

Anna Cierniak-Emerych, Agata Pietroń-Pyszczek

Elastyczność w obszarze zatrudnienia – optyka pracodawcy

W opracowaniu odniesiono się do okoliczności skłaniających pracodawców do wdrażania idei uelastyczniania obszaru zatrudnienia. Problem ten omówiono w odniesieniu do elastyczności ilościowej, funkcjonalnej, czasowej i finansowej. Jednocześnie starano się wskazać, iż dążenie pracodawcy do większej elastyczności w dziedzinie zatrudnienia powinno być rozpatrywane nie tylko w kategoriach szans, ale i zagrożeń. Chodzi tu przede wszystkim o zagrożenia wynikające z ograniczonej wrażliwości pracodawców na potrzebę bezpieczeństwa człowieka w miejscu pracy. Na tym tle ukazano problem zaufania w organizacji oraz spadku lojalności pracowników i jego konsekwencje dla funkcjonowania pracodawcy.

Wstęp

Osiągnięcie sukcesu przez współczesne przedsiębiorstwa, działające w szybko zmieniających się warunkach, wymaga od menedżerów i pracowników umiejętności sprawnego dostosowywania się do nowych sytuacji, ujawniających się w przedsiębiorstwie, jak i w jego otoczeniu. W tych okolicznościach nabiera znaczenia zagadnienie elastyczności rozumianej jako cecha systemu przejawiająca się w zdolności do inicjowania zmian reguł dotychczas w nim obowiązujących, umożliwiającą samorzutne przystosowanie się do zmiennego środowiska, zgodnie z postulatem zachowania niezbędnej różnorodności [Encyklopedia..., 1981, s. 117].

Wykorzystywanie w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw idei elastyczności nie pozostaje bez znaczenia dla kształtowania różnych obszarów jego funkcjonowania, w tym i dla przeobrażeń zachodzących w relacjach pracodawca – pracownik.

Przyjmując, że do najistotniejszych aspektów wskazanych relacji należą kwestie szeroko rozumianego zatrudnienia, w szczególności warto zwrócić uwagę na elastyczność, a raczej uelastycznienie zatrudnienia, uznawane aktualnie za jeden z kluczowych czynników istnienia i rozwoju przedsiębiorstwa na rynku.

Elastyczność w obszarze zatrudnienia rozpatruje się najczęściej z uwzględnieniem czterech jej (aspektów) typów, tj. [Wiśniewski, 1999, s. 43-44; Kwiatkowski, Tokarski, 1999, s. 42]:

- elastyczności numerycznej (ilościowej), polegającej na dostosowaniu liczby pracujących do zmieniającej się produkcji, sytuacji na rynku pracy;
- elastyczności funkcjonalnej, wyrażającej mobilność zawodową, kwalifikacyjną i przestrzenną pracowników; polega na wykonywaniu różnych zadań, a jednocześnie na szybkim i łatwym przystosowywaniu się do realizacji zadań potrzebnych w danym momencie, w tym zmian dziedziny pracy;
- elastyczności czasu pracy, związanej ze stosowaniem różnych form organizacji czasu pracy, ułatwiającej stosowanie jej dwóch poprzednich typów;
- elastyczności finansowej, czy też elastyczności wynagrodzenia, oznaczającej zróżnicowanie poziomu i rozpiętości wynagrodzeń adekwatnie do lokalizacji przedsiębiorstwa oraz sytuacji panującej na rynku pracy; ten typ elastyczności przejawia się ponadto zastosowaniem zmiennych sposobów wynagradzania za pracę oraz preferowaniem indywidualizacji wynagrodzeń.

