

Małgorzata Król

Gliwicka Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości

ELASTYCZNE ZATRUDNIENIE NOWYM WYZWANIEM DLA ORGANIZACJI

1. Wstęp

Dokonujące się w polskiej gospodarce w ostatnich dwóch dekadach zmiany, będące w zasadniczym stopniu konsekwencją procesów transformacji systemowej, integracji europejskiej oraz globalizacji, doprowadziły do przekształcenia warunków funkcjonowania organizacji, czyli do zmian w jej otoczeniu zewnętrznym. Otoczenie to stało się dynamiczne, zmienne i trudno przewidywalne. Ponadto na działalność organizacji coraz większy wpływ zaczął wywierać rozwój nowoczesnych technologii. W tej przekształconej i ciągle zmieniającej się rzeczywistości coraz trudniej jest funkcjonować organizacjom posiadającym tradycyjne, sztywne struktury, które silnie wiążą pracowników z firmą, wyznaczają im określone role, przypisują konkretne zadania i budują ścieżki kariery zgodnie ze z góry przyjętymi zasadami. Ich niski stopień elastyczności w sytuacji szybko zmieniającego się otoczenia utrudnia działanie organizacji i sprzyja powstawaniu konfliktów.

Uelastycznienie funkcjonowania organizacji jest próbą dostosowania się do zmiennego otoczenia. Jednym ze sposobów zwiększenia elastyczności organizacji jest stosowanie przez nią elastycznych form zatrudnienia.

Przedmiotem niniejszego artykułu jest elastyczne zatrudnienie jako nowe wyzwanie dla organizacji. Niewątpliwie wywiera ono wpływ na rynek pracy, organizacje i pracobiorców. Organizacje wykorzystują elastyczne formy zatrudnienia, aby zwiększyć swoją zdolność dostosowywania się do zmian otoczenia, a tym samym zwiększyć swoją konkurencyjność na rynku. Równocześnie są one zmuszone do dokonywania pewnych zmian w swoim środowisku wewnętrznym, właśnie w konsekwencji szerszego wykorzystywania elastycznych form zatrudniania pracowników.

Celem artykułu jest próba zdiagnozowania, w jaki sposób elastyczne formy zatrudnienia wpływają na organizację, a szczególnie na jej aspekt kadrowy.

2. Specyfika elastycznych form zatrudnienia

W ciągu wielu lat, wraz z rozwojem gospodarki i stosunków pracy, ukształtował się model zatrudnienia, który uznaje się dziś za typowy (inaczej tradycyjny, klasyczny). Charakteryzuje się on:

- umową o pracę na czas nieokreślony,
- ośmiogodzinnym dniem pracy,
- stałymi godzinami pracy,
- podporządkowaniem pracowniczemu,
- wykonywaniem pracy na ryzyko pracodawcy,
- wykonywaniem pracy w jednym miejscu (w pomieszczeniach pracodawcy).

Niewystępowanie którejkolwiek z powyższych cech oznacza odejście od zatrudnienia typowego w kierunku elastycznego. Tak więc elastyczne formy zatrudnienia można definiować jako przeciwieństwo zatrudnienia typowego.

Elastyczne formy zatrudnienia to takie formy, które nie posiadają co najmniej jednej z wyżej wymienionych cech. Zatrudnienie elastyczne nie mieści się więc w ramach paradygmatu klasycznej pracy podporządkowanej [Chobot 1997, s. 130]. Precyzując, czym są elastyczne formy zatrudnienia, warto wskazać na dwojakie rozumienie tego pojęcia [Florek 2001, s. 27-28; Szyłko-Skoczny 2004, s. 251].

Po pierwsze – elastyczne formy zatrudnienia obejmują zatrudnienie na innej podstawie niż stosunek pracy. Nie podlegają one rygorom prawa pracy. Występuje wówczas zastąpienie podporządkowania pracowniczego zależnością ekonomiczną od pracodawcy. Jest to tzw. zatrudnienie niepracownicze, którego przykładem może być praca nakładcza lub umowa cywilnoprawna.

