

Katarzyna Piórkowska-Wojciechowska

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

ELASTYCZNOŚĆ ZATRUDNIENIA W KONTEKŚCIE KSZTAŁTOWANIA LOJALNOŚCI PRACOWNICZEJ

1. Wstęp

Elastyczność organizacji, obok przedsiębiorczości i innowacyjności, stanowi odpowiedź na narastającą turbulencję otoczenia, która jednocześnie implikuje nowe uwarunkowania kształtowania lojalności pracowniczej. Lojalność pracownika rozumiana jest jako utożsamianie się pracownika z organizacją, silne emocjonalne przywiązanie do organizacji (pracodawcy) i jej członków, uczciwość, prawość, postępowanie zgodnie z ustalonymi normami (ale jednocześnie brak bezwarunkowego posłuszeństwa), reprezentowanie i realizowanie celów organizacji, dbanie o jej dobre imię i tworzenie odpowiedniego jej wizerunku, zmierzanie do rozwoju organizacji i umacniania jej pozycji rynkowej.

2. Elastyczność zatrudnienia

Elastyczność organizacji, rozumiana często jako zdolność lub łatwość przystosowywania się jakiegoś stanu (układu) do nowych, zmieniających się warunków [Gableta 2003, s. 117], dotyczy różnych obszarów działalności przedsiębiorstwa, również zatrudnienia. Elastyczność zatrudnienia, czyli zdolność przystosowywania wielkości i struktury zatrudnienia do zmieniających się warunków, rozpatrywana jest najczęściej pod względem zmiany modelu zatrudnienia, doboru odpowiednich form organizacji i czasu pracy oraz elastyczności wynagrodzeń.

Wyróżnia się następujące rodzaje elastyczności zatrudnienia: elastyczność czasową, funkcjonalną, ilościową, organizacyjną i płacową. Charakterystyki wymienionych elastyczności zawarto w tab. 1.

W przyszściowym modelu zatrudnienia punkt ciężkości zostaje przeniesiony od pracowników kluczowych stanowiących rdzeń organizacji w kierunku pracowników zasobowych i pracowników peryferyjnych. Pracownicy kluczowi to pracownicy o interdyscyplinarnych umiejętnościach i kwalifikacjach, mający duży wpływ na prowadzenie działalności gospodarczej. W tej grupie pracowników

Tabela 1. Elastyczność zatrudnienia

Elastyczność ilościowa
• zwiększanie lub zmniejszanie liczby zatrudnionych np. poprzez podział zadań na wykonywane w ramach przedsiębiorstwa oraz przekazywane do realizacji na zewnątrz
Elastyczność czasowa
• dostosowywanie wymiaru i rozkładu czasu pracy do zmieniających się potrzeb w tym zakresie • chronometryczny i chronologiczny wymiar czasu pracy • elastyczne formy organizacji czasu pracy w pełnym wymiarze czasu pracy (zmienność w zakresie rozpoczynania i kończenia pracy, ruchomy czas pracy, skompresowany tydzień pracy czy też kompresja godzin i dni pracy w pewnych miesiącach) • elastyczne formy organizacji czasu pracy w niepełnym wymiarze czasu pracy (podział miejsca pracy, tymczasowa redukcja godzin pracy w okresach dekonunktury, postojów, stopniowe przechodzenie w stan spoczynku zawodowego) • roczne budżety czasu pracy • różnicowanie wymiaru w okresie rozliczeniowym • telepraca
Elastyczność funkcjonalna
• pracownicy wykazują się gotowością do wykonywania różnych zadań, co wymaga dysponowania przez nich wieloma umiejętnościami • rozwój pracowników • pracownicy szybko i chętnie adaptują się do nowej pracy • duży potencjał zawodowy pracowników • wszechstronne lub wieloprofilowe kwalifikacje (zawody poliwalentne) • odpowiednia polityka szkoleniowa • silne utożsamianie się pracowników z celami organizacji
Elastyczność organizacyjna
• następstwo podziału większych firm na mniejsze, wyodrębnienie obszarów działalności (outsourcing)
Elastyczność placowa
• niewielka liczba kategorii i duże rozpiętości poziome pomiędzy stawkami płac w obrębie kategorii • podwyżki płac zależne od efektów pracy • duży udział wynagrodzeń ruchomych (bodźce krótkoterminowe i długoterminowe) • kafeteria – partycypacja zharmonizowana z autonomizacją pracowników • kształtowanie indywidualnych pakietów: płaca stała (płaca zasadnicza, stałe dodatki do płacy zasadniczej, wynagrodzenia za czas nieprzepracowany), bodźce krótkoterminowe bazowe (forma czasowa, akordowa, zadaniowa, prowizyjna) i uzupełniające (premie i nagrody), bodźce długoterminowe (własnościowe: akcje, opcje na akcje; udział w zyskach lub w korzyściach; plany oszczędnościowe), świadczenia dodatkowe łącznie z odprawami • zmienność strategii wynagrodzeń wraz ze zmianą strategii zarządzania • grupowe formy organizacji pracy i wynagradzania

