

Grażyna Bartkowiak  
Gnieźnieńska Szkoła Wyższa Milenium

## ELASTYCZNOŚĆ ORGANIZACJI W OBSZARZE ZATRUDNIENIA A INNOWACYJNE ZACHOWANIE PRACOWNIKÓW

### Streszczenie

Przedmiotem opracowania jest problematyka elastyczności organizacji w obszarze zatrudnienia, w kontekście prezentowania przez pracowników zachowań innowacyjnych, a jego celem – identyfikacja zależności między elastycznością organizacyjną przedsiębiorstw w obszarze zatrudnienia, a innowacyjnymi zachowaniami prezentowanymi przez pracowników. Opracowanie, obok prezentacji literatury przedmiotu, zawiera relację z badań własnych autorki, zmierzających do identyfikacji i weryfikacji istnienia zależności pomiędzy elastycznością organizacyjną w obszarze zatrudnienia (elastycznymi formami zatrudnienia) a zachowaniami innowacyjnymi pracowników, dotyczącymi sytuacji pracy. W celu realizacji celu badawczego opracowano i zweryfikowano pod względem metodologicznym Kwestionariusz Zachowań Innowacyjnych (KZI). W badaniach udział wzięło 67 pracowników z 23 średnich polskich firm. Wyniki badań wykazały współwystępowanie większego poziomu zachowań innowacyjnych w przedsiębiorstwach elastycznych w obszarze zatrudnienia, wśród pracowników w zróżnicowany sposób współpracujących z przedsiębiorstwami. Uzyskane rezultaty badawcze, obok walorów poznawczych, dotyczących obszaru nauk o organizacji i zarządzaniu i wskazujących na określone relacje badanych zmiennych, mają znaczenie aplikacyjne i społeczne, promują bowiem elastyczność badanych przedsiębiorstw pod względem formy zatrudnienia i czasu pracy, jako czynnika współwystępującego z zachowaniami innowacyjnymi.

**Słowa kluczowe:** zachowania innowacyjne, elastyczna organizacja w obszarze zatrudnienia.

**Kody JEL:** J23; J24

### Wstęp

Zmiany zachodzące w zróżnicowanych obszarach życia społeczno-gospodarczego, jak również zmiany technologiczne wymuszają konieczność korzystania ze zróżnicowanych zasobów materialnych, kadrowych, technologicznych i proceduralnych (Gross, Raymond 1993). Tak więc, niemal każda organizacja musi być elastyczna i posiadać zdolność przystosowania się do otoczenia

zewnątrznego i wewnętrznego w każdym obszarze zasobowym, a w szczególności w obszarze zasobów ludzkich. Zarządzanie organizacją sprowadza się wówczas do możliwości modyfikacji i kombinacji tychże zasobów, kapitału, technik i narzędzi zarządzania, przewidywania przyszłych scenariuszy zdarzeń (Juchnowicz, Wojtczuk-Turek 2007, s. 53; Wojtczuk-Turek 2012, s. 248) głównie w celu uzyskania większej przewagi konkurencyjnej.

Jednak analiza literatury pod względem istnienia związku pomiędzy elastycznością organizacyjną w obszarze zatrudnienia (elastycznymi formami zatrudnienia) a zachowaniami innowacyjnymi dotyczącymi sytuacji pracy jak dotąd nie doprowadziła do jednoznacznych wniosków, stąd też sytuacja ta stała się motywem jej podjęcia w niniejszym opracowaniu.

Przedmiotem artykułu jest więc problematyka elastyczności organizacji w obszarze zatrudnienia, w kontekście prezentowania przez pracowników zachowań innowacyjnych.

Celem rozważań jest identyfikacja zależności między elastycznością organizacyjną przedsiębiorstw w obszarze zatrudnienia a innowacyjnymi zachowaniami prezentowanymi przez pracowników.

Artykuł złożony jest z dwóch części: teoretycznej, podejmującej problematykę elastyczności organizacyjnej w obszarze zatrudnienia (tradycyjne umowy o pracę, indywidualnie negocjowanie kontraktów (*I-deals*), korzystanie z pracy ekspertów zewnętrznych) w odwołaniu do literatury przedmiotu oraz empirycznej – omawiającej warsztat badawczy oraz uzyskane w wyniku jego zastosowania rezultaty poznawcze i aplikacyjne. Badania wykazały, że zachowania innowacyjne częściej współwystępowały w organizacjach przejawiających większą elastyczność w obszarze zatrudnienia.

