

WIOLETTA BIEŃ*

Racjonalizacja zatrudnienia w kontekście koncepcji elastycznej firmy

Słowa kluczowe: zasoby ludzkie, racjonalizacja zatrudnienia, polityka personalna, zarządzanie personelem, formy zatrudnienia, model elastycznej firmy

Streszczenie: W warunkach dużej konkurencji rynkowej ważnym zagadnieniem dla przedsiębiorstw jest racjonalne gospodarowanie zasobami ludzkimi. Sukces przedsiębiorstwa na rynku jest wynikiem właściwego doboru, motywowania i utrzymania kompetentnych pracowników, którzy najlepiej będą realizować jego cele. Konieczność innowacyjności i dostosowania się do zmian wymaga od przedsiębiorstwa m.in. zastosowania nowoczesnych form zarządzania i elastycznych struktur zatrudnienia. Elastyczne formy zatrudnienia dostosowują liczbę i rodzaj pracowników do ilościowego, jakościowego i czasowego zapotrzebowania na pracę w zmiennych warunkach otoczenia. Prowadzą one do pełnego wykorzystania potencjału i czasu pracy zaangażowanych pracowników oraz pozwalają na obniżenie kosztów działania. Model „elastycznej firmy” warunkuje optymalne zatrudnienie.

Artykuł poświęcony jest problematyce dotyczącej kształtowania racjonalnej struktury zatrudnienia na podstawie koncepcji elastycznego zarządzania firmą. Wyjaśniono najważniejsze definicje związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi oraz dokonano oceny czynników wpływających na zmiany stanu i struktury zatrudnienia w polskich przedsiębiorstwach. Omówiono także model elastycznej firmy i elastyczne formy zatrudnienia, coraz częściej wykorzystywane przez przedsiębiorstwa. Rozważania przeprowadzono, opierając się na analizie literatury przedmiotu oraz praktykach stosowanych obecnie w przedsiębiorstwach.

1. Wprowadzenie

Procesy integracyjne Polski z Unią Europejską powodują, że coraz więcej uwagi przywiązuje się do zatrudnienia pracowników w przedsiębiorstwach. To właśnie czynnikowi ludzkiemu przypisuje się bardzo ważne znaczenie w rozwoju polskich

*mgr Wioletta Bień – doktorant, Wydział Finansów, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, 31-510 Kraków, ul. Rakowicka 27, tel. +48 797 129 521, e-mail: w_bien@op.pl.

przedsiębiorstw i ich szybkim dostosowaniu do standardów Unii Europejskiej. Niemal we wszystkich zakładach państwowych działających przed rokiem 1989 gospodarka zasobami pracy nie miała nic wspólnego z racjonalizacją. W momencie kiedy przedsiębiorstwa miały dostosować się do realiów rynkowych, okazało się, że jednym z wielu problemów był przerost zatrudnienia, co oczywiście spowodowało masowe zwolnienia pracowników, dla których nie było pracy. Obecnie ogromna konkurencja na rynku wymusza na przedsiębiorstwach racjonalne gospodarowanie posiadanymi zasobami ludzkimi. Celem zarządzania zasobami ludzkimi jest dobór takich pracowników, którzy będą najlepiej realizować plany przedsiębiorstwa i dążyć do założonego przez nie celu (1, s. 183).

Jakość organizacji zależy od wykształcenia i umiejętności zawodowych pracowników. Sukces przedsiębiorstw na rynku, związany z osiągnięciem strategicznych celów i umacnianiem ich pozycji rynkowej, jest wynikiem pozyskiwania, motywowania i utrzymania kompetentnych pracowników na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej. Rozwój przedsiębiorstw jest uzależniony od zaangażowania zatrudnionych pracowników, dlatego należy zwrócić uwagę na stosowane sposoby motywacji.

Andrzej Patulski pisze, że: „(...) globalizacja, rozwój nauki, technologii i teleinformatyki wymuszają poszukiwanie czynników poprawiających konkurencyjność. Jednym z nich są koszty pracy i m.in. dlatego pojawiła się silna tendencja do korzystania na rynku pracy z elastycznych i tańszych rozwiązań oraz odchodzenia od dotychczasowych regulacji opartych na stabilności i pewności zatrudnienia (...)” (2, s. 1). Transformacja systemowa i nowe wyzwania na konkurencyjnym rynku, na którym w zasadniczym stopniu warunki dyktuje konsument, każą przedsiębiorstwom stale zabiegać o innowacyjność i adaptować się do zmian. Wszystko to wymaga m.in. zastosowania zmodyfikowanych, elastycznych struktur zatrudnienia oraz nowoczesnych form zarządzania kadrami.

Celem artykułu jest analiza i ocena problemu racjonalizacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie oraz czynników wpływających na zmiany stanu i struktury zatrudnienia w polskich przedsiębiorstwach. Przyjęta w opracowaniu teza brzmi: racjonalną strukturę zatrudnienia warunkuje model „elastycznej firmy”. Elastyczność zatrudnienia stanowi warunek efektywnego działania firmy i przesądza o jej pozycji na wolnokonkurencyjnym rynku pracy. W artykule przedstawiono rozważania na temat elastycznego modelu zatrudnienia w świetle wybranej literatury przedmiotu na podstawie wiedzy teoretycznej, a także praktyk stosowanych w przedsiębiorstwach.

