorstwa ma stanowić efekt działań, jakie są podejmowane przez podmioty konkurencyjne. W takich uwarunkowaniach, aktywność przedsiębiorstwa w zakresie adaptacyjności będzie zależna w głównie od tego, w jaki sposób zachowują się konkurenci na rynku.

Aby w tym przypadku dokładnie móc zmierzyć adaptacyjność podmiotu gospodarczego konieczne jest dysponowanie danymi porównawczymi pochodzącymi od innych firm. W dynamicznym, konkurencyjnym otoczeniu jest to praktycznie niemożliwe. Kwestia ta staje się poważnym ograniczeniem do przeprowadzania badań. Braki w materiale porównawczym prowadzą do sytuacji, w której pomiar adaptacyjności przedsiębiorstwa na tle konkurencji jest niemożliwy. Aby przeciwdziałać tym sytuacjom, współczesne przedsiębiorstwa bardzo dużą uwagę przywiązują do analizy konkurencji.

W tym celu często wykorzystywane są usługi specjalistycznych wywiadów gospodarczych. R. Borowiecki oraz M. Kwieciński (2003) wskazują, że „wywiad gospodarczy można określić jako profesjonalne zdobywanie i analizowanie informacji o określonych segmentach rynku, funkcjonujących na tym rynku podmiotach, ich osiągnięciach technicznych, projektach działań i pozycji ekonomicznej. Zdobyte w ten sposób informacje służą zleceniodawcy do precyzowania strategii postępowania przedsiębiorstwa, koncernu czy - w niektórych przypadkach - państwa w uzyskaniu lub utrwaleniu jego wpływów na danym rynku”.

Wyżej zdefiniowane instytucje pozwalają na pozyskanie bardzo dokładnych i aktualnych informacji, na podstawie których możliwe będzie dokładne określenie kontekstu przedsięwzięć, dotyczących adaptacyjności, które mogą być podejmowane w danej organizacji na tle pozostałych firm.

W literaturze przedmiotu wskazuje się również na to, że jest to metoda, która pozwala zdobywać informacje o podmiotach gospodarczych, potencjalnych partnerach i ich wiarygodności. Wykorzystywanie wywiadu gospodarczego w tym wypadku polega zwykle na outsourcingu wywiadowczym w wyspecjalizowanym podmiocie gospodarczym. Przedsiębiorstwa tego typu stanowią jeden z elementów współczesnego systemu informacji gospodarczej świata oraz zazwyczaj na bieżąco aktualizują swoje bazy danych. Informacje uzyskiwane na podstawie wywiadu gospodarczego są, na przykład, podstawą do podejmowania optymalnych decyzji w zakresie kształtowania powiązań sieciowych oraz decyzji z obszaru strategicznego zarządzania wiedzą.

Należy jednak wskazać, że ważne dla procesów, związanych z adaptacyjnością, są również dane wewnętrzne przedsiębiorstwa. Można je określić jako punkt wyjścia do analizy możliwości adaptacyjnych podmiotu gospodarczego, to znaczy dla określenia czy dany podmiot gospodarczy jest w stanie sfinansować koszty związane z procesem adaptacyjności. Jego znaczenie pozostaje również istotne po przeprowadzeniu tych zmian.

Pomiar adaptacyjności w tym zakresie będzie polegał na określeniu tego, jakie różnice istnieją w sytuacji danego podmiotu gospodarczego przed i po przeprowadzeniu procesu adaptacyjności. Wiedza na temat tego, w jakim stanie znajduje się firma w danym okresie czasu jest jedną z podstawowych zmiennych, jaka może być wykorzystana w procesie pomiaru adaptacyjności przedsiębiorstwa. W wielu firmach sytuacja wewnętrzna może być jednak oceniona w sposób zły. Można wymienić w tym kontekście kilka kwestii, które w istotny sposób będą rzutować na pomiar adaptacyjności.