## **Elastyczność organizacji a innowacyjność pracowników – założenia teoretyczne**

Elastyczność organizacyjna jako pojęcie może budzić wiele niejasności, ze względu na fakt, że jako taka stanowi kategorię złożoną i wielowymiarową (Turek 2012, s. 37). W kategoriach ekonomicznych oznacza reaktywną i proaktywną (przyp. G.B.) zdolność do reagowania na zmiany otoczenia ze względu na następujące kryteria: otoczenie rynek i popyt (Turek 2012, s. 37-38).

Innym kryterium jest przeświadczenie i uświadomienie sobie przez organizację możliwości korzystania ze zróżnicowanych zasobów, możliwości ich modyfikowania i tworzenia w ten sposób nowych źródeł pozyskiwania wiedzy.

Jeśli założymy, że organizacja, którą jest przedsiębiorstwo, obok celów biznesowych, realizuje aspekt podmiotowy, „osiągnięcie maksymalnego potencjału innowacyjnego możliwe jest tylko dzięki zintegrowaniu procesów

strategicznych, strukturalnych, systemowych, kadrowych...” (Trompenaars 2010, s. 273).

Podobnie jak to ma miejsce w przypadku elastyczności odnoszącej się do organizacji, zainteresowania badaczy wymaga problematyka zachowań innowacyjnych, sprowadzających się do tworzenia, wprowadzania i stosowania nowych pomysłów, w ramach określonej roli zawodowej w grupie lub w organizacji (Jansen 2004). Umiejętność ta staje się niezbędną *metakompetencją* (Lachowicz-Tabaczek 2012, s. 109), skłaniającą pracownika do podejmowania i realizowania nowych wzorów zachowań, większego zaangażowania procesów poznawczych, motywacyjnych, przeświadczenia o własnej skuteczności działania (Adamiec 2000; Bartkowiak 2012).

Jednym z czynników, który aktualnie charakteryzuje zarządzanie zasobami ludzkimi jest elastyczność zarządzania (Cewińska 2012, s. 149; Błaszczak 2010), przejawiająca się w promowaniu zróżnicowanych form zatrudnienia i organizacji pracy. W tym kontekście, coraz częściej przedmiotem zainteresowania staje się *freelancing*<sup>1</sup> jako specyficzna forma nie tylko zatrudnienia (które najczęściej przybiera charakter umowy cywilno-prawnej) i organizacji pracy, ale efekt korzystania przez przedsiębiorstwo z zewnętrznych w zasobów wiedzy. Z grupy tej wyłaniają się eksperci zewnętrzni, jako przedmiot zainteresowań problematyki podejmowanej w opracowaniu.

*Freelancerami* (co oznacza pracę na własną rękę) określa się osoby, które nie mają stałego etatu i nie są związane z żadnym pracodawcą, a wykonują pracę o charakterze projektowym i świadczą swe usługi wielu pracodawcom. *Freelancerzy* pracują więc bez stałej umowy o pracę, sami nawiązują kontakty zawodowe i negocjują warunki współpracy (stawki za pracę, jakość i czas wykonania projektu). Ta grupa pracowników bywa utożsamiana z przedstawicielami wolnych zawodów, dziennikarzami, tłumaczami, pisarzami, ale jednocześnie handlowcami, osobami związanymi z technologią informatyczną, konsultantami, ekspertami ds. HR, szkoleniowcami, trenerami biznesu (w opracowaniu grupa ta będzie nazwana ekspertami zewnętrznymi – EZ).

