

## **Michał Adam Leśniewski**

dr, Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University w Nowym Sączu  
<https://orcid.org/0000-0003-2411-8911>

# Elastyczność czynnikiem kształtowania kulturowego modelu menedżera bezpieczeństwa organizacji. Rozważania koncepcyjno-teoretyczne

## Wprowadzenie

Zmienność otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego wymusza na organizacjach<sup>1</sup> ciągłe śledzenie zmian celem dostosowania się do nich. Jednym z elementów (czynników) umożliwiających dostosowanie się organizacji do zachodzących zmian jest elastyczność – rozumiana jako gotowość organizacji do rozpoznawania i realizowania wszelkich zmian, w sytuacji kiedy są one wymagane. Elastyczność wpisana jest w struktury różnych dóbr tworzonych przez człowieka (pracownika). Modyfikacja procesu myślenia stwarza warunki do elastyczności całej organizacji. Jednym z rodzajów myślenia wpisującego się w komponent elastyczności jest myślenie elastyczne<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Pojęcie „organizacja” jest w niniejszym opracowaniu interpretowane szeroko – jako przedsiębiorstwo, fundacja, stowarzyszenie itp. Autor przyjął też, że otoczenie ma charakter zewnętrzny i wewnętrzny. W literaturze przedmiotu pojęcie „otoczenie” jest stosowane zamiennie z pojęciem „środowisko wewnętrzne i zewnętrzne”.

<sup>2</sup> Przeciwnościem myślenia elastycznego jest myślenie nieelastyczne (szablonowe), w którym dostrzega się tylko jedno rozwiązanie danego problemu. Myślenie nieelastyczne ogranicza się do przyjętego szablonu, schematu, który w opinii danej osoby jest bardzo dobry i należy z niego korzystać. Prosty przykładem myślenia nieelastycznego jest usilne trzymanie się przepisu kulinarnego, bez jakiegokolwiek odstępstwa od niego. Sztuczna inteligencja opiera się na

(myślenie nieszablonowe, myślenie dywergencyjne, myślenie kreatywne). To rodzaj myślenia wychodzącego poza przyjęte schematy, które dostrzega wiele rozwiązań danego problemu. Bycie pracownikiem kreatywnym wymaga tego rodzaju myślenia. Bez myślenia elastycznego nie byłoby rozwoju ludzkości, techniki czy nauki i praktyki gospodarczej organizacji itp.<sup>3</sup>

Jednym z obszarów organizacji<sup>4</sup> jest elastyczność, która modyfikowana jest z punktu widzenia procesu zarządzania przez menedżera (wraz z kulturą organizacyjną i bezpieczeństwem), co wpisuje się w kulturowy model menedżera bezpieczeństwa organizacji. Celem opracowania jest dodanie elementu elastyczności do kulturowego modelu menedżera bezpieczeństwa organizacji. Elastyczność stanowi ważne ogniwo rozwoju organizacji w świecie globalnej konkurencji. Podstawą niniejszego opracowania jest analiza interpretacyjna dokonana przez autora w oparciu o dostępną literaturę przedmiotu. Artykuł ma charakter teoretyczno-koncepcyjny i wpisuje się w naukę i praktykę gospodarczą nauk o zarządzaniu i jakości.

## Elastyczność organizacji

W teorii nauk o zarządzaniu i jakości oraz praktyce gospodarczej aktualne pozostaje podstawowe pytanie dotyczące konkurencyjności: jak podmioty gospodarcze dążą do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej w dłuższym horyzoncie czasowym. Odpowiedź na to pytanie dotyczy strategii we względnie stabilnych środowiskach (otoczeniu) działań biznesowych. Aby przetrwać w niestabilnych środowiskach, w których przewaga konkurencyjna może zostać względnie szybko zniwelowana – przedsiębiorstwa muszą kształtować i implementować dynamiczne zdolności<sup>5</sup>.

Jedną z tych dynamicznych zdolności jest elastyczność (w znaczeniu stosowanym w naukach o zarządzaniu i jakości), będąca cechą działań i architektury tworzonych realizacji. Elastyczność organizacyjna wyraża się w zdolności do rozpoczynania i dokonywania zmian celem dostosowania do nowych wymagań otoczenia zewnętrznego, w którym będzie rozwijana strategia organizacji. Termin „elastyczność” ma charakter interdyscyplinarny i nie ma jednolitej definicji<sup>6</sup>.

---

myśleniu nieelastycznym, szablonie, według którego postępuje. Na podstawie przyjętego rodzaju myślenia można mówić o organizacji elastycznej i organizacji nieelastycznej.

<sup>3</sup> A. Chajęcki, C. Krzakiewicz, M. Chajęcki, *Elastyczność organizacji a turbulentne otoczenie*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2012, nr 56, s. 9–36.

<sup>4</sup> Pod pojęciem „obszary organizacji” są rozumiane obszary funkcjonalne w postaci: marketingu, logistyki, finansów, produkcji, kultury organizacji czy zasobów ludzkich itp. W każdy z tych obszarów można zaimplementować elastyczność.

<sup>5</sup> J. Grześ-Buklaho, *Elastyczność jako atrybut współczesnej organizacji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2022, s. 9.