Do takich kwestii można zaklasyfikować przede wszystkim nieprawidłowo prowadzony system rachunkowości. Braki w tym zakresie przekładają się na fakt, że osoby odpowiedzialne za pomiar adaptacyjności nie są w stanie ocenić i analizować tego, jaka jest rzeczywista sytuacja w podmiocie gospodarczym. To przekłada się na duże ryzyko wyciągania nieprawdziwych wniosków końcowych z tak przeprowadzonego pomiaru.

Bariery w systemie rachunkowym wynikać będą między innymi z następujących rodzajów uwarunkowań:

- błędy ludzkie po stronie osób odpowiedzialnych za prowadzenie księgowości,
- zmiany przepisów prawnych w zakresie rachunkowości, podatków lub sprawozdawczości finansowej,
- lekceważenie systemu rachunkowego w przedsiębiorstwie przez kadre zarządzającą,
- celowe oszustwa oraz przestępstwa popełniane w ramach systemu sprawozdawczości finansowej.

Barierą wewnętrzną w zakresie adaptacyjności podmiotów gospodarczych mogą być również konflikty międzyludzkie. J. Kisielnicki i J. Turyna (2012) podkreślają, że „konflikty interpersonalne powstają, kiedy jednostka musi wybierać pomiędzy dwoma lub więcej sprzecznymi celami, zachowaniami, wartościami czy motywacjami, przy czym obydwie cele, zachowania, wartości czy motywy są na równie atrakcyjne bądź też nieatrakcyjne”.

Mogą one doprowadzić do zaistnienia różnego rodzaju zakłóceń w komunikacji pomiędzy poszczególnymi jednostkami organizacyjnymi przeprowadzającej pomiar firmy. W tym kontekście należy również zauważyć, że jest to kolejny przykład sytuacji, w której osoby realizujące badanie pomiarowe nad adaptacyjnością nie będą posiadały pełni danych, które są do tego procesu niezbędne. Jednocześnie wydłużyć się będzie czas potrzebny na uzupełnienie wątpliwości, a wnioski wyciągane na podstawie tych informacji będą mogły być błędne.

Problemem może być również niesprawnie działający w danym podmiocie gospodarczym system controlingu. Zgodnie z literaturą przedmiotu „system ten - wywodzący swą nazwę nie od kontroli, ale od sterowania działalnością - kładzie nacisk na pogłębioną i kompleksową analizę rachunkową wszystkich bez wyjątku odcinków pracy banku, od wstępnej fazy budowania programu strategicznego do końcowej fazy analizowania uzyskanych wyników”.

Powyższe kwestie są podstawowymi barierami, z jakimi można się spotkać podczas pomiaru adaptacyjności firm. Nie oznacza to jednak, że nie mogą pojawić się inne ograniczenia. Wynika to z faktu, że zmiany wymuszane w ramach adaptacyjności często posiadają charakter dynamiczny. Wymusza to również konieczność podejmowania często nowych i niekonwencjonalnych działań. To, z kolei, przekłada się na to, że w praktyce mogą pojawić się nowe zagrożenia i bariery w kontekście pomiaru adaptacyjności podmiotów gospodarczych.

W poprzedniej części niniejszego artykułu przedstawione zostały podstawowe zagadnienia, dotyczące parametrów, jakie mogą określać elastyczności pracowników. Należy jednak nadmienić, że wymienione wyżej parametry muszą być w odpowiedni sposób zmierzone.

W podanej na kolejnej stronie Tabeli 2 przedstawiono przykłady wskaźników oraz propozycję ich liczenia, które to wskaźniki mogą pozwolić na pomiar elastyczności pracowniczej, jaka następnie przekłada się na pomiar adaptacyjności podmiotów gospodarczych.

Poniższe parametry stanowią jednakże tylko przykłady miar, które mogą być wykorzystane do scharakteryzowania poziomu elastyczności pracowniczej w danej organizacji. Im elastyczność będzie na wyższym poziomie, tym lepiej dana organizacja będzie mogła przygotować się do przeprowadzenia konkretnych zmian adaptacyjnych w stosunku do swojego otoczenia. Elastyczność ta, szczególnie w czasie kryzysów staje się warunkiem koniecznym do zachowania efektywności działania przedsiębiorca.