Kolejną formą zatrudnienia różniącą się od zbiorowych układów pracy, stanowiących podstawę tradycyjnie ujętych umów o pracę, jednostronnie narzucanych pracownikom przez pracodawców są indywidualnie negocjowane kontrakty – *I-deals* (Rousseau 2005; Hornung, Rousseau, Glaser 2009; Kowalczyk 2012). Autorzy podejmujący ten problem odwołują się w nich do niepowtarzalnego, indywidualnego charakteru pracy, stanowiącego dla pracownika źródło rozwoju zawodowego, a jednocześnie możliwość wypełniania innych ról życiowych: rodzinnej i społeczno-towarzyskiej. Z drugiej strony,

<sup>1</sup> Termin „*freelancer*” oznaczał niegdyś średniowiecznego najemnego wojownika, podejmującego walkę po stronie każdego, kto mu zapłacił (określenie to pojawiło się w publikacji Waltera Scotta z 1817 roku, za: Cewińska 2012, s. 150).

jest to „sposób” pozwalający zatrzymać w organizacji pracowników o wysoko cenionych na rynku pracy kwalifikacjach zawodowych.

Same badania dotyczące istnienia zależności między elastycznością pracy a innowacyjnością nie prowadzą do jednoznacznych rezultatów. Badacze podkreślają, z jednej strony, doniosłą rolę zaangażowania w pracę pracowników zatrudnionych w formie tradycyjnych umów o pracę, z drugiej strony, zwracają uwagę na fakt, że bardziej swobodne relacje firmy z pracownikami mogą okazać się dla innowacji bardziej korzystne, poprzez umożliwianie jej dotarcia do zewnętrznych źródeł wiedzy (Martinez-Sanchez i in. 2008). Jednak Atkinson (1984) jest zdania, że innowacja pojawia się wewnątrz firmy. Z kolei, zdaniem innych badaczy (Lachowicz-Tabaczek 2012, s. 248) każdy z etapów procesu innowacyjnego wymaga specyficznych działań HRM, tj. przypisywania określonych zadań najbardziej kompetentnym osobom, przy jednoczesnym planowaniu rozwoju kadry.

Tak więc rozstrzygnięcie wymienionych kontrowersji stało się motywem podjęcia badań własnych autorki.

Prowadzone rozważania umożliwiają sformułowania następującego problemu badawczego – czy istnieje zależność między elastycznością organizacyjną w obszarze zatrudnienia, przejawiająca się w stosowaniu zróżnicowanych form umów o pracę (tradycyjną, negocjowaną w postaci indywidualnie negocjowanych umów o pracę, korzystanie z usług ekspertów zewnętrznych (*freelance-ów*), a zachowaniami innowacyjnymi prezentowanymi przez pracowników.

## Organizacja i teren badań

W celu zbadania zachowań innowacyjnych, opracowany został specjalny Kwestionariusz Zachowań Innowacyjnych (KZI), złożony z 14 punktów. Przy jego konstruowaniu (w szczególności w odniesieniu do dwóch pierwszych wymiarów elastyczności poznawczej – generowania pomysłów i ich wdrażania i rozpoznawanie problemów i inicjowanie aktywności) skorzystano z Kwestionariusza Innowacyjnego zachowania autorstwa Kleysena i Streeta (2001). Także w myśl przyjętej definicji zachowań innowacyjnych, kwestionariusz tworzyły następujące wymiary:

- elastyczność poznawcza,
- korzystanie z doświadczenia,
- determinizm w dążeniu do celu,
- elastyczność społeczna.

Elastyczność poznawcza obejmuje generowanie pomysłów i ich wdrażanie, rozpoznawanie problemów i inicjowanie aktywności. Odnosi się do elastyczności indywidualnej pracownika (Wojtczuk-Turek 2012, s. 253) i zdolność jednostki do znajdowania nowych, niekonwencjonalnych rozwiązań w określonej sytuacji

problemowej, kreowania alternatyw oraz widzenia nowych zależności. Wymaga elastyczności myślenia, łączenia ze sobą oryginalnych, pozornie nieprzystających perspektyw i wizji, wysokiego poziomu funkcjonowania procesów poznawczych. Twierdzenia kwestionariusza dotyczące tego zagadnienia to: wymyślam niekonwencjonalne choć trafne rozwiązania; jestem w stanie stosunkowo łatwo dostrzec istotę problemu; widzę sedno problemu tam, gdzie nie widzą go inni; przygotowując jakiś rozwiązanie zawsze rozważam możliwość jego zastosowania i utrzymania w praktyce; rozwiązuję problemy bardziej skutecznie niż inni.