<sup>6</sup> P. Soffer, *On the notion of flexibility in business processes*, „Proceedings of the Conference on Advanced Information Systems Engineering” 2005, nr 5, s. 35.

Jak zwracają uwagę Suart Evans i Homa Bahrami, istnieją terminy używane zamiennie z elastycznością. Obejmują one m.in.: zwinność, adaptacyjność, zabezpieczenie, płynność, plastyczność, modułowość, wszechstronność, sprężystość, solidność, lepkość czy dostosowanie<sup>7</sup>.

Elastyczność definiowana jest jako gotowość do zmiany i umiejętność dostosowania się do wymagań otoczenia zewnętrznego wraz z otoczeniem wewnętrznym, np. pracownikami. Wskazuje się przy tym, iż elastyczność może mieć charakter przystosowawczy – gdy w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym istnieją wyzwania wynikające z preferencji podmiotu gospodarczego do zmiany presji wynikającej z zewnątrz<sup>8</sup>.

Elastyczność organizacyjna to zdolność organizacji do przystosowania swoich endogenicznych struktur i procesów w reakcji na zmiany w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym<sup>9</sup>. Organizacje elastyczne to podmioty gospodarcze, które rozwijają strategię działania adekwatne do nowych uwarunkowań rynkowych<sup>10</sup>. Elastyczność organizacyjna stanowi rezultat interakcji między dynamiczną zdolnością zarządzania a reaktywnością organizacji. Elastyczność to funkcja interakcji dwóch zmiennych. Po pierwsze, jest postrzegana jako wyzwanie kierownicze, czyli dynamiczne zdolności menedżerskie, które zapewniają przedsiębiorstwom np. elastyczność produkcji w celu powiększania liczby produktów i usług, które przedsiębiorstwo może z zyskiem sprzedawać na rynku, lub elastyczność innowacji, by skrócić czas reakcji na wprowadzenie nowych produktów na rynek. Po drugie, elastyczność to projektowanie organizacji chcącej funkcjonować w przyszłości<sup>11</sup>.

## Elastyczność pracowników

Wraz ze wzrostem poziomu konkurencji rynkowej i innowacyjnego rozwoju wiele organizacji przyjęło elastyczne zarządzanie w różnych obszarach, w tym również w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi<sup>12</sup>. Dzięki elastyczności w zarządzaniu

<sup>7</sup> S. Evans, H. Bahrami, *Super-flexibility in practice: Insights from a crisis*, „Global Journal of Flexible Systems Management” 2000, t. 21, s. 207–214.

<sup>8</sup> A.S. Georgsdottir, I. Getz, *How flexibility facilitates innovation and ways to manage it in organizations*, „Creativity and Innovation Management” 2004, t. 13, nr 3, s. 166–175.

<sup>9</sup> H. Souti, C. Malainine, M. Mansouri, *Agilité organisationnelle et performance organisationnelle dans la petite et moyenne entreprise: Une revue de littérature systématique*, „Alternatives Managériales Économiques” 2023, t. 5, nr 1, s. 303–320.

<sup>10</sup> W. Jakubowska, *Elastyczność organizacji w dobie globalizacji*, [w:] *Strategie przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym*, red. Z. Dworzecki, M. Romanowska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 15–16.

<sup>11</sup> N. van der Weerd et al., *Organizing for flexibility: Addressing dynamic capabilities and organization design*, [w:] *Collaborative Communities of Firms: Purpose, Process, and Design*, red. A. Bøllingtoft, L. Donaldson, G. Huber, D. Håkonsson, C. Snow, Springer-Verlag New York Inc., New York 2011, s. 108.

<sup>12</sup> S. Aibaghi-Esfahani et al., *Sustainable and flexible human resource management for innovative organizations*, „A-D Minister” 2017, nr 30, s. 195–215.

zasobami ludzkimi podmiot gospodarczy może zyskać zmotywowanych pracowników, bardziej angażujących się w rozwój organizacji. Elastyczność zasobów ludzkich jest dobrą metodą reagowania na zmiany otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego<sup>13</sup>. Przedsiębiorstwa (organizacje) wymagają elastyczności, aby pogodzić się z niepewnością otoczenia związaną z zasobami ludzkimi. Elastyczne zarządzanie zasobami ludzkimi to w opinii Marty Juchnowicz zdolność procesów i narzędzi do strategicznej adaptacji zasobów ludzkich do zmian otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego, a także prognostycznego inicjowania i kreowania zmian, przy optymalnym nakładzie czasu, kosztów i produktywności<sup>14</sup>.