Po drugie – obejmują uelastycznione zatrudnienie wykonywane w ramach stosunku pracy, takie jak praca w niepełnym wymiarze czasu pracy, praca na czas określony, praca w atypowych warunkach lub formach organizacyjnych.

Uelastycznienie jest efektem krytycznego spojrzenia na tradycyjny model zatrudnienia i wiąże się z poszukiwaniem innych form zatrudnienia niż angażowanie na stałe pracowników pełnoetatowych [Armstrong 2004, s. 305].

Elastyczne formy zatrudnienia stały się w ostatnich latach coraz bardziej rozpowszechnione w polskiej gospodarce. Nie oznacza to, że wcześniej nie występowały, jednak dopiero wraz z transformacją systemową zaczęto je szerzej wykorzystywać. Ponadto pojawiły się takie formy zatrudnienia, które wcześniej u nas nie istniały. Dlatego można mówić o tzw. starych i nowych elastycznych formach zatrudnienia. Do grupy starych elastycznych form zatrudnienia można zaliczyć m.in. pracę w niepełnym wymiarze czasu, pracę na czas określony, umowy cywilnoprawne, pracę na wezwanie, pracę sezonową, pracę dorywczą, pracę nakładczą (chałupnictwo), samozatrudnienie. Natomiast nowe elastyczne formy zatrudnienia to praca tymczasowa, outsourcing, leasing pracowników, kontrakt menedżerski i telepraca [Król 2007, s. 85].

Ze względu na konfigurację podmiotową wyróżnić można formy [Makowski 2006, s. 23-36]:

- jednopodmiotowe (samozatrudnienie),
- dwupodmiotowe,
- trójpodmiotowe (praca tymczasowa, leasing pracowników, outsourcing).

Najbardziej rozbudowanym i zróżnicowanym zbiorem jest grupa form dwupodmiotowych. Do tej grupy zalicza się:

- umowy terminowe, wśród których część regulowana jest przez przepisy Kodeksu pracy (umowa na czas określony, na czas próbny, na czas wykonywania określonego zadania, na czas zastępstwa) [Florek, Zieliński 1996, s. 61], a część nie (umowa przedwstępna, umowa sezonowa);
- umowy w niepełnym wymiarze godzin;
- pozaumowne stosunki pracy (powołanie, wybór, mianowanie);
- spółdzielczą umowę o pracę;
- umowy cywilnoprawne (umowa o dzieło, umowa-zlecenie, umowa agencyjna);
- pracę na wezwanie;
- pracę nakładczą;
- telepracę (e-pracę).

Różnorodność elastycznych form zatrudnienia sprawia, że konsekwencje ich stosowania przez organizacje są odmienne.

3. Wpływ elastycznego zatrudnienia na organizację

Stosowanie przez organizację elastycznych form zatrudnienia nie pozostaje bez wpływu na jej funkcjonowanie. Jest zarówno przyczyną, jak i skutkiem pewnych zmian wewnątrzorganizacyjnych, a także wywołuje potrzebę weryfikacji instrumentów stosowanych w ramach gospodarowania kapitałem ludzkim.

Po pierwsze, upowszechnienie elastycznych form zatrudnienia prowadzi do przekształcenia struktury zatrudnienia w organizacji [Piórkowska-Wojciechowska 2008, s. 98-99; Sekuła 2001, s. 64-70]. Liczebnemu zmniejszeniu ulega grupa pracowników stałych, zatrudnionych najczęściej w ramach bezterminowych lub długoterminowych umów. Są to pracownicy posiadający kwalifikacje zawodowe związane z przedmiotem działalności organizacji i realizujący jej podstawowe zadania i funkcje. Charakterystyczne dla tej grupy są stabilność zatrudnienia, relatywnie wysokie wynagrodzenie i możliwość rozwoju zawodowego. Przy ogólnej tendencji kurczenia się grupy pracowników stałych, w jej ramach większego znaczenia nabiera i rozrasta się tzw. trzon zatrudnienia.