Należy jednak zaznaczyć, że o ile elastyczność jest ważna dla współczesnych firm, to jednak nie może być nadużywana. Powiązane jest to z wymogami prawnymi, które mają chronić rynek pracy przed różnego rodzaju niepożądanymi działaniami ze strony podmiotów gospodarczych.

Tabela 2. Propozycja metodyk mierzenia elastyczności pracowników (parametry, wskaźniki, propozycje obliczenia)

<b>Parametr elastyczności pracowni- cznej</b>	<b>Wskaźnik</b>	<b>Propozycja wyliczenia wskaźnika</b>	<b>Oczekiwana tendencja</b>
Wysokość oraz forma wynagrodzenia	Poziom wynagrodzenia pracownika wiedzy	Obliczenie średniego wynagrodzenia pracowników umysłowych z 3 ostatnich miesięcy i porównanie ich ze średnią wynagrodzenia pracowników fizycznych	Im wyższa średnia wynagrodzenia pracowników wiedzy w porównaniu ze średnią ogółem pracowników fizycznych tym sytuacja dla adaptacyjności jest lepsza
Czas pracy	Liczba godzin pracy w miesiącu	Zsumowanie godzin pracy pracownika wiedzy w miesiącu	Im liczba godzin jest wyższa, tym korzystniej dla przedsiębiorstwa w kontekście adaptacyjności
Jakość oraz wydajność pracy	Wskaźnik jakości pracy	Liczba reklamacji, skarg składanych w kontekście produktu lub usługi	Oczekuje się, iż liczba reklamacji będzie na jak najniższym poziomie
	Wydajność pracy	Iloraz nakładów pracy i uzyskanych efektów pracy w kontekście danego pracownika wiedzy w przyjętym przedziale czasowym.	Oczekuje się, iż miernik ten musi być na jak największym poziomie.
Swoboda w redukcji liczby pracowników	Rodzaj podstawy prawnej wykonywanej pracy	Liczba umów o dzieło, kontraktów oraz innych elastycznych form zatrudnienia w stosunku do liczby pracowników zatrudnionych w danej organizacji	Oczekuje się, że miernik ten będzie na jak największym poziomie.
	Okres wypowiedzenia umowy stanowiącej podstawę pracy	Liczba dni, jakie musi trwać okres wypowiedzenia umowy o pracę zatrudnionym. Im liczba ta jest niższa, tym elastyczność pracowników będzie wyższa	Im miernik ten jest mniejszy, tym zwiększa się adaptacyjność przedsiębiorstwa do zmian w otoczeniu

Koszty doboru pracowników	Koszt szkolenia adaptacyjnego	Wartość wyrażona w złotych. Suma kosztów (oraz utraconych korzyści), jakie zostały poniesione w związku z przygotowaniem danej osoby do realizacji poszczególnych zadań.	Oczekiwana wartość opisywanego miernika musi być na jak najniższym poziomie. Koszty te muszą być na jak najniższym poziomie, należy pamiętać o efektywności tych działań.
Przywileje oraz uprawnienia pracowników	Koszt przywilejów oraz uprawnień pracowników	Suma wydatków przedsiębiorstwa na przywileje i uprawnienia swoich pracowników wyrażona w złotych.	Oczekiwana wartość tego miernika musi mieć jak najniższy poziom.
Ryzyko wykonywanej pracy	Liczba zagrożeń w przedsiębiorstwie	Wskazanie ilości zagrożeń, z jakimi potencjalnie mogą się zetknąć w danym przedsiębiorstwie jego pracownicy.	Oczekiwana wartość tego miernika musi mieć jak najniższy poziom.
	Koszty ryzyka w przedsiębiorstwie	Wskazanie (w złotych) kosztów, jakie będą ponoszone przez przedsiębiorstwo w sytuacji zaistnienia konkretnego zagrożenia.	Oczekiwana wartość tego miernika musi mieć jak najniższy poziom.