Elastyczne zarządzanie zasobami ludzkimi odnosi się do systemu zarządzania, w którym organizacja zapewnia pracownikom możliwość dokonania wyboru czasu i formy pracy. Indywidualizacja pracy dokonana przez pracodawcę może się wyrażać w postaci organizacji pracy uwzględniającej potrzeby i oczekiwania pracownika, czyli dostosowania profilu pracy do profilu pracownika. Może być to realizowane np. przez uelastycznienie czasu i/lub miejsca wykonywania pracy czy tempa doskonalenia kompetencji zawodowych<sup>15</sup>. Zaimplementowanie elastycznego zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach pomaga zwiększyć zaangażowanie pracowników, satysfakcję z pracy i efektywność produkcji oraz dodatkowo zmotywować pracowników<sup>16</sup>. Według Patricka M. Wrighta i Scotta A. Snella elastyczność zasobów ludzkich obejmuje elementy koncepcyjne, w tym elastyczność umiejętności pracowników, elastyczność ich behawioralności (zachowań) i elastyczność praktyk zarządzania zasobami ludzkimi<sup>17</sup>. Organizacja o wysokim stopniu elastyczności umiejętności pracowników mobilizuje ich do posiadania szerokiego zestawu umiejętności. Mousumi Bhattacharya, Donald Gibson oraz D. Harold Doty stwierdzili, że elastyczność może być źródłem przewagi konkurencyjnej dla firm, ponieważ rozmaite kwalifikacje są cenne i trudne do naśladowania lub kopiowania. Organizacja może rozwinąć elastyczność umiejętności poprzez zmianę stanowisk, zespoły międzyfunkcyjne czy zadania projektowe, dzięki którym pracownicy nabiorą biegłości

<sup>13</sup> A.N. Sajadinasab, *Flexible human resource as human resource management strategy in project-oriented corporations*, Ariana Publication, 2012, s. 1–15.

<sup>14</sup> *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, red. M. Juchnowicz, Difin, Warszawa 2007, s. 21; zob. też: R.D. Jijena Michel, C.E. Jijena Michel, *Faculty satisfaction and work-family enrichment: The moderating effect of human resource flexibility*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences” 2012, nr 46, s. 5168–5172; K. Čižiuniene, K. Vaičiute, B. Nijole, *Research on Competencies of Human Resources in Transport Sector: Lithuanian Case Study*, „Procedia Engineering” 2016, nr 134, s. 336–343.

<sup>15</sup> J. Moczydłowska, *Zarządzanie relacjami z pracownikami – nowe spojrzenie na relacje organizacji z pracownikami*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, nr 14, z. 12, cz. 2, s. 33–42.

<sup>16</sup> J. Cordery et al., *Correlates of employee attitudes toward functional flexibility*, „Human Relations” 1993, t. 46, nr 6, s. 705–723.

<sup>17</sup> P.M. Wright, S.A. Snell, *Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management*, „Academy of Management Review” 1998, t. 23, nr 4, s. 756–772.

w złożonych i trudnych do naśladowania umiejętnościach. Im wyższy będzie ich poziom, tym bardziej prawdopodobne jest, że pracownicy będą wykazywać wyższą wydajność<sup>18</sup>.

Ważną wartością elastycznej organizacji jest również elastyczność behawioralna, która umożliwia radzenie sobie w różnych sytuacjach oraz ułatwia wdrażanie zmian. Jeśli w przedsiębiorstwie są pracownicy o wyższych możliwościach uczenia się, to organizacja nie musi już rekrutować ludzi z nowymi atrybutami, aby sprostać nowym wymaganiom otoczenia zewnętrznego<sup>19</sup>.

Możliwości elastycznego dostosowania się organizacji do zmian zależą od trzech głównych źródeł:

- 1) elastyczności organizacji,
- 2) elastyczności pracowników oraz
- 3) elastyczności otoczenia organizacji<sup>20</sup>.

Upowszechnienie się modeli elastycznych organizacji i elastycznej pracy wpływa na wiele sytuacji zachodzących na rynku pracy, których konsekwencje mogą być zarówno korzystne, jak i niekorzystne<sup>21</sup>. Z jednej strony elastyczność może być bowiem rozpatrywana z punktu widzenia poprawy funkcjonowania organizacji oraz lepszego wykorzystania jej pracowników, z drugiej zaś – pojawiają się obawy płynące z braku poczucia bezpieczeństwa osób zatrudnionych oraz zagrożeń wynikających z ograniczonego dostępu do stabilnych miejsc pracy<sup>22</sup>.

Elastyczna praca znacznie wykracza poza obszar utartych, wyuczonych schematów zarządzania zasobami ludzkimi. To pracownicy są źródłem rozwijania zróżnicowanego patrzenia na organizację (człowieka i jego perspektywę), oczekiwania i sposoby organizacji elastycznej pracy, które pojawiają się i ewoluują wraz z gromadzeniem doświadczenia w kontekście, w którym kluczowe znaczenie ma reagowanie na klienta<sup>23</sup>.

<sup>18</sup> M. Bhattacharya, D. Gibson, D.H. Doty, *The effects of flexibility in employee skills, employee behaviours and Human Resource practices on firm performance*, „Journal of Management” 2005, t. 31, nr 4, s. 622–640.

<sup>19</sup> J.A. LePine, J.A. Colquitt, A. Erez, *Adaptability to changing task contexts: Effects of general cognitive ability, conscientiousness, and openness to experience*, „Personnel Psychology” 2000, t. 53, nr 3, s. 563–594.

<sup>20</sup> *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy...*, op. cit., s. 73.