Korzystanie z doświadczenia (*learning agility*) wiąże się z posiadaniem rozwiniętego repertuaru zachowań (Lachowicz-Tabaczek 2012, s. 109), bogatych zasobów wiedzy, gotowości do wyciągania wniosków i syntezy oraz psychologicznej dostępności, która pozwala człowiekowi uwierzyć we własną skuteczność działania i zachować w miarę wysoką samoocenę (Bartkowiak 2012, s. 85). W literaturze bywa także utożsamiana z ze zdolnością do uczenia się na doświadczeniach (De Meuse, Dai, Hallenbeck 2010; Lombardo, Eichinger 2000). Zdaniem Pulakosa (Pulakos i in. 2002) korzystanie z doświadczenia jest również powiązane ze zdolnością do krytycznego podejścia do wyników swoich działań, w nawiązaniu do swoich doświadczeń (przyp. G.B.). Oto twierdzenia kwestionariusza dotyczące problematyki korzystania z doświadczenia: rozpatrując jakiś problem zawsze rozważam go w kontekście podobnych problemów z przeszłości; znając siebie, nawet jeśli coś na początku wydaje się trudne, wiem, że prędzej czy później siebie poradzę; nie popieram rozwiązań, które wydają mi się zbyt oczywiste i proste, zazwyczaj mają jakieś podwójne dno.

Determinizm w dążeniu do celu jest wymiarem, który wiąże się kompetencjami emocjonalnymi. Prowadzi nie tylko do zainicjowania działania, ale przede wszystkim do jego podtrzymywania i doprowadzenia do zakończenia zadania, zgodnie z przyjętym zamierzeniem. Wymiar wiąże się emocjonalnym i behawioralnym komponentem orientacji na rozwój i uczenie się (Bartkowiak 1999, s. 9) i obejmuje pozytywne emocje związane z rozwiązywaniem konkretnego problemu i podtrzymywaniem tychże działań. Z drugiej strony, badania przeprowadzone przez Wooda i Bandurę (1989) wykazały, że wzbudzanie u badanych przekonań odnośnie do własnych możliwości, które należy uznać za niemożliwe do przenoszenia na inną sferę działania, nową sytuację destruktywnie wpływa na uzyskane rezultaty. Determinizm w dążeniu jest reprezentowany przez następujące twierdzenia: „Jeśli już podejmę się jakiegoś działania zawsze prowadzę je do końca”; „Rozwiązywanie trudnych problemów jest moją pasją”; „Nigdy nie kończę zadań w połowie, chyba, że uznam je za całkowicie nierozwiązywalne”.

Elastyczność społeczna jednostki z punktu widzenia organizacji aprecjuje znaczenie wewnętrznej współpracy w aspekcie powiększania zasobów wiedzy, wykorzystywanej w procesach innowacyjnych. Wiaże się z umiejętnością promowania własnych pomysłów, pozyskiwania dla nich poparcia

oraz z umiejętnością tworzenia kapitału społecznego. Sama zaś społeczna elastyczność może ułatwiać dostęp do wiedzy (Martinez-Sachez i in. 2009). Zdaniem Wojtczuk-Turek 2012, s. 251) elastyczność społeczna może wpływać na optymalizację współpracy w zespole zarówno podczas generowania pomysłów, jak i ich wdrażania. Oto odpowiednie twierdzenia kwestionariusza: potrafię promować moje pomysły i znajdować dla nich poparcie; jeśli brakuje mi wiedzy czy informacji najczęściej wiem skąd mogę je pozyskać.

Swoje ustosunkowanie się do poszczególnych twierdzeń kwestionariusza osoby badane prezentowały na pięciopunktowej skali typu Likerta, poprzez przyporządkowanie od 1 do 5 pkt., w ramach pięciu kryteriów od „zdecydowanie się zgadzam” do „zdecydowanie się nie zgadzam”.

Współczynnik rzetelności dla całego narzędzia badawczego wynosił 0,76, (przy  $df = 61$  i  $p < 0,005$ ) w wyniku przeprowadzenia analizy czynnikowej metoda analizy głównych składowych z rotacją Varimax<sup>2</sup>.