Źródło: opracowanie własne

W literaturze przedmiotu wskazuje się również na inne parametry, przy pomocy których może być dokonywana ocena elastyczności pracowniczej. Jak wskazuje M. Juchnowicz (2007a, b), można w tym miejscu odwołać się do następujących czynników:

- gotowość pracowników do pracy w nadgodzinach,
- gotowość pracowników do pracy w niepełnym wymiarze godzin (przy równoległym ograniczeniu wynagrodzenia),
- mobilność pracowników w obrębie kraju i za granicą,
- gotowość pracowników do zmiany stanowiska pracy w przedsiębiorstwie,
- gotowość pracowników do tymczasowego objęcia stanowiska o odmiennym charakterze (na przykład stanowiska kierownika w chwili krótkookresowego powiększenia zatrudnienia),
- gotowość pracowników do zmiany sposobu realizacji zadań (na przykład home office),
- postawy pracowników, czyli lojalność i gotowość do przemian.

Zgodnie z uwagami E. Bombiak (2014) trzeba również nadmienić, iż „elastyczność w obszarze zasobów ludzkich jest istotnie uwarunkowana specyfiką otoczenia, w którym organizacja funkcjonuje. Ważną rolę odgrywają tu dostępność na rynku pracy kompetencji pożądaných przez organizację, a to z kolei jest skutkiem dopasowania programów kształcenia w szkołach i uczelniach wyższych do popytu na określone umiejętności. Istotnym determinantem wdrożenia modelu elastycznego zarządzania zasobami ludzkimi jest też dostęp do usług wyspecjalizowanych agencji, którym można zlecić na zasadzie outsourcingu realizację pewnych procesów kadrowych tj. rekrutacja czy wdrażanie programów outplacementu. Równie ważna jest dostępność firm oferujących pracowników tymczasowych. Narzędziem wspierającym wdrożenie koncepcji elastycznej organizacji są elastyczne formy zatrudnienia, zaś pierwszym symptomem uelastyczniania organizacji są zmiany obserwowane właśnie w strukturze zatrudnienia”.

Aby bardziej precyzyjnie zobrazować możliwości zastosowania powyższych wskaźników mierzenia elastyczności pracowników dla potrzeby oceny adaptacyjności przedsiębiorstwa można odwołać się do przykładu empirycznego. Można wskazać w tym kontekście dwie przykładowe firmy, jakie działają w branży produkcyjnej. Oznaczone one będą jako B i A. W obu produkowane są wyroby z metalu, z przewagą elementów do samochodów osobowych. W przedsiębiorstwach zatrudnionych jest po 100 osób, z czego 75 osób w każdej z tych firm to pracownicy linii produkcyjnych. Trzeba jednak zaznaczyć, że w przedsiębiorstwie B wszyscy pracownicy produkcyjni są zatrudnieni na umowę o pracę. W firmie A, natomiast, 50 pracowników produkcyjnych współpracuje z tym podmiotem w ramach działalności gospodarczej. Pozostałe 25 osób jest zatrudnionych w oparciu o umowę o pracę. Poza tym, oba porównywane przedsiębiorstwa posiadają analogiczną kondycję finansową.

W roku XXXX dochodzi do poważnego kryzysu gospodarczego. W związku z tym spada poziom handlu. Jednocześnie spada zapotrzebowanie na nowe samochody, a firma B i A nie posiadają nowych zamówień z rynku. Niezbędne jest szybkie zaadaptowanie firm do zmian. Pierwszym działaniem, jakie zostaje podjęte w celu ratowania wyników finansowych firm, jest ograniczenie kosztów własnych. W praktyce oznacza to redukcję zatrudnienia. Jeśli przyjmuje się miernik, jakim jest swoboda w redukcji zatrudnienia, to w firmie A, możliwe będzie natychmiastowe zaprzestanie współpracy z pracownikami działającymi w oparciu o zasady samozatrudnienia. W przypadku firmy B redukcja zatrudnienia musi być poprzedzona odpowiednim okresem wypowiedzenia. Dlatego też firma B będzie ponosić wyższe koszty związane z dostosowaniem się do zmian w otoczeniu ekonomicznym niż firma A. Użycie tego wskaźnika związanego z elastycznością pracowników będzie zatem bezpośrednio odniesione do adaptacyjności przedsiębiorstwa do zmian zachodzących w otoczeniu.