<sup>21</sup> B. de la Gala-Velásquez, A. Hurtado-Palomino, A.Y. Arredondo-Salas, *Organisational flexibility and innovation performance: The moderating role of management support*, „Global Journal of Flexible Systems Management” 2023, t. 24, nr 1, s. 219–234.

<sup>22</sup> E. Giermanowska, *Ryzyko elastyczności czy elastyczność ryzyka? Instytucjonalna analiza kontraktów zatrudnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2013, s. 100–101.

<sup>23</sup> J. Grześ-Bukłaho J., op. cit., s. 70.

## Menedżer bezpieczeństwa

Problem bezpieczeństwa jest wszechobecny w każdej organizacji, niezależnie od jej wielkości. Można go określić jako bezpieczeństwo organizacji<sup>24</sup>. Menedżer jest odpowiedzialny nie tylko za realizację całościowego procesu zarządzania organizacją (przedsiębiorstwem), ale także za kształtowanie kultury bezpieczeństwa organizacji pracy. Pracownicy organizacji mają czuć się bezpiecznie podczas wykonywania swojej pracy<sup>25</sup>.

Bezpieczeństwo organizacji z punktu widzenia twardości i miękkość elementów zarządzania można podzielić na:

- 1) bezpieczeństwo miękkie oraz
- 2) bezpieczeństwo twarde.

Bezpieczeństwo miękkie oparte jest na psychologiczno-socjologicznych aspektach funkcjonowania organizacji, czyli kulturze organizacyjnej, świadomości czy zaufaniu pracowników. Chodzi np. o brak sytuacji ocenianych przez pracowników jako stresujące. Poczucie bezpieczeństwa pracownika jest kwestią subiektywną – każdy ma własny, indywidualny poziom odporności na stres: to, co dla jednego będzie sytuacją stresującą, dla innego może nie być źródłem stresu.

Bezpieczeństwo twarde oparte jest na widocznych barierach w organizacji oraz siłowym wdrażaniu jakiegoś rozwiązania przez szefa bez pełnej akceptacji podwładnych. Np. brak odpowiedniego oprogramowania czy funkcji w danym programie informatycznym do wygenerowania raportu dla przełożonego, zbyt mała liczba miejsc parkingowych w stosunku do liczby pracowników, zepsuta kserokopiarka czy np. system oceny klienta, który jest aprobowany przez szefa, a nie jest w pełni akceptowany przez osoby realizujące ten system.

Menedżer bezpieczeństwa to osoba odpowiedzialna za realizację procesu zarządzania ukierunkowanego na taki typ kultury organizacyjnej, który będzie stwarzać warunki minimalizujące ryzyko zagrożenia przy realizacji celów założonych przez organizację<sup>26</sup>. Koncepcja menedżera bezpieczeństwa w ujęciu Michała A. Leśniewskiego wywodzi się z podłoża kulturowego, które determinuje zachowania menedżera bezpieczeństwa w sytuacjach zagrożenia (kryzysowych).

Menedżer bezpieczeństwa jest odpowiedzialny za organizację pracy, prowadzi permanentną kontrolę stanowisk pracy w celu usprawnienia organizacji

<sup>24</sup> Bezpieczeństwo organizacji jest rozumiane jako bezpieczeństwo podmiotu gospodarczego i innych podmiotów uczestniczących w życiu społeczno-ekonomicznym danego regionu czy kraju.

<sup>25</sup> M.A. Leśniewski, *Menedżer bezpieczeństwa organizacji w otoczeniu kulturowo zmiennym. Studium teoretyczno-koncepcyjne*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2023, nr 4, s. 80.

<sup>26</sup> Idem, *The manager and the safety culture of the organisation: A conceptual model*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2022, nr 2, s. 103–112.

pracy oraz utrzymuje stan używalności różnych maszyn i urządzeń w organizacji<sup>27</sup>. Najważniejszym aspektem menedżera bezpieczeństwa są wiedza, umiejętności, postawy, przekonania, otwarta komunikacja oraz intuicja w obszarze bezpieczeństwa. Otwarta komunikacja opiera się na porozumiewaniu się z innymi pracownikami organizacji (ma przenikać wszystkie szczeble zarządzania), uczeniu, słuchaniu, mówieniu, dochodzeniu do kompromisu i konsensusu. W przypadku bezpieczeństwa i higieny pracy komunikacja winna obejmować rzetelne i systematyczne informowanie o występujących zagrożeniach, środkach ochrony technicznej, a także o pożądanych zachowaniach, które umożliwią zmniejszenie potencjalnego ryzyka<sup>28</sup>.

Powodzenie realizacji zadań przez menedżera bezpieczeństwa wynika z faktu przyjęcia modelu kultury menedżera bezpieczeństwa, który ma obejmować swym zasięgiem wszystkie szczeble zarządzania i charakteryzować się wysokim poziomem elastyczności.

## Elastyczność kulturowego modelu menedżera bezpieczeństwa

Elastyczność odgrywa coraz większą rolę w procesie dostosowania organizacji do zmiennego otoczenia. Ten problem dotyka nie tylko organizacji jako całości, ale także poszczególnych pracowników we wnętrzu organizacji. Można stwierdzić, że elastyczność daje podstawę do skuteczniejszego działania organizacji i pracowników w stale zmieniającym się otoczeniu.