W badaniach wzięło udział 67 pracowników współpracujących z 23 średnimi przedsiębiorstwami, zatrudniającymi pracowników na umowę o pracę (24 pracowników), indywidualnie negocjowane kontrakty obejmujące zróżnicowany czas pracy (19 pracowników) oraz korzystające z usług ekspertów zewnętrznych (*freelancerów*) (18 pracowników).

## Wyniki badań

Zestawienie wyników badań kwestionariusza KZI oraz zróżnicowanych form zatrudnienia wskazuje na rozbieżności uzyskanych rezultatów badawczych. Niezależnie od faktu, że uzyskane dane pochodzą z niezbyt licznej próby badawczej, pozwoliły one na zaobserwowanie pewnej zależności odnoszącej się do istnienia związku między wspomnianymi elastycznymi formami zatrudnienia a poziomem zachowań innowacyjnych.

**Tabela 1. Zachowania innowacyjne w kontekście elastycznych form zatrudnienia i korzystania z ekspertów zewnętrznych w badanych przedsiębiorstwach**

Wyniki KZI (zachowania innowacyjne) (w pkt.)	Tradycyjne umowy o pracę		Indywidualne kontrakty		Eksperti zewnętrzni	
	N	%	N	%	N	%
50-60 pkt.	5	20,83	7	35,0	8	34,78
39-49 pkt.	7	29,17	5	25,0	5	21,74
28-38 pkt.	8	33,33	5	25,0	8	34,78
Poniżej 28 pkt.	4	16,67	3	15,0	2	8,70

Źródło: opracowanie własne.

<sup>2</sup> W pierwotnej wersji kwestionariusz zawierał 21 pytań, z których pozostawiono te, które korelowały z łącznym wynikiem testu powyżej  $r = 0,65$

Przeprowadzona analiza statystyczna wykazała, że istnieje zależność o charakterze współwystępowania między elastycznymi formami zatrudnienia a zachowaniami innowacyjnymi<sup>3</sup>. Stosowanie przez przedsiębiorstwo elastycznych form zatrudnienia i korzystanie z usług ekspertów zewnętrznych jest związane z wyższym poziomem zachowań innowacyjnych. Sam charakter weryfikacji statystycznej i troska o zachowanie zasad poprawności metodologicznej sprawiają, że nie można określić kierunku wynikania.

Z drugiej strony, uzyskane w badaniu dane nie upoważniają do formułowania odważnych wniosków, wykluczają ich generalizację, ze względu na ograniczenia, tj. niezbyt liczną próbę badawczą, narzędzie badawcze o niezaweryfikowanej z kryterium zewnętrznym trafności, narzędzie badawcze (kwestionariusz KZI) oparte na samowiedzy.

Stosowanie przez badane przedsiębiorstwa zróżnicowanych form (zarówno ze względu na formę prawną umowy, jak i treść pracy oraz jej czas) można wyjaśniać większą zdolnością przedsiębiorstwa do adaptacji w zmieniających się warunkach otoczenia, troską o ograniczenie kosztów zgodnie z koncepcją Kalleberga, który wyodrębnia dwa rodzaje strategii wykorzystania elastyczności pracy: zwiększenie zdolności pracowników do wykonywania różnorodnych ról i zadań, ich uczestnictwo w podejmowanych decyzjach oraz redukcję kosztów poprzez ograniczanie zatrudnienia pracowników i wykorzystywanie alternatywnych form zatrudniania (Kalleberg 2001). Z pewnością nie bez znaczenia pozostaje też odpowiednia kultura organizacyjna pozwalająca realizować podejście procesowe, a w związku z tym opisywaną dowolność, sprzyjającą prezentowaniu przez współpracujące osoby zachowań innowacyjnych. Getz (2011, s. 12). Kulturę taką określa on mianem kultury wolności, traktując ją jako podstawę innowacyjności, do której zmierza organizacja elastyczna, poszukując twórczych rozwiązań (Bieńkowska 2012, s. 132). Jest to kultura pozwalająca znakomicie funkcjonować osobom zdolnym do podejmowania ryzyka we własnym działaniu, z poczuciem bezpieczeństwa i przeświadczeniem, że ich działanie nie zakończy się ośmieszeniem (Van Dyck *et al.* 2005, s. 1230). Ponadto, sytuacja ta może dowodzić większej świadomości ekonomiczno-zarządczej kadry kierowniczej czy przedsiębiorców. W takiej sytuacji zachowania innowacyjne pracowników, zgodnie z koncepcją C.S. Dwecka (Dweck 2000; Molden, Dweck 2008, za: Lachowicz-Tabaczek 2012, s. 110–111) mogą być przez współpracującego pracownika traktowane jako nowe trudne sytuacje, które są zagrożeniem bądź wyzwaniem. Pierwsze podejście wiąże się z określonym przeświadczeniem o porażce i jednoznacznym przyznaniu się do posiadania niskiego poziomu niezbędnych kompetencji, a jednocześnie generuje negatywne emocje i lęk przed oceną. Drugie natomiast z przeświadczeniem, że każda nowa