Analizując realia funkcjonowania podmiotów gospodarczych, warto odnotować, iż uelastycznianie zatrudnienia cieszy się poparciem pracodawców w Unii Europejskiej, którzy widzą w nim sposób na efektywne ekonomicznie kształtowanie sfery personalnej. Jednocześnie jednak związki zawodowe wyrażają obawy przed możliwością wystąpienia nadużyć ze strony pracodawców, którzy – chcąc uniknąć zobowiązań związanych z typowym zatrudnieniem – mogliby próbować celowo obniżyć poziom bezpieczeństwa pracy zatrudnionych. Stąd też zatrudnienie elastyczne, zgodnie ze stanowiskiem Europejskiej Konfederacji Związków Zawodowych, zasługuje na poparcie, ale pod warunkiem zapewnienia pracownikom skutecznej ochrony [Kryńska, 2003, s. 57].

W opracowaniu odniesiono się do okoliczności skłaniających pracodawców do wdrażania idei uelastyczniania obszaru zatrudnienia. Jednocześnie starano się wskazać, iż delikatność tej materii wymaga od pracodawców rozpatrywania interesującego nas uelastyczniania nie tylko w kategoriach szans, ale i zagrożeń. Chodzi tu przede wszystkim o zagrożenia wynikające z ograniczonej wrażliwości pracodawców na poczucie bezpieczeństwa człowieka w miejscu pracy, ale i konsekwencje w postaci spadku zaangażowania i lojalności pracobiorców (zatrudnionych).

Okoliczności sprzyjające uelastycznianiu sfery zatrudnienia na tle interesów pracodawców

Jak podkreśla P.F. Drucker [1994, s. 78], zarządzanie biznesem oznacza w istocie równowagę różnorodności oczekiwań i celów. Chodzi tu przede wszystkim o równowagę

nie z natury rozbieżnych oczekiwań tzw. wewnętrznych interesariuszy, a przede wszystkim pracodawców oraz pracowników.

Pracodawcy i pracownicy są w istocie motywowani własnymi interesami. I tak, pracownik, działając w obrębie posiadanych informacji i zasad wynagradzania, będzie wybierał wariant postępowania najużyteczniejszy dla siebie, dążąc do maksymalizacji własnych potrzeb i korzyści, które zresztą w dużym stopniu warunkuje sytuacja finansowa przedsiębiorstwa. Kadra zarządzająca zaś będzie szukała takich sposobów oddziaływania na pracowników, by przysporzyli oni możliwie najwięcej profitów właścicielom [Gableta, 2003, s. 86]. Stąd też wśród oczekiwań pracodawców dominują najczęściej te związane z maksymalizacją zysku, maksymalizacją wartości rynkowej przedsiębiorstwa, bezpieczeństwem zatrudnienia kadry zarządzającej. Wśród oczekiwań nie brakuje także tych związanych ze wzrostem produktywności pracy, czy też osiągnięciem przewagi konkurencyjnej na rynku przy jednoczesnym minimalizowaniu kosztów, w tym kosztów pracy.

Realizacji oczekiwań pracodawców – jak się wydaje – sprzyja wdrażanie założeń elastyczności w obszarze zatrudnienia. Przyjmując takie założenie, w tabeli 1 wskazano na przesłanki skłaniające pracodawców do uelastyczniania omawianego obszaru. Przesłanki te rozpatrzono w powiązaniu ze wskazanymi wyżej czterema aspektami interesującej nas tu elastyczności.

Tabela 1. Przesłanki uelastyczniania sfery zatrudnienia

Aspekty elastyczności	Perspektywa pracodawcy
Ilościowy	– Dostosowanie struktury ilościowej do zmieniających się okoliczności funkcjonowania przedsiębiorstwa.
Funkcjonalny	– Zwiększenie zdolności pracowników do wykonywania różnych ról i zadań w przedsiębiorstwie. – Możliwość wykorzystania dostępnych na rynku kompetencji. – Rozwój pracowników. – Dyfuzja wiedzy.
Czasowy	– Racjonalizacja czasu pracy.
Finansowy	– Ograniczenie kosztów pracy. – Dostosowanie struktury wynagrodzeń do zmieniającej się sytuacji finansowej i warunków na rynku pracy.