W zakresie menedżera i kultury organizacyjnej również musi zachodzić elastyczność, rozumiana jako szybkość reagowania i podejmowania decyzji w procesie zarządzania organizacją.

Elastyczność w przyjętym modelu oznacza, że organizacja chcąc przyjąć ten model musi być najpierw elastyczna, czyli wrażliwa na zachodzące zmiany. Elastyczność w dzisiejszych czasach nie tylko stanowi o nowoczesności organizacji, ale jest wręcz warunkiem jej utrzymania się na konkurencyjnym rynku.

Pierwszym poziomem elastyczności kulturowego modelu menedżera bezpieczeństwa jest elastyczność środowiska organizacji, w tym np. elastyczna struktura organizacyjna<sup>29</sup>, która pokazuje, że każdy pracownik niezależnie od szczebla zarządzania czy stanowiska pracy itp. musi zachowywać płynność wdrażania zmian na tzw. zasadzie online: czyli zachodzi zmiana, która bezpośrednio wprowadzana jest przez

<sup>27</sup> M. Chan, I. Woon, A. Kankanhalli, *Perceptions of information security in the workplace: Linking information security climate to compliant behavior*, „Journal of Information Privacy and Security” 2005, t. 1, nr 3, s. 18–41.

<sup>28</sup> K. Lis, *Kultura i klimat bezpieczeństwa pracy*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2013, t. 1, nr 7, s. 7–16.

<sup>29</sup> S. Flaszewska, A. Zakrzewska-Bielawska, *Elastyczność struktury organizacyjnej przedsiębiorstw opartych na wiedzy*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 2013, t. 49, nr 4, s. 41–44.

pracownika na danym stanowisku pracy. Elastyczność środowiska pracy może przejawiać się w różnych formach, które są aprobowane przez pracownika i pracodawcę (organizację), np. forma zdalna czy forma hybrydowa pracy, elastyczne godziny pracy, które stanowią o efektywności wykorzystanego czasu pracy itp. Różne formy elastyczności mają wpływ na elastyczność struktury organizacyjnej<sup>30</sup>. W ramach elastyczności środowiska pracy należy bardzo szybko odchodzić od rozwiązań nieefektywnych (gdy pracownicy poświęcają zadaniom mnóstwo czasu przy niewielkich efektach). W organizacji elastycznej decyzyjność<sup>31</sup> zachodzi bardzo szybko oraz ma miejsce szybki przepływ informacji.

Rysunek 1. Elastyczność kulturowego modelu menedżera bezpieczeństwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie: M.A. Leśniewski, *Menedżer bezpieczeństwa organizacji w otoczeniu kulturowo zmiennym. Studium teoretyczno-koncepcyjne*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2023, nr 4, s. 81.

Drugim poziomem modelu jest elastyczna kultura osobista menedżera, w tym np. myślenie elastyczne, która dotyczy możliwości modyfikowania (zmiany) sposobu zachowania się menedżera w stosunku do innych menedżerów i swoich podwładnych oraz tworzenia wielu kreatywnych kierunków rozwiązania problemów. Myślenie

<sup>30</sup> Elastyczność struktury organizacyjnej może przejawiać się przechodzeniem ze struktury hierarchicznej (pionowej) do struktury partnerskiej (poziomej).

<sup>31</sup> Decyzyjność to proces podejmowania decyzji, a decyzja jest wynikiem decyzyjności.

elastyczne menedżerów ma kształtować ich kulturę osobistą w nowych warunkach w organizacji. Elastyczność ma uwzględniać możliwość dostosowania się do zachodzących zmian wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Każdy pracownik jest inny i wymaga zmodyfikowanego podejścia personalnego. W elastyczności kultury osobistej menedżera ważna jest umiejętność rozmowy i słuchania podwładnych, gdyż w każdym człowieku tkwi odkryty i nieodkryty potencjał rozwojowy. Możliwości takie posiadają nie tylko menedżerowie, ale także podwładni, którzy również winni charakteryzować się myśleniem elastycznym.

Trzecim poziomem w prezentowanym modelu jest elastyczna kultura narodowa menedżera, w tym np. tradycja i zwyczaje, gdzie czynnikiem decydującym o elastyczności jest socjalizacja rozumiana jako przystosowanie człowieka do życia w społeczeństwie. Poprzez tradycje i zwyczaje (np. święta Bożego Narodzenia czy Wielkanoc) ludzie dążą do pojednania i wzajemnego zrozumienia się. Wyjazdy weekendowe (np. grille służbowe) również mogą stanowić czynnik budujący bliskość między ludźmi. Elastyczność kultury narodowej menedżera można zaobserwować szczególnie w korporacjach międzynarodowych (globalnych, transnarodowych), gdzie występuje tzw. mikś pracowniczy<sup>32</sup>.