<sup>3</sup> Zależność tę weryfikowano za pomocą współczynnika  $\chi^2$  przy  $df=9$  (ostatnią kategorię obejmującą najniższe wyniki kwestionariusza ze względu na małą liczebność potraktowano łącznie z przedostatnią kategorią), przy  $p<0,05$ ,  $\chi^2$  teoret. =16,919,  $\chi^2$  =18,2442

koncepcja jest okazją do zdobycia nowych umiejętności i doświadczeń, zidentyfikowania dotychczas posiadanych luk w wiedzy, otwarcia się na informacje zwrotne, gdyby dotychczasowy poziom wiedzy okazał się nieskuteczny. Taka postawa umożliwi maksymalne skoncentrowanie się na rozwiązywanym zadaniu i nawet w przypadku kiedy jego efektem jest niepowodzenie zamiast negatywnych emocji motywuje do dalszego działania.

## Podsumowanie

Uzyskane wyniki mają znaczenie aplikacyjne i niezależnie od ograniczeń metodologicznych postulują elastyczność organizacji w obszarze zatrudnienia, która sprowadza się dostosowania zindywidualizowanych form zatrudnienia, zarówno ze względu na formę, jak i czas pracy współpracujących pracowników, a także promuje korzystanie przez organizacje z zewnętrznych zasobów wiedzy – ekspertów zewnętrznych. Ze względów poznawczych uzyskane rezultaty badawcze inspirują do dalszych badań i wręcz wskazują na konieczność ich dalszej realizacji.

## Bibliografia

- Adamiec M. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Arkade, Warszawa.
- Atkinson J. (1984), *Manpower for flexible organizations*, „Personnel Management”, Vol. 14, August.
- Bartkowiak G. (1999), *Orientacja nastawiona na rozwój i uczenie się osób zatrudnionych w organizacji*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań
- Bartkowiak G. (2012), *Dynamika postrzegania sukcesu zawodowego i czynników podnoszących jakość życia zawodowego u przedstawicieli wybranych wolnych zawodów w Polsce i we Francji*, „Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula”, nr 4.
- Bieńkowska J. (2012), *Struktura potrzeb ludzkich jako determinanta elastyczności działania jednostki i organizacji*, (w:) Witkowski S.A., Stor M. (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, tom 2, *Problemy zarządczo psychologiczne*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław.
- Błaszczak A. (2010), *Specjaliści do wynajęcia na godziny*, <http://www.ekonomia.rp.pl/artukul/435032.html> [dostęp: 27.03.2010].
- Cewińska J. (2012), *Freelancing a zarządzanie kapitałem ludzkim*, (w:) Witkowski S.A., Stor M. (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 248.
- De Meuse K.P., Dai G., Hallenbeck G. (2010), *Learning agility: A construct whose time has come*, „Consulting Psychology Journal: Practice and Research”, No. 62.