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem: Juchnowicz, 2007, s. 53-55

Informacje ujęte w tabeli 1 nie wyczerpują listy okoliczności skłaniających pracodawców do uelastyczniania zatrudnienia. Odnosząc się do wyszczególnionych tam przesłanek, nietrudno jednak zauważyć, że w sposób znaczący mogą one przyczynić się do realizacji oczekiwań omawianej tu grupy interesariuszy.

I tak, np. uelastycznienie zatrudnienia m.in. poprzez wykorzystywanie nietypowych form organizacji pracy, jak telepraca, odchodzenie od umów na czas nieokreślony na rzecz umów terminowych, umożliwia dostosowanie struktury ilościowej do zmieniających się okoliczności funkcjonowania przedsiębiorstwa (aspekt ilościowy elastyczności zatrudnienia zob. tab. 1).

Elastyczność w aspekcie funkcjonalnym (tab. 1) przejawiająca się w możliwości bardziej swobodnego przydzielania pracownikom różnorodnych zadań pozwala z kolei na wszechstronne wykorzystywanie potencjału ludzkiego, którym dysponuje pracodawca. Mocną stroną takiej sytuacji jest ograniczanie kosztów pracy w wyniku zmniejszenia zapotrzebowania na pracowników w ujęciu ilościowym. Jednocześnie następuje przy tym sterowany – poprzez przydzielanie określonych zadań w ramach poszerzania, czy wzbogacania i/lub rotacji pracy – proces pomnażania, a zarazem i dyfuzji wiedzy w przedsiębiorstwie.

Wskazując na przesłanki uelastyczniania sfery zatrudnienia, w kontekście realizacji interesów pracodawców, warto także zwrócić uwagę na uelastycznienie czasu pracy (tab. 1). Wykorzystywanie tzw. elastycznych form organizacji tego czasu, jak np. praca w dwuosobowych zespołach, skrócony tydzień pracy, czas pracy określany wymiarem zadań [Skowron-Mielnik, 2001], w sposób znaczący mogą się przyczyniać do redukcji m.in. kosztów pracy, nie wspominając już o społecznym wymiarze tych rozwiązań. Chodzi tu o humanizowanie pracy i czasu pracy, dostosowywanie go do potrzeb i oczekiwań pracowników. Wszystko to może i powinno prowadzić do wzrostu produktywności pracy.

Jak już wskazano, za ważną okoliczność sprzyjającą pozytywnemu postrzeganiu przez pracodawców elastyczności w obszarze zatrudnienia uznaje się możliwość redukcji kosztów, w tym kosztów pracy. W literaturze przedmiotu stwierdza się, że interesująca nas tutaj elastyczność związana jest z konstrukcją systemów wynagrodzeń, które powinny stwarzać warunki do dostosowywania ich struktury i poziomu do zmieniającej się sytuacji finansowej organizacji oraz sytuacji na rynku pracy [Juchnowicz, 2007, s. 55; Ronmar, 2004].

Rozpatrując zagadnienie uelastyczniania zatrudnienia, nie można zapominać, iż trwanie i rozwój przedsiębiorstw możliwe są w warunkach znalezienia konsensusu w realizacji interesów pracodawców i pracowników. Jak się wydaje, swoistym „narzędziem” sprzyjającym osiągnięciu tego konsensusu może być właśnie owo uelastycznianie. Sprzyja temu fakt, iż także pracownicy mogą i powinni dostrzegać pozytywne dla siebie aspekty elastyczności, np. w postaci możliwości kreowania dodatkowych miejsc pracy poprzez zastosowanie nietypowych form zatrudnienia w realizacji ich potrzeb dotyczących łączenia życia zawodowego z rodzinnym poprzez wykorzystywanie elastycznych form organizacji czasu pracy.