Czwartym poziomem omawianego modelu jest elastyczne postrzeganie bezpieczeństwa (np. realizm, liberalizm, ekologizm), czyli możliwość zmiany widzenia bezpieczeństwa w różnych jego obszarach i formach interpretacji dokonywanych przez różnych ludzi. Poglądy realistyczne dotyczyły głównie obszaru związanego z suwerennością państwa. Zwolennicy liberalizmu stawiali człowieka na piedestale, podkreślając jego skłonności do czynienia dobra i współpracy. Człowiek ujmowany w ten sposób miał moc wpływania na stosunki międzynarodowe, w tym również na stan ekonomiczny, gospodarczy i polityczny pomiędzy poszczególnymi państwami. Ekologizm to koncepcja analizująca ekspansję człowieka oraz jego wpływ na obecny stan środowiska naturalnego. Przykładem zagadnienia bezpieczeństwa rozważanego w nurcie ekologicznym była ekspansja pomiędzy państwami pandemii COVID-19 – dawniej występowanie epidemii w danej części świata nie stanowiło zagrożenia dla całej planety. W zależności od zawodu, ukończonych szkół czy posiadania własnych doświadczeń zawodowych, prywatnych postrzeganie bezpieczeństwa może być różnie interpretowane. Obecna wojna rosyjsko-ukraińska może być postrzegana jako początek wojny atomowej w Europie i na świecie, jako konflikt lokalny na Ukrainie oraz jako okazja do zarobienia pieniędzy na wymianie handlowej Ukrainy z UE czy z innymi obszarami świata. Można stwierdzić, że postrzeganie bezpieczeństwa to subiektywne jego widzenie charakterystyczne dla każdego człowieka. Percepcja bezpieczeństwa ma wpływ na decyzyjność nie tylko jako czas podejmowania decyzji, ale także ich

<sup>32</sup> W niniejszym opracowaniu pojęcie to jest używane w węższym znaczeniu i oznacza pracowników pochodzących z różnych kultur narodowych w danej organizacji. Mikś pracowniczy może odnosić się także do różnicowania płci czy wykształcenia itp.

trafność (jakość). Przykładem błędnej percepcji oraz decyzyjności może być atak IDF na konwoj z pomocą humanitarną organizacji World Central Kitchen w Strefie Gazy 1 kwietnia 2024 r., w którym zginęło siedmiu wolontariuszy. Po wewnętrznym śledztwie odwołano kilku dowódców wojsk izraelskich.

Piąty poziom to elastyczność czynników kształtowania menedżera bezpieczeństwa (np. kształcenie formalne, kształcenie nieformalne oraz osobowość i świadomość), to zachowanie (utrzymanie) wszelkich czynników wpływających na bycie menedżerem odpowiedzialnym za bezpieczeństwo organizacji – nie tylko pracowników, ale także bezpieczeństwa wszelkich systemów informatycznych itp. Kształcenie formalne dotyczy wszelkich form studiowania z uwzględnieniem problemów bezpieczeństwa np. studia na uczelni – licencjackie, inżynierskie magisterskie, doktoranckie czy studia podyplomowe itp. Kształcenie nieformalne opiera się na wydobyciu aspektów bezpieczeństwa podczas obserwacji życia codziennego (prywatnego i zawodowego), samodoskonalenie, samorozwój czy wykorzystywanie metody prób i błędów itp.<sup>33</sup>. Jednym z czynników elastyczności menedżera bezpieczeństwa jest osobowość, która umożliwia mu szybkie lub powolne adoptowanie się do zaistniałej sytuacji. Świadomość to kolejny element elastyczności menedżera bezpieczeństwa, który kierunkuje go na sytuacje dogodne dla całej organizacji. Menedżerem bezpieczeństwa może być każdy menedżer, który zabezpiecza pracowników przed działaniem czynników niepożądanych. Jednym z przejawów bezpieczeństwa mogą być np. talony, bony czy karty świąteczne opiewające na określone kwoty pieniężne, możliwe do wydatkowania w określonym czasie<sup>34</sup>.

Dojście do elastycznego menedżera bezpieczeństwa w koncepcji Michała A. Leśniewskiego winno uwzględniać problematykę *compliance* i rezyliencji. *Compliance* to całokształt działań podejmowanych przez organizację w celu zapewnienia, że prowadzona przez nią działalność jest zgodna z prawem (*hard law*) oraz regulaminami wewnętrznymi (*soft law*)<sup>35</sup>. Rezyliencja to zdolność adaptacji do zmieniających się okoliczności i odpowiedniego reagowania na przeciwności losu<sup>36</sup>. *Compliance* umożliwia elastyczność organizacji w obszarze prawa, a rezyliencja – dostosowywanie się do zmian zachodzących w otoczeniu.

Przejęcie przez wszystkie etapy doprowadza do możliwości bycia elastycznym menedżerem bezpieczeństwa, który w różnorodny sposób postrzega problem bezpieczeństwa pracowników w organizacji i samej organizacji w stosunku do otoczenia

<sup>33</sup> M. Spychała, A. Branowska, *Czynniki kształtujące kompetencje menedżerskie*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2019, t. 79, s. 185.

<sup>34</sup> Takie wsparcie finansowe, które w danym czasie wzmacnia finanse pracowników, jest elementem bezpieczeństwa finansowego. Pracownik dobrze zarabiający czuje się bardziej bezpiecznie niż pracownik, którego wynagrodzenie z trudem wystarcza na podstawowe potrzeby.