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Armstrong 2004; Gableta 2003; Sekuła 2001; Wynagrodzenia... 2004].

dominuje elastyczność funkcjonalna i czasowa. Pracownicy zasobowi to pracownicy zewnętrzni o kwalifikacjach i umiejętnościach łatwo dostępnych na rynku

pracy, pozyskiwanie ich więc nie jest czasochłonne i kosztowne. Wśród tej grupy pracowników można mówić o elastyczności ilościowej, płacowej i czasowej. Ostatnią grupę przyszłościowego modelu zatrudnienia stanowią pracownicy peryferyjni (peryferia I, peryferia II, peryferia III), których zatrudnienie charakteryzuje się elastycznością ilościową, płacową, czasową oraz często organizacyjną. Charakterystykę przyszłościowego modelu zatrudnienia w powiązaniu z poszczególnymi rodzajami elastyczności zatrudnienia zawarto w tab. 2.

Tabela 2. Przyszłościowy model zatrudnienia w kontekście elastyczności zatrudnienia

Rdzeń (elastyczność funkcjonalna i czasowa)
• bardzo wysokie i interdyscyplinarne kwalifikacje i umiejętności • ściśle kierownictwo i pracownicy mający zasadniczy wpływ na prowadzenie podstawowej działalności przedsiębiorstwa • umowa na czas nieokreślony lub kontrakty menedżerskie • zaangażowanie • identyfikacja z celami przedsiębiorstwa • zespołowość • inwestowanie w pracowników • partycypacja • doskonalenie warunków pracy • minimalizowanie poziomu fluktuacji • uelastycznianie czasu pracy adekwatnie do potrzeb i oczekiwań w pełnym jego wymiarze • kosztowna forma zatrudnienia (duże koszty rekrutacji i selekcji, szkoleń, rozwoju zawodowego, świadczeń, wynagrodzeń, zwolnień z przyczyn leżących po stronie pracodawcy, koszty przestoju w pracy, koszty niepełnego i nierównomiernego wykorzystania pracowników w poszczególnych okresach)
Pracownicy zasobowi (elastyczność ilościowa, płacowa, czasowa)
• pracownicy zewnętrzni o kwalifikacjach i umiejętnościach łatwo dostępnych na rynku pracy • łatwe, szybkie i mało kosztowne pozyskiwanie pracowników • umowa na czas określony • umowa na wykonanie określonych zadań (szczyty, sezon) • prace proste lub średnio złożone, merytorycznie ubogie i o powtarzalnym charakterze • brak konieczności dodatkowych szkoleń, pracodawca nie musi dbać o rozwój zawodowy pracowników • niepełny wymiar czasu pracy • praca dzielona, niektóre formy telepracy
Peryferia I (elastyczność ilościowa, płacowa, czasowa)
• pracownicy zewnętrzni zatrudnieni do wykonania szczególnych zadań, gdy inni pracownicy przedsiębiorstwa nie mają odpowiednich kwalifikacji lub wykraczają one poza zakres ich obowiązków zawodowych • umowy – zlecenia, umowy o dzieło, szczególne umowy zawierane ze specjalistycznymi agencjami, uczelniami, firmami konsultingowymi • możliwość zatrudnienia w rdzeniu

