

Od redakcji

Cecha elastyczności ma pozytywną konotację w odniesieniu do zarządzania, szczególnie wówczas, gdy oznacza dostosowawczą zmienność wobec zachodzących przemian. Współczesne organizacje są elastyczne i tego samego oczekują od swoich pracowników oraz ich pracy. W elastyczności upatruje się źródeł poprawy konkurencyjności.

Dla pracowników elastyczność jest jednocześnie i szansą, i zagrożeniem. Szansą nie tylko na pracę jako taką, ale dającą pogodzić życie osobiste z rosnącymi wymaganiami, stawianymi pracownikom przez pracodawców. Elastyczność może również oznaczać gorsze warunki pracy i zatrudnienia, i na takie zagrożenia zwracają uwagę instytucje europejskie, nawołując w licznych raportach do modelu równoważącego elastyczność z bezpieczeństwem socjalnym i dbałością o jakość miejsc pracy. Mamy więc elastyczność pozytywną i negatywną z punktu widzenia interesów pracowniczych.

Dla specjalistów od zarządzania zasobami ludzkimi kwestie związane z uelastycznieniem zatrudnienia to przede wszystkim dobór odpowiednich form zatrudnienia i organizacji czasu pracy z punktu widzenia efektywności organizacyjnej. Chodzi nie tylko o koszty pracy, ale także o decyzje, które rodzaje prac mają znaczenie kluczowe dla realizacji celów organizacyjnych i powinny być powierzane pracownikom na stałe związanym z organizacją. Budowanie kapitału ludzkiego organizacji, jego zaangażowania w pomnażanie wartości jest możliwe w warunkach stabilizacji zatrudnienia. Z drugiej strony, istnieje wiele prac, które można powierzyć pracownikom (puryści językowi powiedzą – pracobiorcom), pozostającym w luźnych, czasowych związkach z organizacją, uwarunkowanych wykonaniem określonych zadań. Niektóre prace można powierzyć pracownikom do wykonania poza siedzibą firmy – w domu, podróży. Dla pracodawcy są to nowe wyzwania związane z odrębnością zarządzania pracownikami mobilnymi. Jeśli do tego dodamy potrzebę umiejętnego zarządzania czasem pracy pracowników w filiach firm międzynarodowych, położonych w różnych strefach czasowych, pracujących w sieci, to okaże się, że elastyczność może stać się trudnym zadaniem dla pracodawców.

Dokonujące się przemiany w warstwie społecznej, kulturowej wywołane globalizacją, wsparte dynamicznym postępem technicznym, powodują, że sami pracownicy częściej wybierają elastyczne warunki zatrudnienia, niż miało to miejsce kilkanaście lat temu. Im wyższe kwalifikacje, tym łatwiej jest im budować autonomiczne ścieżki rozwoju karier w ramach koncepcji kariery bez granic.

Elastyczność dla specjalistów od organizacji pracy nie jest nowym hasłem. Przywoływane obecnie jej różnorodne formy powiązane z elastycznym czasem pracy były znane i wykorzystywane w praktyce od dawna. Zupełnie nowym zjawiskiem jest natomiast połączenie i upowszechnienie tak rozumianej elastyczności z elastycznymi formami zatrudnienia. Następuje swego rodzaju konglomerat rozwiązań elastycznych, który skłania autorów do posługiwania się pojęciem zbiorczym – elastyczne bądź niestandardowe formy pracy.

Elastyczność pracy staje się słowem-kluczem, pozwalającym lepiej zrozumieć zachodzące zmiany na rynku pracy – tym zewnętrznym i wewnętrznym. Jest jednym z symptomów schyłku standardowego modelu zatrudnienia – dominującej od lat sytuacji, w której pracownicy mogli liczyć na pracę w pełnym wymiarze, trwającą w ramach stosunku pracy na czas nieokreślony, ściśle określoną liczbę godzin w wyraźnie zdefiniowanych porach doby, i co bardzo istotne – objętej przywilejem praw i świadczeń pracowniczych. Komisja Europejska oraz Europejski Komitet Ekonomiczno-Społeczny (EKES) starają się propagować elastyczność pracy jako sposób na pogodzenie wyzwań globalizacji, postępu technicznego, zmian demograficznych, trybu życia i pracy oraz zagrożeń dla systemów zabezpieczenia społecznego, tworząc koncepcję *flexicurity*, ale jak na razie toczy się wokół niej duża dyskusja, czy pokładane nadzieje mogą spełnić się w rzeczywistości, i brak jest realnych oznak poprawy.