Elastyczności w obszarze zatrudnienia nie można jednak traktować jako gotowej recepty na łagodzenie rozbieżności pomiędzy pracodawcami a pracownikami, a zwłaszcza recepty na osiągnięcie przez pracodawców sukcesu w realizacji ich oczekiwań. Należy bowiem pamiętać o zagrożeniach, jakie wiążą się z ową elastycznością.

Relacja pracodawca – pracownik jako potencjalna płaszczyzna zagrożeń dla urealniania elastyczności w obszarze zatrudnienia

Dążenie przedsiębiorstw do zwiększania elastyczności w sferze zatrudnienia każe sceptycznie patrzeć na trwałość bytu pracownika pełnoetatowego. W tych okolicznościach zmianie ulega przestrzeń stosunków między pracodawcą i pracobiorcą, która ewoluuje w stronę powiązań zleceniodawcy ze zleceniobiorcą. Brak gwarancji pracy w jednym zawodzie czy w jednym przedsiębiorstwie dla wielu ludzi oznacza konieczność wręcz rewolucyjnej zmiany w ich dotychczasowym myśleniu o pracy jako formie życiowej aktywności. Przymus ciągłej elastyczności może być nawet szkodliwy dla ludzi, bo to oni muszą być lepiej zorganizowani, bardziej dbać o swoją formę fizyczną i psychiczną, tak by podejmowanie nowej pracy stanowiło swoiste wyzwanie. W takim ujęciu można powiedzieć, że konkurowanie na rynku pracy poprzez umacnianie swojej zatrudnialności (*employability*) [Gableta, 2003, s. 133-134]¹ łączy się ze zwiększeniem wiązki zadań do wykonania, a także nierzadko z przewartościowaniem aktualnych i przyszłych priorytetów (wyborów) życiowych. W takich okolicznościach realne staje się zagrożenie dla równowagi między życiem zawodowym a życiem osobistym (prywatnym). Jak zauważa S. Borkowska [2004, s. 56], czas pracy, mimo formalnego skracania w Unii Europejskiej, ulega faktycznemu, często nieformalnemu i dodatkowo nieopłacanemu, wydłużaniu, ze wszystkimi negatywnymi konsekwencjami tego zjawiska. Społeczne środowisko pracy – przeobrażające się wraz z uelastycznianiem sfery zatrudnienia – może stanowić istotne źródło demotywacji, prowadzące w konsekwencji (zazwyczaj przez stres) do niekorzystnych dla człowieka zmian samopoczucia, a nawet zmian w stanie zdrowia psychicznego i somatycznego.

Elastyczność zatrudnienia stwarza więc nowe, nie zawsze przyjmowane z entuzjazmem, okoliczności funkcjonowania pracownika. Stąd realna staje się obawa o przychylność i przyzwolenie samych zatrudnionych. I tak, zmierzając do uelastycznienia w interesującej nas sferze funkcjonowania podmiotów gospodarczych, należy wziąć pod uwagę ewentualność, iż ze względu na pewne historyczne zaszczości, jak również ugruntowane postawy oraz brak gotowości do podejmowania ryzyka możliwa jest niechęć pracowni-

1 Zatrudnialność rozumiana jako odzwierciedlenie siły przetargowej poszczególnych osób na rynku pracy, związanej z dysponowaniem atrybutami warunkującymi zatrudnienie, a w zasadzie posiadanie pracy.

ków do rezygnacji z umowy o pracę (zwłaszcza na czas nieokreślony), która w polskich warunkach lepiej niż np. umowy cywilnoprawne zabezpiecza status pracownika.

Na tym tle wydaje się zatem zasadne stwierdzenie, że jeżeli przedsięwzięcia organizacyjne dotyczące uelastyczniania sfery zatrudnienia są odbierane przez pracobiorców jako przymusowe, istnieje niebezpieczeństwo spadku ich poczucia lojalności wobec pracodawcy oraz obniżenia zaufania w organizacji.