Peryferia II (elastyczność ilościowa, placowa, czasowa)	
•	pracownicy zewnętrzni uzupełniający zmienne zapotrzebowanie na pracę (szczyt w sezonie, dodatkowe zamówienia, nadmierna absencja chorobowa stałych pracowników)
•	zatrudnieni w ramach leasingu pracowniczego, pracy na wezwanie, przerywanej, dorywczej
•	możliwość zatrudnienia w rdzeniu
Peryferia III (elastyczność ilościowa, placowa, czasowa, organizacyjna)	
•	pracownicy zewnętrzni zatrudniani na szczególnych zasadach do wykonywania wycinków prac związanych z podstawową działalnością przedsiębiorstwa
•	firmy powstałe w wyniku wydzielenia się z istniejącej działalności (outsourcing)
•	tańsze i konkurencyjne firmy zorientowane na świadczenie usług i prac występujących powszechnie we wszystkich przedsiębiorstwach (sprzątanie, ochrona)
•	zatrudnieni w ramach pracy nakładczej, telepracy (projektanci, księgowi, informatycy, pracownicy serwisowi, inspektorzy), umów agencyjnych i akwizycyjnych
•	możliwość zatrudnienia w rdzeniu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Gableta 2003; Sekuła 2001; Wynagrodzenia... 2004,].

Formy zatrudnienia różnią się od siebie również pod względem poziomu elastyczności. Do najbardziej elastycznych form zatrudnienia można zaliczyć niektóre umowy cywilnoprawne (umowa – zlecenie, umowa o dzieło), umowy o zarządzanie (kontrakt menedżerski), telepracę (domowa, mobilna, zamorska, telecentra, telewioski, telechatki) oraz pracę zewnętrzną. Średnim poziomem elastyczności charakteryzują się następujące formy zatrudnienia: praca na wezwanie, praca przerywana, umowa o staż absolwenta, niektóre umowy wynikające ze stosunku pracy (powołanie, wybór, mianowanie, umowa o pracę na okres próbny, umowa o pracę na czas określony, umowa o pracę na czas wykonania zadania, umowa sezonowa). Formami zatrudnienia o najmniejszym poziomie elastyczności są: umowa przedwstępna, umowa agencyjna, leasing pracowniczy, umowa o pracę nakładczą, dzielenie pracy oraz umowy w niepełnym wymiarze czasu pracy. Do nieelastycznych form zatrudnienia można zaliczyć umowę o pracę na czas nieokreślony i spółdzielczą umowę o pracę.

Biorąc pod uwagę elastyczność wynagrodzeń S. Borkowska konstatuje, że elastyczność ta opiera się głównie na kształtowaniu indywidualnych pakietów wynagrodzeń (tab. 3).

3. Elastyczność zatrudnienia a lojalność pracownicza

Wskutek rosnącej turbulencji otoczenia coraz mocniej rysuje się rozbieżność między interesami pracodawcy zmierzającymi ku poprawie efektywności funkcjonowania organizacji a oczekiwaniami pracobiorcy dotyczącymi bezpieczeństwa pracy. Jednocześnie obserwuje się dysonans między wewnętrzną, o naturze psychologicznej, chęcią przynależenia pracownika do organizacji i identyfikacji z nią (wynikającą z tego, że identyfikacja z wybranym obiektem stwarza poczucie bliskości i bezpieczeństwa) a będącą skutkiem coraz większej mobilności pracowników mniejszą potrzebą wiązania się z organizacją stosunkami lojalności, co wiąże się również z

Tabela 3. Wpływ wynagrodzenia i form zatrudnienia na przyciąganie, motywowanie oraz utrzymanie pracowników w organizacji

Czynniki	Wpływ na								
	przyciąganie			motywowanie			utrzymanie		
	rdzeń	pracownicy zasobowi	peryferia	rdzeń	pracownicy zasobowi	peryferia	rdzeń	pracownicy zasobowi	peryferia
Wynagrodzenie									
Płaca stała	D	D	X	M	D	X	D	X	X
Bodźce krótko-terminowe	D	D	D	D	D	D	U	U	U
Bodźce długoterminowe	U	U	X	U	U	X	D	X	X
Świadczenia dodatkowe	M	U	U	M	U	X	U	X	X
Forma zatrudnienia									
Umowa o pracę na czas określony	D	D	X	U	U	X	U	U	X
Umowa o pracę na czas nieokreślony	D	X	X	M	X	X	D	X	X
Umowa na okres próbny	D	D	X	D	U	X	X	U	X
Umowa na czas wykonania pracy	X	D	X	X	U	X	X	U	X
Umowa przedwstępna	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Umowa sezonowa	X	D	U	X	U	M	X	U	U
Spółdzielcza umowa o pracę	D	X	X	M	X	X	D	X	X
Umowa – zlecenie	X	M	U	X	M	M	X	M	U
Umowa o dzieło	X	M	U	X	M	M	X	M	U
Umowa agencyjna	X	M	U	X	M	M	X	M	U
Kontrakt menedżerski	D	X	X	U	X	X	D	X	X
Powołanie	D	X	X	U	X	X	D	X	X
Wybór	D	X	X	U	X	X	D	X	X
Mianowanie	D	X	X	U	X	X	D	X	X
Pozostałe	X	D	U	X	U	M	X	U	U