Istnieje dość bogata literatura przedmiotu, wsparta badaniami empirycznymi. Najmniej uwagi zwraca się w niej na zarządzanie osobami pracującymi w elastycznych formach zatrudnienia, objętymi elastycznym czasem pracy w taki sposób, aby pogodzić interesy zarówno pracowników, jak i pracodawców. Brakuje rozważań na temat uwarunkowań stosowania elastyczności na wewnętrznym rynku pracy, a także umiejętności doboru „elastycznych” pracowników do pracy w nowych formach, takich jak np. telepraca.

Wzajemna nieufność pracowników i pracodawców sprzyja upowszechnianiu niewłaściwych postaw wobec elastyczności pracy. Wysuwane przez partnerów zastrzeżenia co do manipulacji elastycznością pracy powodują, że niewiele wiadomo o jej faktycznych zaletach i wadach. Jak pisze L. Machol-Zajda, powolna realizacja w Polsce idei pracy bardziej elastycznej, korzystnej dla pracodawcy i pracownika, jest wynikiem nieznamości problematyki elastyczności na poziomie firmy, występujących obaw, a także konserwatyizmu i tradycjonalizmu postaw.

Niniejszy numer naszego dwumiesięcznika chcemy poświęcić zagadnieniom elastyczności pracy w firmie, a właściwie wybranym aspektom, gdyż z uwagi na objętość periodyku nie możemy uwzględnić szerokiego wachlarza problemów wynikających z elastycznej pracy. Jest to więc dobór celowy, w którym znalazło się miejsce nie tylko na polskie doświadczenia, ale także na wypowiedzi z innych krajów.

Tematykę elastyczności pracy otwiera artykuł wspomnianej wyżej L. Machol-Zajdy.

Autorka przedstawia w nim rozwój koncepcji elastycznych form pracy w nawiązaniu do strategii lizbońskiej i wynikających z niej oczekiwań wobec modelu *flexicurity*. Jednocześnie podkreśla, że nadzieje pokładane w elastyczności są zbyt duże i nie powinno się jej traktować jako swoistego remedium na wszystkie bolączki współczesnego rynku pracy. Zwraca uwagę na cenę, którą płacą osoby podejmujące pracę w niektórych elastycznych formach pracy. Skoro elastyczność pracy jest przedmiotem kontrowersji między pracownikami i pracodawcami, to najlepszym rozwiązaniem byłoby objęcie jej dialogiem społecznym. Albowiem tylko wówczas, gdy będzie ona przedmiotem rzeczywistego partnerstwa w zakładzie pracy, może dojść do przyjęcia rozwiązań satysfakcjonujących obie strony – pracowników i pracodawców. Polska praktyka w zakresie elastyczności nie jest budująca, na co mają wpływ również prawne przeszkody, jak np. pojęcie doby pracowniczey, które utrudnia elastyczne organizowanie czasu pracy.

W następnym artykule autorki (A. Cierniak-Emerych i A. Pietroń-Pyszczyk) podjęły kwestię „okoliczności skłaniających pracodawców do wdrażania idei uelastyczniania obszaru zatrudnienia”. Zwracają uwagę na niezwykle istotny fundament budowania elastyczności w sferze zatrudnienia w organizacji, jakim jest zaufanie. Potwierdzają to wypowiedzi internautów na temat elastycznego czasu pracy, przytoczone w związku z artykułem Marka Barrowcliffe’a, omówionym w dziale „Recenzje i omówienia” w niniejszym numerze.