## 5. Podsumowanie

Podsumowując rozważania, jakie zostały przedstawione w niniejszym artykule, należy wskazać, iż w pełni doszło do zrealizowania nakreślonego celu badawczego. Cel ten brzmiał w sposób następujący: wskazanie głównych barier w pomiarze adaptacyjności współczesnych podmiotów gospodarczych oraz wykazanie przykładowych mierników elastyczności pracowników, które mogą być wykorzystywane w procesie badania adaptacyjności przedsiębiorstwa do zmian w jego otoczeniu. Cel ten został zrealizowany w oparciu o metodę badawczą, jaką jest krytyczna analiza literatury przedmiotu. W powyższym zakresie wykorzystane zostały pozycje książkowe, jak również artykuły naukowe.

Wyjaśnione zostały również poszczególne problemy badawcze, które zdefiniowano we wstępie:

- czym jest elastyczność pracowników?
- w jaki sposób można mierzyć adaptacyjność firmy?
- jakie mierniki elastyczności pracowników można wykorzystać w pomiarze adaptacyjności przedsiębiorstwa?
- jakie metody pomiaru adaptacyjności przedsiębiorstw są wykorzystywane w praktyce?
- jakie są ograniczenia oraz bariery pomiaru adaptacyjności podmiotu gospodarczego?
- w jaki sposób poszczególne bariery pomiaru adaptacyjności oddziałują na funkcjonowanie podmiotu gospodarczego?

Na zakończenie tych rozważań trzeba wyraźnie zaznaczyć, iż pomiar adaptacyjności w podmiotach gospodarczych jest działaniem koniecznym. Każde przedsiębiorstwo musi brać pod uwagę to, w jaki sposób oddziałują na organizację działania, podejmowane przez kadrę kierowniczą. Ocena tych zmian musi zostać potraktowana jako ocena pracy menedżerów w danej firmie.

Należy wskazać, że tego rodzaju pomiary mogą być w wielu sytuacjach utrudnione. Pojawiają się różnego rodzaju bariery i trudności, które w ogóle uniemożliwiają prowadzenie pomiaru adaptacyjności przedsiębiorstwa, albo w znaczący sposób fałszują wyniki pomiaru. Oba te aspekty zostały przedstawione w rozważaniach, zaprezentowanych w tym artykule.

Na podstawie przeprowadzonej i opisanej w artykule analizy należy wskazać, że elastyczność pracownicza oraz jej pomiar mogą być wykorzystane jako jedno ze źródeł danych, służących do oceny adaptacyjności, stanowiącej jeden z celów przedsiębiorstwa w podmiocie gospodarczym. Należy dodać, jednocześnie, że sama elastycz-

ność pracowników nie może być jedynym czynnikiem, który będzie służył do zbadania adaptacyjności przedsiębiorstwa. Musi ona być uwzględniana równolegle z rozpatrzeniem innych aspektów wprowadzanych w przedsiębiorstwie zmian.