<sup>35</sup> A. Franiak, *Co to jest compliance, czyli compliance po polsku!*, Eventis.pl, <https://eventis.pl/artykul/co-to-jest-compliance-czyli-compliance-po-polsku-id53> [dostęp: 7.10.2024].

<sup>36</sup> M. Cich, *Rezyliencja – czym jest i jak ją budować?*, TwójPsycholog.pl, <https://twojpsycholog.pl/blog/rezyliencja-czym-jest-i-jak-budowac> [dostęp: 7.10.2024].

zewnętrznego. Zmienność otoczenia generuje sytuacje, w której bezpieczeństwo jest różnie interpretowane: bezpieczeństwem organizacji jest pewność wypłaty miesięcznych świadczeń dla pracowników, sprawne funkcjonowanie systemów informatycznych, wszelkich maszyn czy urządzeń w przedsiębiorstwie, przejrzystość komunikacji na linii przełożony–podwładny, ciągłe dostarczanie surowców do organizacji oraz inne działania normujące pełnię funkcjonowania organizacji.

## Podsumowanie

Rozwój organizacji w zmiennym otoczeniu wymaga stosowania wielu rozwiązań, które umożliwią organizacji dopasowanie się do danej sytuacji. Jak wiadomo, nie ma metody czy koncepcji zarządzania, która w stu procentach zapewni taki rozwój. Jedną z koncepcji, która umożliwia nie tylko dopasowanie organizacji do otoczenia, ale także wpływanie na mikrootoczenie<sup>37</sup>, jest elastyczność, umożliwiająca szybkie reagowanie na zaistniałą sytuację. Elastyczność ma stanowić taki czynnik organizacji, który będzie przenikać całą strukturę organizacyjną<sup>38</sup>.

W obecnych czasach termin „bezpieczeństwo” jest odmieniany przez wszystkie przypadki i nie ma dnia, aby nie słyszeć o bezpieczeństwie. Implementowanie bezpieczeństwa w organizacji zdaniem autora niniejszej publikacji wymaga wypracowania modelu, który będzie funkcjonować w danej organizacji. Jednym z przykładów takiego modelu jest opracowany przez Michała A. Leśniewskiego kulturowy model menedżera bezpieczeństwa, który może funkcjonować pod wpływem elastyczności czynników go tworzących. Elastyczność jest dziś wręcz warunkiem utrzymania się na konkurencyjnym rynku. Celem opracowania jest zaprezentowanie elastyczności jako niezbędnego elementu (czynnika) kształtowania kulturowego modelu menedżera bezpieczeństwa w zależności od zaistniałej sytuacji organizacji na rynku.

## Bibliografia

- Aibaghi-Esfahani S., Rezaii H., Koochmeshki N., Sharifi-Parsa S., *Sustainable and flexible human resource management for innovative organizations*, „A-D Minister” 2017, nr 30, s. 195–215.
- Bhattacharya M., Gibson D., Doty D.H., *The effects of flexibility in employee skills, employee behaviours and Human Resource practices on firm performance*, „Journal of Management” 2005, t. 31, nr 4, s. 622–640.
- Chajęcki A., Krzakiewicz C., Chajęcki M., *Elastyczność organizacji a turbulentne otoczenie*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2012, nr 56, s. 9–36.

<sup>37</sup> Mikrootoczenie to najbliższe organizacji otoczenie zewnętrzne, na które dana organizacja ma wpływ. Elementami mikrootoczenia są: klienci, dostawcy, konkurenci.

<sup>38</sup> W koncepcji Michała A. Leśniewskiego elastyczność i świadomość stanowią czynniki określane jako czynniki przenikania.