Przeciwna tendencja zmian w stosunku do pracowników stałych rysuje się w przypadku pracowników peryferyjnych. Ich liczba rośnie i na bieżąco dostosowywana jest do potrzeb organizacji. Zatrudniani są oni w ramach form elastycznych, szczególnie tych, które na krótki okres wiążą pracownika z organizacją. Pracownicy

peryferyjni stanowią niestabilną część załogi, na której kwalifikacje zapotrzebowanie jest zmienne i która realizuje zadania dodatkowe.

Ponadto organizacja coraz częściej korzysta z tzw. współpracowników zewnętrznych, czyli osób nie zatrudnianych przez organizację, którym ta tylko zleca wykonanie pewnych prac (m.in. outsourcing, praca tymczasowa, leasing pracowników) [Gableta 2003, s. 126-129; Kozioł, Piechnik-Kurdziel, Kopec 2006, s. 365-366].

Po drugie, efektem stosowania elastycznych form zatrudniania i przedstawionego powyżej charakteru powiązań pracowników z organizacją jest zróżnicowanie miejsc i warunków pracy, a w konsekwencji segmentacja wewnątrz organizacyjnego rynku pracy. Następuje podział w organizacji na stabilne („lepsze”) i niestabilne („gorsze”) miejsca pracy [Gableta 2003, s. 129; Kozioł, Piechnik-Kurdziel, Kopec 2006, s. 365]. Miejsca stabilne wiążą się z typowym zatrudnieniem oraz długookresowymi umowami. Oprócz bezpieczeństwa zatrudnienia oferują lepsze warunki pracy i płacy, możliwość rozwoju zawodowego i awansu. Miejsca niestabilne związane są z zatrudnieniem elastycznym, oferującym pracownikowi mniej korzystne warunki pracy.

Po trzecie, współpraca pracowników stałych (zatrudnionych na stabilnych miejscach pracy) oraz zatrudnionych w ramach różnych form elastycznych (niestabilne miejsca pracy), choć jest konieczna, nie zawsze przebiega bezkonfliktowo [Szyłko-Skoczny 2004, s. 261]. Zdarza się, że pracownicy z obu grup upatrują w sobie nawzajem konkurencję i zagrożenie, zamiast współpracowników. Pracownicy stałi obawiają się dalszego rozszerzania przez organizację zakresu wykorzystywania form elastycznych ze względu na to, że są one tańsze dla organizacji i można zatrudniać dzięki nim pracowników w zależności od bieżących potrzeb. Natomiast osoby współpracujące z organizacją na zasadzie elastycznego zatrudnienia mają często poczucie niższej wartości dla organizacji i nie wszyscy akceptują czasowość wykonywania pracy i brak stabilności zatrudnienia.

Po czwarte, rozwój elastycznych form zatrudnienia prowadzi też do powstawania nowego kształtu relacji między organizacją a pracobiorcą. Zaczyna dominować zależność ekonomiczna od pracodawcy w miejsce podporządkowania pracowniczego, a pracownik w mniejszym stopniu związany jest z organizacją. Pracobiorcę łączą z pracodawcą luźniejsze i mniej sformalizowane relacje [Szyłko-Skoczny 2004, s. 258], choć ich siła i stopień sformalizowania są zróżnicowane ze względu na odmienność poszczególnych form elastycznych.

W takiej sytuacji przywiązanie pracowników do określonego pracodawcy jest znacznie mniejsze. Duża fluktuacja pracowników oraz krótki okres ich współpracy z firmą przyczyniają się do zmniejszenia lojalności pracowników wobec organizacji [Piórkowska-Wojciechowska 2008, s. 105-106]. Pracownicy nie odczuwają przynależności do społeczności konkretnej organizacji i nie utożsamiają się z nią, gdyż nierzadko wykonują pracę na rzecz więcej niż jednego pracodawcy (dotyczy to takich form zatrudnienia, jak umowa-zlecenie, umowa o dzieło, telepraca) lub/i są krótko związani z organizacją (np. praca tymczasowa). Zaangażowanie tych pracowników

w sprawy organizacji jest zwykle znacznie mniejsze niż zaangażowanie pracowników stałych.