### Literatura

- Bombiak E. (2014) Kapitał ludzki źródłem elastyczności współczesnych organizacji. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Społecznego w Siedlcach*, 101.
- Borowiecki R., Kwieciński M. (2003) *Monitorowanie otoczenia. Przepływ i bezpieczeństwo informacji. W stronę inteligencji przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Zakamycze, Kraków.
- Bratnicki M., Kryś R., Stachowicz J. (1988) *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw*. Wydawnictwo: Zakład Ossolińskich, Warszawa – Wrocław – Łódź – Kraków.
- Clarke L. (1997) *Zarządzanie zmianą*. Wydawnictwo Gebethner & spółka, Warszawa.
- Darroch J. (2010) *Marketing Through Turbulent Times*. Palgrave Macmillan, New York.
- Davenport T. H. (2007) *Zarządzanie pracownikami wiedzy*. Oficyna Wolter Kluwer Business, Kraków.
- Dervitsiotis K. N. (2007) On Becoming Adaptive: The New Imperative for Survival and Success in the 21st Century. *Total Quality Management*, January-March, **18**, 1-2.
- Dimkov S. (2011) Metrics system for evaluation of the industrial enterprises adaptability during the implementation of mass customization, *Annals of the Faculty of Engineering Hunedoara*; Hunedoara, 9.1.
- Grabus M. (2013) Opór wobec zmian – Źródła indywidualne i uwarunkowania innowacyjne. *HRM*, 2.
- Hamel G. (2008) *Zarządzanie jutra. Jakie jest twoje miejsce w przyszłości?* Wydawnictwo Red Horse, Lublin.
- Hernández O. R. and Campos E. B. (2011) *Handbook of Research on Communities of Practice for Organizational Management and Networking: Methodologies for Competitive Advantage*. IGI Global, Business Science Reference, Hershey.
- Jamka B., Konarski S. (2009) *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zdolności adaptacyjne przedsiębiorstw*. Wydawnictwo SGH, Warszawa, tom 1 i 2; D.
- Juchnowicz M. (red.) (2007a) *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*. Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Juchnowicz M. (2007b) Polityka edukacyjna wobec potrzeb rynku pracy, [w:] P. Wachowiak, M. Dąbrowski, B. Majewski (red.), *Kształtowanie postaw przedsiębiorczych a edukacja ekonomiczna*. Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa.
- Kisielnicki J., Turyna J. (2012) *Decyzyjne systemy zarządzania*. Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Mastyk-Musiał E., Rakowska A., Krajewska-Bińczyk E. (2012) *Zarządzanie dla inżynierów*. Wydawnictwo PWE, Warszawa.



- Matusiak K. B., Kuciński J., Gryzik A. (2009) *Foresight kadr nowoczesnej gospodarki*. PARP, Warszawa.
- Mikuła B. (2006) *Organizacje oparte na wiedzy*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Morawski M. (2009) *Zarządzanie profesjonalistami*. Wydawnictwo PWE, Warszawa.
- Osbert-Pociecha G. (2004), Twórcza destrukcja jako uwarunkowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa. *Gospodarka Narodowa*, 7-8.
- Perechuda K. (2008) *Scenariusze, dialogi i sposoby zarządzania zmianą*. Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Ployhart R. E.; Bliese P. D., Shawn Burke C., Pierce L. G., Salas E. (2006). Understanding adaptability: A prerequisite for effective performance within complex environments. *Advances in Human Performance and Cognitive Engineering Research*. Elsevier, Amsterdam, Netherlands, **6**, 3-39.
- Reeves M., Deimler M. (2011) Adaptability: The New Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, July-August, 4.
- Stabryła A. (2014) Analiza zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa w kontekście innowacyjności. *Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, Katowice, 183.
- Ujwary-Gil A. (2009) Współpraca organizacji badawczych z uniwersytetem w regionie – doświadczenia norweskie. W: A. Ujwary – Gil, A. Nalepka (red.), *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu, Nowy Sącz.
- Wawak S., Sołtysik M. (2015) *Współczesne trendy w outsourcingu*. Wydawnictwo Mfiles, Kraków.

**BARRIERS TO THE MEASUREMENT OF  
ENTERPRISE ADAPTABILITY –  
FLEXIBILITY OF THE EMPLOYEES AS A CRITERION OF  
MEASUREMENT OF ADAPTABILITY**

**Summary**

The article describes and shows the barriers to the measurement of enterprise adaptability. The aspect of enterprise adaptability in the dynamically changing environment of the organization is considered and discussed. In particular, among the methods of measuring adaptability the following ones are accounted for: the timing of making changes in the structure of the company, the ratio of the costs of adaptation of the company to the economic effects they generate, the number of employees made redundant as a result of the company's adaptation processes, etc. The criteria for measuring the adaptability of an enterprise are also included

Keywords: employee flexibility, adaptability measurement, enterprise adaptability measurement barriers, enterprise adaptability