- Chan M., Woon I., Kankanhalli A., *Perceptions of information security in the workplace: Linking information security climate to compliant behavior*, „Journal of Information Privacy and Security” 2005, t. 1, nr 3, s. 18–41.
- Cich M., *Rezyliencja – czym jest i jak ją budować?*, TwójPsycholog.pl, <https://twojpsycholog.pl/blog/rezyliencja-czym-jest-i-jak-budowac> [dostęp: 7.10.2024].
- Čižiuniene K., Vaičiute K., Nijole B., *Research on Competencies of Human Resources in Transport Sector: Lithuanian Case Study*, „Procedia Engineering” 2016, nr 134, s. 336–343.
- Cordery J., Sevastos P., Mueller W., Parker S., *Correlates of employee attitudes toward functional flexibility*, „Human Relations” 1993, t. 46, nr 6, s. 705–723.
- Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, red. M. Juchnowicz, Difin, Warszawa 2007.
- Evans S., Bahrami H., *Super-flexibility in practice: Insights from a crisis*, „Global Journal of Flexible Systems Management” 2000, t. 21, s. 207–214.
- Flaszewska S., Zakrzewska-Bielawska A., *Elastyczność struktury organizacyjnej przedsiębiorstw opartych na wiedzy*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 2013, t. 49, nr 4, s. 39–50.
- Franiak A., *Co to jest compliance, czyli compliance po polsku!*, Eventis.pl, <https://eventis.pl/artukul/co-to-jest-compliance-czyli-compliance-po-polsku-id53> [dostęp: 7.10.2024].
- Gala-Velásquez B. de la, Hurtado-Palomino A., Arredondo-Salas A.Y., *Organisational flexibility and innovation performance: The moderating role of management support*, „Global Journal of Flexible Systems Management” 2023, t. 24, nr 1, s. 219–234.
- Georgsdottir A.S., Getz I., *How flexibility facilitates innovation and ways to manage it in organizations*, „Creativity and Innovation Management” 2004, t. 13, nr 3, s. 166–175.
- Germanowska E., *Ryzyko elastyczności czy elastyczność ryzyka? Instytucjonalna analiza kontraktów zatrudnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2013.
- Grześ-Bukłaho J., *Elastyczność jako atrybut współczesnej organizacji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2022.
- Jakubowska W., *Elastyczność organizacji w dobie globalizacji*, [w:] *Strategie przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym*, red. Z. Dworzecki, M. Romanowska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.
- Jijena Michel R.D., Jijena Michel C.E., *Faculty satisfaction and work-family enrichment: The moderating effect of human resource flexibility*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences” 2012, nr 46, s. 5168–5172.
- LePine J.A., Colquitt J.A., Erez A., *Adaptability to changing task contexts: Effects of general cognitive ability, conscientiousness, and openness to experience*, „Personnel Psychology” 2000, t. 53, nr 3, s. 563–594.
- Leśniewski M.A., *Menedżer bezpieczeństwa organizacji w otoczeniu kulturowo zmiennym. Studium teoretyczno-koncepcyjne*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2023, nr 4, s. 75–85.
- Leśniewski M.A., *The manager and the safety culture of the organisation: A conceptual model*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2022, nr 2, s. 103–112.
- Lis K., *Kultura i klimat bezpieczeństwa pracy*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2013, t. 1, nr 7, s. 7–16.
- Moczyłowska J., *Zarządzanie relacjami z pracownikami – nowe spojrzenie na relacje organizacji z pracownikami*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, nr 14, z. 12, cz. 2, s. 33–42.
- Sajadinasab A.N., *Flexible human resource as human resource management strategy in project-oriented corporations*, Ariana Publication, 2012, s. 1–15.
- Soffer P., *On the notion of flexibility in business processes*, „Proceedings of the Conference on Advanced Information Systems Engineering” 2005, nr 5, s. 35–42.

- Souti H., Malainine C., Mansouri M., *Agilité organisationnelle et performance organisationnelle dans la petite et moyenne entreprise: Une revue de littérature systématique*, „Alternatives Managériales Économiques” 2023, t. 5, nr 1, s. 303–320.
- Spychała M., Branowska A., *Czynniki kształtujące kompetencje menedżerskie*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2019, t. 79, s. 181–192.
- Weerdert N. van der, Volberda H.W., Verwaal E., Stienstra M., *Organizing for flexibility: Addressing dynamic capabilities and organization design*, [w:] *Collaborative Communities of Firms: Purpose, Process, and Design*, red. A. Bøllingtoft, L. Donaldson, G. Huber, D. Håkansson, C. Snow, Springer-Verlag New York Inc., New York 2011, s. 105–125.
- Wright P. M., Snell S. A., *Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management*, „Academy of Management Review” 1998, t. 23, nr 4, pp. 756–772.

### *Elastyczność czynnikiem kształtowania kulturowego modelu menedżera bezpieczeństwa organizacji. Rozważania koncepcyjno-teoretyczne*

#### *Streszczenie*

Elastyczność jest koncepcją zarządzania oraz sposobem funkcjonowania organizacji w zmiennym otoczeniu. Spojrzenie elastyczne winno przenikać każdą komórkę organizacyjną, szczebel zarządzania czy pionory organizacyjne. Elastyczność to czynnik przenikania organizacji celem utrzymania się na konkurencyjnym rynku. Celem opracowania jest dodanie elementu elastyczności do kulturowego modelu menedżera bezpieczeństwa organizacji. Elastyczność stanowi ważne ogniwo rozwoju organizacji w świecie globalnej konkurencji. Niniejsze opracowanie powstało w oparciu o literaturę przedmiotu wraz z jej autorską interpretacją. Ma charakter teoretyczno-koncepcyjny i wpisuje się w naukę i praktykę gospodarczą Nauk o Zarządzaniu i Jakości.

Słowa kluczowe: elastyczność, kulturowy model menedżera bezpieczeństwa, organizacja, kultura organizacyjna

### *Flexibility as a factor in shaping the cultural model of an organization's security manager. Conceptual and theoretical considerations*

#### *Abstract*

Flexibility is a management concept and a way of functioning of an organization in a changing environment. A flexible view should permeate every organizational unit, management level or organizational divisions. Flexibility is a factor of permeation of the organization in order to stay in a competitive market. The aim of the study is to make the cultural model of the organization's security manager more flexible. Flexibility is an important link in the development of an organization in the world of global competition. This study was created based on the literature on the subject along with its author's interpretation. It has a theoretical and conceptual character and fits into the science and economic practice of management and quality sciences.

Keywords: flexibility, cultural model of the security manager, organization, organizational culture