- Dweck C.S. (2000), *Self-Theories: Their Role in Motivation, Personality and Development*, Psychology Press, Philadelphia.
- Getz I. (2011), *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.
- Gross R.J., Raymond B. (1993), *Total flexibility management: A managerial approach for developing flexible resources*, „Management Issues”, September/October.
- Hornung S., Rousseau D.M., Glaser J. (2009), *Why supervisors make idiosyncratic deals: antecedents and outcomes of i-deals from a managerial perspective*, „Journal of Managerial Psychology”, Vol. 24, No. 8.
- Janssen O. (2004), *How Fairness perceptions make innovative behavior more and less stressful*, „Journal Of Organizational Behavior”, Vol. 25.
- Juchnowicz M., Wojtczuk-Turek A. (2007), *Istota elastycznego zarządzania kapitałem ludzki*, (w:) Juchnowicz M. (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim*, Difin, Warszawa.
- Kalleberg A.L. (2001), *Organizing Flexibility: The flexible firm in e new century*, „British Journal of Industrial Relations”, Vol. 39.
- Kleysen R.F., Street Ch.T. (2001), *Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior*, „Journal of Intellectual Capital”, Vol. 2, No. 3.
- Kowalczyk E. (2012), *I-deals jako przejaw elastyczności w budowaniu relacji pracownik-pracodawca*, (w:) Witkowski S.A., Stor M. (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, tom 2, *Problemy zarządczo-psychologiczne*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław.
- Lachowicz-Tabaczek K. (2012), *Psychologiczne uwarunkowania elastyczności menedżerskiej- znaczenie postawy wobec nowych doświadczeń oraz przekonań na temat natury ludzkiej*, (w:) Witkowski S.A., Stor M. (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, tom 2, *Problemy zarządczo-psychologiczne*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław.
- Lombardo M.M., Eichinger R.W. (2000), *High potentials as high learners*, „Human Resource Management”, No. 39.
- Martinez-Sanchez A., Vela-Imenez M.J., Perez-Perez M., de Luis Carnicer P. (2009), *Inter-organizational cooperation and environment al change: Moderating effects between flexibility and innovation performance*, „British Journal of Management”, Vol. 20.
- Molden D.C., Dweck C.S. (2006), *Finding „meaning” in psychology*, „American Psychologist”, No. 61.
- Pulakos E.D., Schmidt N., Dorsey D.W., Arad S., Hedge J.M., Borman W.C. (2002), *Predicting adaptive performance: Further tests of a model of adaptability*, „Human Performance”, No. 15.
- Rousseau D.M. (2005), *I-Deals: Idiosyncratic Deals Employees Bargain for Themselves*, M.E. Sharp, Inc., New York.
- Trompenaars F. (2010), *Kultura innowacji. Kreatywność pracowników a sukces firmy*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

- Turek D. (2012), *Epistemologiczne i metodologiczne problemy pomiaru elastyczności*, (w:) Witkowski S.A., Stor M. (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, tom 2, *Problemy zarządczo-psychologiczne*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław.
- Van Dyck C., Frese M., Baer M., Sonnetag S. (2005), *Organizational Error Management Culture and its Impact on Performance: A Two Study Replication*, „Journal Of Applied Psychology”, Vol. 90, No. 6.
- Wojtczuk-Turek A. (2012), *Elastyczność organizacyjna i indywidualna a zachowania innowacyjne w miejscu pracy- empiryczna analiza zależności*, (w:) Witkowski S.A., Stor M. (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, tom 2, *Problemy zarządczo-psychologiczne*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław.

## Organisation's Flexibility in the Area of Employment and Employees' Innovative Behaviour

### Summary

The subject of the study is the problems of organisation's flexibility in the area of employment in the context of presentation by employees of innovative behaviour, and its aim – to identify dependencies between enterprises' organisational flexibility in the area of employment and innovative behaviour presented by employees. The study, besides presentation of the subject literature, contains a report on the author's own surveys aimed at identification and verification of existence of the dependencies between the organisational flexibility in the area of employment (flexible forms of employment) and employees' innovative behaviour concerning the labour situations. In order to achieve the research objective, there was worked out and verified in methodological terms the Innovative Behaviour Questionnaire (IBQ). In the surveys took part 67 employees from 23 medium-sized Polish firms. The research findings showed the co-occurrence of a higher level of innovative behaviour at the enterprises flexible in the area of employment, among the employees cooperating with enterprises differentially. The achieved research findings, besides cognitive values concerning the area of sciences of organisation and management and pointing out to definite relationships of the surveys variables, have an application and social importance as they promote flexibility of the surveyed enterprises in terms of the form of employment and working time as the factor co-occurring with innovative behaviour.

**Key words:** innovative behaviour, flexible organisation in the area of employment.

**JEL codes:** J23; J24