W literaturze nie jest odosobniony pogląd, że zaufanie jest dla funkcjonowania współczesnych organizacji niezwykle ważne. W atmosferze zaufania organizacyjnego łatwiej osiąga się optimum interesów różnych interesariuszy – klientów, pracowników, akcjonariuszy, partnerów, społeczności. Zaufanie prezentowane jest także jako czynnik rozwoju organizacji m.in. z tego względu, że sprzyja motywowaniu pracowników do kreatywności. Istotną płaszczyzną kształtowania zaufania w organizacji jest zarządzanie czasem pracy, które ułatwia tworzenie i umacnianie więzi między pracownikami, także na gruncie towarzyskim, niezwiązanym bezpośrednio z pracą [Lipka, 2005, s. 285]. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że dla niemal wszystkich ludzi ważnym bodźcem jest sytuacja wspólnotowa [Barnard, 1997, s. 163-482]; jest to poczucie osobistego komfortu w stosunkach społecznych, nazywane niekiedy solidarnością, integracją społeczną, instynktem stadnym czy też bezpieczeństwem socjalnym (w oryginalnym, a nie ekonomicznym sensie tego terminu); jest to szansa na koleżeństwo, na wzajemne oparcie w osobistych postawach.

Zaufanie, jako element kultury organizacyjnej, zakłada wyznawanie wspólnych norm i wartości, ułatwiając współpracę pracowników poprzez ich zintegrowanie wokół wspólnej misji. Jeśli go brakuje, zagrożone jest ukierunkowywanie organizacji na zbudowanie kultury jakości związanej z zawieraniem sobie nawzajem, że w procesach produkcyjnych i usługowych będą przez wszystkich dotrzymanywane ustalone standardy jakości [Lipka, 2005, s. 282]. Brak zaufania lub jego ograniczenie może spowalniać procesy decyzyjne oraz utrudniać powstawanie i utrwalanie relacji kooperacyjnych, których roli dla funkcjonowania organizacji XXI wieku – jak zauważa wielu autorów – nie sposób przecenić.

Coraz szybsze tempo zmian społecznych i rosnące znaczenie profesjonalizmu przyczyniają się do zaostrzania generacyjnego konfliktu wartości pomiędzy człowiekiem tradycyjnym a nowoczesnym [Sikorski, 2001, s. 283, 284]. Konflikty kulturowe między generacjami mogą się stać źródłem m.in. problemów komunikacyjnych. Nieprawidłowa komunikacja, niewłaściwy przepływ informacji (brak sprzężeń zwrotnych), a w konsekwencji niedoinformowanie mogą wywołać u pracowników poczucie niepewności, niechęć do współpracy i ponoszenia odpowiedzialności za wyniki. Dysfunkcje systemu komunikacji w przedsiębiorstwie mogą doprowadzić do dezintegracji zespołów i nasilania się konfliktów.

Zakończenie

Każde przedsiębiorstwo jest nie tylko układem technicznym, organizacyjnym czy ekonomicznym, lecz również układem społecznym lub szerzej – psychospołecznym. Wyżej zaprezentowane rozważania dotyczące elastyczności sfery zatrudnienia zarysowują jej społeczne następstwa, które mogą być swoistym zagrożeniem dla funkcjonowania przedsiębiorstwa jako całości.

Pracodawcy, zainteresowani zwiększaniem swobody decydowania o formie i czasie zatrudnienia – stosownie do zapotrzebowania na pracę w przedsiębiorstwie – mogą przy tym dążyć do ograniczania zakresu swojej odpowiedzialności za pracowników. W polskich realiach ci ostatni pojęcie elastyczności nadal utożsamiają bardziej z utratą pracy niż możliwością jej kontynuowania w innej formie. Wpływają na to określone uwarunkowania kulturowe, jak i – nie w pełni dostosowane do „uelastyczniania praktyki gospodarczej” – obowiązujące w naszym kraju przepisy prawa.