W organizacjach korzystających z elastycznych form zatrudnienia obserwuje się izolację i rozproszenie, czyli atomizację pracowników. Pracowników „elastycznych” charakteryzuje brak integracji zarówno z pracownikami stałymi organizacji, jak i między sobą.

Po piąte, w przypadku pracowników luźno związanych z organizacją mogą wystąpić problemy w sferze zarządzania. Nie podlegają oni tak ścisłym zależnościom wewnętrznym jak pracownicy stali, przez co koordynacja i kontrola ich pracy może być utrudniona. W niektórych przypadkach może wystąpić zupełny brak możliwości dokonywania kontroli w okresie realizacji zadania (np. telepraca, praca nakładcza, umowa o dzieło).

Inną pojawiającą się kwestią jest problem niedostatecznej komunikacji pionowej z przełożonymi i poziomej z innymi pracownikami [Szyłko-Skoczny 2004, s. 258]. Niewłaściwy przepływ informacji może się przyczyniać m.in. do niewłaściwego lub/i nieterminowego wykonania prac, niezadowolenia pracowników i przełożonych, konfliktów w organizacji.

W przypadku krótkotrwałych kontaktów pracownika z organizacją zachodzi też zagrożenie wydostania się na zewnątrz informacji wewnętrznych firmy.

Po szóste, częsta fluktuacja pracowników związana z wykorzystywaniem przez organizację takich elastycznych form zatrudnienia, jak np. umowa na czas określony, umowy cywilnoprawne czy praca tymczasowa, stwarza zagrożenie definitywnej utraty przez organizację części wiedzy ukrytej. Wiedza ta, zlokalizowana w umysłach ludzi, przestaje być dostępna dla organizacji wraz z ich odejściem.

Po siódme, specyfika poszczególnych form zatrudnienia implikuje zmiany w realizowanym przez organizację procesie gospodarowania kapitałem ludzkim. Można mówić o swoistej dychotomii gospodarowania kapitałem ludzkim, czyli zróżnicowaniu (a może specyfice) wobec pracowników stałych i zatrudnionych w ramach form elastycznych [Król 2008a, s. 309-310].

Organizacje stosują szerokie spektrum instrumentów gospodarowania kapitałem ludzkim we wszystkich obszarach funkcji personalnej wobec pracowników stałych. Z drugiej strony występuje zjawisko „kurczenia się” funkcji personalnej, przejawiające się wykorzystywaniem tylko niektórych instrumentów subfunkcji personalnych wobec osób pracujących w ramach elastycznych form zatrudnienia. Ze względu na to, że zatrudnienie elastyczne jest bardzo zróżnicowane – odmienne są charakter (siła) powiązań i okres współpracy pracobiorcy z organizacją – poszczególne subfunkcje personalne nie są realizowane w takim samym zakresie i w taki sam sposób w przypadku poszczególnych form zatrudnienia. Ograniczeniu lub nawet eliminacji ulegają działania w zakresie rekrutacji i selekcji pracowników (szczególnie w przypadku pracy tymczasowej subfunkcje te „przerzucone” są na agencję pracy tymczasowej) [Król 2008b, s. 97-99], zmienia się zakres adaptacji społeczno-zawodowej (nierzadko ogranicza się go do przedstawienia zakresu obowiązków i ewentualnego

szkolenia na stanowisku pracy), uproszczeniu ulega system motywowania do pracy, ograniczeniu podlega system szkoleń, gdyż organizacja rezygnuje z inwestowania w osoby nie związane z nią na trwałe (konieczność rozwoju zawodowego w coraz większym stopniu spoczywa na pracownikach, którzy chcąc być konkurencyjni na rynku pracy, zobligowani są do podnoszenia swoich kwalifikacji zawodowych), zmiany dotyczą też oceniania pracowników (system ten najczęściej nie obejmuje pracowników tymczasowych czy osób wykonujących pracę na podstawie umów cywilnoprawnych), a także następuje usprawnienie procedury derekrutacji (współpraca z pracownikiem kończy się wraz z upływem okresu umowy).