Wielka różnorodność niestandardowych form świadczenia pracy powoduje, że niewielu pracodawców je zna i potrafi stosować w praktyce. Na wszelki wypadek, aby nie popełnić błędów, woli je pomijać. Do tej kategorii form pracy należy *job sharing*, omówiony szczegółowo w artykule B. Skowron-Melnik z Poznania. Przytoczone przez nią wyniki badań innych autorów, a także własne badania z kwietnia i maja 2008 r. wskazują, że *job sharing* jest rzadko spotykaną elastyczną formą pracy. Pracodawcy i pracownicy zgodnie podawali, że nie mają zapotrzebowania na taką formę. Przyczyn tego stanu rzeczy można upatrywać zarówno w prawnych aspektach zagadnienia, jak i w tworzeniu swoistego klimatu wokół *job sharing*, zalecanego dla grup defaworyzowanych na rynku pracy w ramach projektów wsparcia.

Bogate doświadczenia w zakresie elastycznych form czasu pracy i zatrudnienia mają pracodawcy niemieccy, o czym pisze w swoim artykule U. Feliniak z Łodzi. W ich doborze kierują się nie tylko przydatnością w realizacji własnych celów ekonomicznych, a także możliwościami łagodzenia konfliktu między wykonywaniem obowiązków zawodowych i pełnieniem funkcji rodzicielskich przez pracowników (kraj ten od dość dawna boryka się z problemami demograficznej starości i koniecznością ułatwień godzenia pracy z obowiązkami rodzicielskimi). W artykule można znaleźć opisy dobrych praktyk występujących w niemieckich przedsiębiorstwach oraz ich krytyczną analizę ze wskazaniem na wady i zalety stosowanych rozwiązań.

Na możliwości stosowania elastycznych form zatrudnienia rzutuje również specyfika branżowa. Temu zagadnieniu poświęca uwagę A. Szymańska z Gdańska, omawiając doświadczenia projektu EUROSTER, realizowanego w przemyśle okrętowym. Okazuje się, że najwięcej zwolenników elastycznych form zatrudnienia można znaleźć wśród kadry zarządzającej, nieco mniej wśród kierownictwa liniowego, a najmniej wśród szeregowych pracowników i związków zawodowych. Badania wykazały, że istotne znaczenie dla skromnej popularności elastycznych form zatrudnienia odgrywają bariery mentalnościowe, a dopiero na drugim miejscu przeszkody natury administracyjno-prawnej.

Pomocą w podejmowaniu decyzji o zastosowaniu elastycznych form zatrudnienia i czasu pracy służą instrumenty IT. Skorzystanie z ich pomocy ułatwiłoby pracodawcom pokonanie obaw co do opłacalności zastosowania określonej formy zatrudnienia. W części numeru poświęconej metodom i narzędziom przedstawiamy dwa artykuły przygotowane przez P. Antonowicz i M. Drozdowskiego. Pierwszy z nich przedstawia możliwości modelowania procesów decyzyjnych przy pomocy Edytora DMML, drugi – opisuje online'owe narzędzie do wstępnej diagnozy potencjału kompetencyjnego osoby zainteresowanej telepracą. Metoda prezentowana przez M. Drozdowskiego jest pomocna przy ocenie predyspozycji osoby kierowanej do telepracy, opierając się na podejściu zwanym Motywacyjną Analizą Potencjału Pracowniczego.

W dziale „Recenzje i omówienia” przedstawiono pracę zbiorową pod red. naukową Z. Dziubińskiego i M. Kowalewskiego, przygotowaną przez Wyższą Szkołę Zarządzania Personelem. To obszernie dzieło jest ze wszech miar godne uwagi ze względu na kompleksowość ujęcia oraz omówienie szerokich badań empirycznych na temat niestandardowych form zatrudnienia w Polsce i w innych krajach europejskich. Wśród wielu uwarunkowań wpływających na słabe zainteresowanie tymi formami pracy w Polsce wydaje się, że najbardziej istotny jest klimat wzajemnej nieufności między pracownikami i pracodawcami, panujący w polskich przedsiębiorstwach. Niestety ten aspekt ma negatywny wpływ na cały proces zsz.

Mamy nadzieję, że Czytelnicy znajdą w prezentowanym numerze wiele inspirujących zagadnień z obszaru szeroko rozumianej elastyczności pracy, zaś praktycy pomoc przy podejmowaniu decyzji, czy i kiedy warto stosować niestandardowe formy zatrudnienia i czasu pracy.

Prof. dr hab. Bogusława Urbaniak
Redaktor naukowy numeru