Przyjmując optykę pracodawcy, należy stwierdzić, że zwiększaniu elastyczności zatrudnienia towarzyszy swoista mieszanina szans i zagrożeń. Na tym tle zasadne wydaje się więc stwierdzenie, iż istnieje potrzeba szerszego propagowania wiedzy na temat pozytywnych dla obu grup wewnętrznych interesariuszy skutków uelastyczniania. W odniesieniu zaś do samych pracodawców niezbędna wydaje się umiejętność antycypowania potencjalnych negatywnych konsekwencji zwiększonej elastyczności w sferze personalnej.

Literatura

(1981), *Encyklopedia Organizacji i Zarządzania*, Warszawa.

Wiśniewski Z. (1990), *Kierunki i skutki deregulacji rynku pracy w krajach Unii Europejskiej*, Wyd. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.

Kwiatkowski E., Tokarski T. (1999), *Struktura i elastyczność zatrudnienia w Polsce w latach 90.*, „*Ekonomista*”.

Kryńska E., red. (2003), *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*, IPiSS, Warszawa.

Drucker P.F. (1994), *Praktyka zarządzania*, Kraków, Czytelnik, Nowoczesność, AE.

Gableta M. (2003), *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wyd. AE, Wrocław.

Juchnowicz M., red. (2007), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa.

Skowron-Mielnik B. (2001), *Zarządzanie czasem pracy w przedsiębiorstwie. Podstawy elastycznego kształtowania czasu pracy*, Wyd. AE Poznań, Poznań.

Ronmar M. (2004), *The Managerial Prerogative and the Employees Duty to Work: A Comparative Study of Functional Flexibility in Working*, „*The International Journal of Human Resources Management*”, 15/3.

Borkowska S. (2004), *Praca a życie pozazawodowe* [w:] Borkowska S. (red.), *Przyszłość pracy w XXI wieku*, IPiSS, Warszawa.

Lipka A. (2005), *Różnorodność kulturowa a budowanie zaufania w organizacji* [w:] Pochtowski A. (red.), *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Barnard Ch.I. (1997), *Funkcje kierownicze*, Nowoczesność, AE w Krakowie, Czytelnik, Kraków.

Sikorski Cz. (2001), *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa.

Anna Cierniak-Emerych – doktor nauk ekonomicznych, inżynier, adiunkt w Katedrze Pracy i Stosunków Przemysłowych na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu. Jej zainteresowania naukowe pozostają w ramach nauki o przedsiębiorstwie, koncentrując się wokół problematyki funkcjonowania człowieka w przedsiębiorstwie i wykonywanej przez niego pracy. Największą aktywność naukową przejawia w obszarze kształtowania szeroko rozumianych warunków pracy w krajach Unii Europejskiej. Do jej zainteresowań naukowych należy również zagadnienie elastyczności, a zwłaszcza uelastycznienia sfery zatrudnienia. Dwukrotnie zdobyła Wyróżnienie JM Rektora AE we Wrocławiu za osiągnięcia w pracy naukowej (2003, 2005). Jest autorką oraz współautorką ponad 50 opracowań naukowych, w tym m.in. jednej monografii, sześciu podręczników i skryptów.

Agata Pietroń-Pyszczek – doktor nauk ekonomicznych, adiunkt w Katedrze Pracy i Stosunków Przemysłowych na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu. Jej zainteresowania naukowe koncentrują się wokół zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach. Zdecydowana większość jej publikacji naukowych dotyczy problematyki motywowania ludzi w procesach pracy, w tym kształtowania satysfakcji pracowniczej. W sferze jej zainteresowań naukowych znajdują się również zagadnienia dotyczące budowania wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy. Aktualnie prowadzi badania diagnozujące poziom zabezpieczenia i ochrony interesów pracowniczych. W jej dorobku naukowym znajduje się ponad 50 opracowań, w tym m.in. książka pt. „Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów” (2007).