4. Zakończenie

Rozwój elastycznych form zatrudnienia stawia współczesną organizację w obliczu nowych zjawisk. Struktura pracowników zatrudnionych w organizacji ulega dywersyfikacji ze względu na specyfikę stosowanych form zatrudnienia. Ich różnorodność wyraża się w odmiennych relacjach, jakie kształtują się między organizacją a osobą wykonującą pracę na jej rzecz. Jedne łączą bardzo silnie pracownika z organizacją (np. umowa na czas określony, umowa w niepełnym wymiarze godzin), inne kształtują słabą zależność pomiędzy stronami (np. umowy cywilnoprawne), wreszcie są i takie, w ramach których osoba wykonuje pewne prace na rzecz organizacji, nie będąc z nią bezpośrednio związana (np. praca tymczasowa). Istnieją też formy zatrudnienia, w ramach których pracownik wykonuje pracę poza siedzibą pracodawcy (praca nakładcza, telepraca). Szczególnie tę ostatnią cechuje wyraźna odmienność od pozostałych, gdyż jej istota związana jest z wykorzystywaniem nowoczesnych technologii (komputer, Internet).

Słabsze powiązanie pracowników z organizacją powoduje niższą lojalność pracowników, niższy stopień ich utożsamiania się z firmą i może skutkować mniejszym ich zaangażowaniem w sprawy organizacji. To z kolei może rodzić trudności w zarządzaniu organizacją i potrzebę modyfikacji stosowanych instrumentów gospodarowania kapitałem ludzkim.

Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Chobot A., *Nowe formy zatrudnienia. Kierunki rozwoju i nowelizacji*, PWN, Warszawa 1997.
- Florek L., *Prawne ramy elastycznych form zatrudnienia*, [w:] *Elastyczne formy zatrudnienia sposobem na efektywność firm*, red. L. Machol-Zajda, IPiSS, Warszawa 2001.
- Florek L., Zieliński T., *Prawo pracy*, C.H. Beck, Warszawa 1996.
- Gableta M., *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, AE, Wrocław 2003.
- Kozioł L., Piechnik-Kurdziel A., Kopeć J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie – teoria i praktyka*, Biblioteczka Pracownicza, Warszawa 2006.

- Król M., *Ekonomiczne aspekty zatrudnienia tymczasowego*, [w:] *Być albo nie być czasownikiem. Analiza funkcjonowania pracownika w warunkach zatrudnienia tymczasowego*, red. M. Dobrowolska, Wydawnictwo Śląsk, Katowice 2007.
- Król M., *Gospodarowanie kapitałem ludzkim z uwzględnieniem elastycznych form zatrudnienia*, [w:] *Innowacje zarządcze w biznesie i sektorze publicznym*, red. H. Bieniok, T. Kraśnicka, AE, Katowice 2008a.
- Król M., *Specyfika funkcji personalnej wobec pracowników tymczasowych*, [w:] *Poszukiwanie nowych koncepcji i metod zarządzania*, red. W. Gonciarski, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa 2008b.
- Makowski D., *Praca tymczasowa jako nietypowa forma zatrudnienia*, Difin, Warszawa 2006.
- Piórkowska-Wojciechowska K., *Elastyczność zasobów ludzkich*, [w:] *Elastyczność organizacji*, red. R. Krupski, UE, Wrocław 2008.
- Sekuła Z., *Planowanie zatrudnienia*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- Szyłko-Skoczny M., *Polityka społeczna wobec bezrobocia w Trzeciej Rzeczypospolitej*, IPS UW, Warszawa 2004.

FLEXIBLE EMPLOYMENT AS A NEW CHALLENGE FOR ORGANIZATION

Summary

Flexible employment is a new challenge for a modern organization. Organizational employment structure is changing because of differentiation of using employment forms. Diverse employment forms make various relations between employees and employers. Today employees are not joined with an organization very strongly. Nowadays “flexible employees” are less loyal to employers, less committed to an organization process, and they do not identify themselves with an organization. There is also a new problem in organization: a conflict between “flexible employees” and permanent employees. Organizations may have a problem with work coordination, employees control and management. It also has to change human resource management instruments.