X – nie dotyczy, D – duży, U – umiarkowany, M – mały

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Wynagrodzenia... 2004, s. 22].

modelem zatrudnienia. Nie wzbudza zastrzeżeń stwierdzenie, że lojalność pracowniczą należałoby kształtować wśród kluczowych pracowników organizacji. Jednak należy także brać pod uwagę fakt, że pracownicy rdzenia to pracownicy o interdyscyplinarnych kwalifikacjach i umiejętnościach, a więc pracownicy poszukiwani na rynku pracy, potencjalnie mobilni, co może pociągać za sobą konsekwencje wykazywania nie lojalności podmiotowej (wobec organizacji), ale lojalności przedmiotowej (do swojej profesji, zawodu, realizowanych projektów).

W tab. 3 przedstawiono wpływ wynagrodzenia i form zatrudnienia na przyciąganie, motywowanie i utrzymanie pracownika w organizacji. Strategie wynagrodzeń oparte na zasadzie wzajemnej lojalności oznaczają zazwyczaj rozbudowaną hierarchię wynagrodzeń i małą ich elastyczność, co oznacza dominację płac stałych i podwyżek płac związanych ze stażem i kosztami utrzymania [*Wynagrodzenia...* 2004, s. 31]. Chcąc zatrzymać pracownika w organizacji, należy myśleć o wynagrodzeniu pakietowym z większym udziałem krótko- i długoterminowych wynagrodzeń ruchomych w wynagrodzeniach całkowitych, a zwłaszcza wynagrodzeń długoterminowych (własnościowe: akcje, opcje na akcje; udział w zyskach lub korzyściach; plany oszczędnościowe), zabezpieczających przyszłość pracownika i wyzwających zainteresowanie pracownika długofalowymi wynikami działalności organizacji [*Wynagrodzenia...* 2004, s. 33, 113]. Z kolei odpowiednia polityka szkoleniowa, dbanie o rozwój pracowników, realizowanie elastyczności funkcjonalnej organizacji przyczynia się do silnego utożsamiania się pracowników z celami organizacji. Elastyczność ilościowa, polegająca na optymalizacji zatrudnienia poprzez zwiększanie lub zmniejszanie liczby zatrudnionych, nie przyczynia się do kształtowania lojalności pracowniczej. Elastyczne formy zatrudnienia oraz elastyczność organizacyjna są mało pomocne w kształtowaniu lojalności pracowniczej. Elastyczność czasowa z kolei jest instrumentem implikującym pozytywne efekty zatrudnienia. Praca w niepełnym wymiarze czasu, prowadząca często do zmniejszenia wynagrodzenia, jest ceną, jaką płaci pracownik za utrzymanie zatrudnienia.

4. Zakończenie

Biorąc pod uwagę wyłaniający się przyszłościowy model zatrudnienia, organizacje powinny świadomie dobierać pracowników pod względem ich kompetencji oraz w umiejętny sposób wykorzystywać zalety i wady elastyczności zatrudnienia, zwłaszcza w kontekście kształtowania lojalności pracowniczej.

Literatura

- Armstrong M. (2004), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
 Borkowska S. (2004), *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
 Gableta M. (2003), *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, AE, Wrocław.
 Sekuła Z. (2001), *Planowanie zatrudnienia*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
Wynagrodzenia – rozwiązywanie problemów w praktyce (2004), red. S. Borkowska, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

THE EMPLOYMENT FLEXIBILITY IN THE CONTEXT OF EMPLOYEE LOYALTY CREATION

Summary

The main goal of the article is paying attention to the employment flexibility influence on employee loyalty creation. The article presents the concept of employment flexibility, the kinds of employment flexibility and future employment model in the context of employment flexibility. The relations between particular kinds of employment flexibility and employee loyalty are also included.