2. Zatrudnienie i racjonalizacja polityki personalnej

Zatrudnienie pracowników jest procesem pozyskiwania osób, które mają odpowiednie wykształcenie, kwalifikacje i doświadczenie zawodowe, by objąć wolne stanowisko pracy. Zatrudnienie pracowników jest częścią szerokiego procesu planowania zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie, który polega na analizie przyszłych

i istniejących potrzeb kadrowych z zamiarem pokrycia zapotrzebowania na pracowników lub zredukowania nadwyżki zatrudnienia (3, s. 81). Według Ryszarda Walkowiaka działania takie pozwalają określić lukę w zakresie potrzeb kadrowych w organizacji (4, s. 157). Możliwości zatrudnienia pracowników w przedsiębiorstwie zależą od czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Zewnętrzne czynniki dotyczą głównie rynku, konkurencyjności przedsiębiorstwa w sektorze, sytuacji w sektorze oraz przepisów prawnych i polityki państwa. Konieczność podnoszenia kwalifikacji zawodowych wymuszają na pracownikach zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw. Do głównych uwarunkowań wewnętrznych wpływających na politykę kadrową zaliczamy m.in.: misję i wizję przedsiębiorstwa, strategię organizacji, strukturę i kulturę organizacji (5, s. 40).

Stosowane sposoby motywacji uzależniają proces zaangażowania pracowników w pracę. Motywacja umacnia więzi pracowników z przedsiębiorstwem oraz przyczynia się do lepszego wykorzystania ich wiedzy, umiejętności i kwalifikacji (4, s. 24).

Obecna sytuacja gospodarcza kraju sprzyja fluktuacji pracowników, tzn. ich odchodzeniu z zakładów pracy bądź zatrudnianiu na innych stanowiskach pracy. Niestety bardzo często polskie przedsiębiorstwa w walce o najlepszych pracowników przegrywają z firmami zagranicznymi, które oferują im wyższe wynagrodzenia. Sytuacja taka skłania przedsiębiorców do inwestowania w kapitał ludzki oraz zapewnienia pracownikom równych szans rozwoju zawodowego i godziwych wynagrodzeń. Zmiany te zmuszają przedsiębiorców do podnoszenia kultury zarządzania w firmach w celu zatrzymania lub zmniejszenia fali migracji pracowników za granicę.

Od kilkunastu lat obserwuje się przemianę w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Charakteryzuje się ona przechodzeniem od tradycyjnego administrowania dobrami do strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi. Zarządzanie zasobami ludzkimi można zatem zdefiniować jako strategiczne dysponowanie personelem w celu osiągnięcia strategicznych celów organizacji.

Zadania controllingu personalnego są definiowane „pasywnie” (jako wykrywanie tzw. wąskich gardeł w przedsiębiorstwie lub jako system wczesnego ostrzegania) bądź „aktywnie” (jako optymalne wykorzystanie możliwości tkwiących w posiadanych zasobach ludzkich przez takie ich kształtowanie, aby pomnażać wartość i sukces przedsiębiorstwa). Aktualne i przyszłe zasoby personalne stanowią podstawę podejmowania decyzji zarządczych, konieczne jest więc aktywne ich kształtowanie i optymalne wykorzystanie. Długofalowe planowanie i kształtowanie zasobów ludzkich ograniczy nieoczekiwany wzrost kosztów personalnych i pochodnych, zabezpieczy potencjał ludzki potrzebny do realizacji strategii przedsiębiorstwa i jego rozwoju. W praktyce planowanie personelu służy m.in. określeniu racjonalnej wielkości i struktury zatrudnienia, która umożliwia redukcję kosztów zastosowania czynnika pracy poprzez zapobieganie nadmiernemu zatrudnieniu (6, s. 108).

Planowanie zapotrzebowania na zasoby ludzkie musi uwzględniać:

- wymaganą liczbę pracowników w określonym czasie, ustaloną na podstawie planów rzeczowych i projektów;

- wymagane kwalifikacje potrzebnych pracowników;
- szacowaną stopę fluktuacji (uwzględniającą także emerytury, służbę wojskową);
- straty czasu, jakie należy ująć w szacunkach, opierając się na danych z przeszłości.

Właściwe wykorzystanie zasobów ludzkich umożliwia ograniczenie kosztów związanych z fluktuacją pracowników – zarówno kosztów bezpośrednich, związanych z odchodzącym (odprawa, ekwiwalent za urlop) i z nowo zatrudnianym pracownikiem (ogłoszenia prasowe, czas poświęcony na selekcję kandydatów, szkolenia), jak i pośrednich, związanych z niższą wydajnością odchodzącego pracownika pod koniec jego pracy, niższą wydajnością nowo zatrudnionego i szkolącego go współpracownika, czasem pracy pracownika załatwiającego formalności odchodzącego i przychodzącego pracownika.

Potwierdzeniem rosnącej rangi planowania zatrudnienia w firmie jest koncepcja amerykańskiego konsultanta Michaela W. Mercera, który porównuje dział personalny w przedsiębiorstwie do funkcjonowania tzw. centrum zysku, rozliczającego koszty i przychody. Mercer stwierdza: „Ludzie odpowiedzialni za sprawy kadrowe są traktowani jako pracownicy socjalni, ale ich główne zadanie powinno polegać na zarabianiu pieniędzy” (7, s. 41). Autor ma na myśli m.in. finansowe efekty obniżania fluktuacji kadr, która jest zjawiskiem niepożądanym i kosztownym.

Istotnym zadaniem podkreślanym w literaturze jest więc aktywne uczestnictwo w planowaniu ilościowym, jakościowym i wartościowym zasobów ludzkich. Przy tworzeniu planu zatrudnienia na podstawie zapotrzebowania poszczególnych działów kontroler działu personalnego powinien określić koszty rekrutacji, utrzymania i rozwoju posiadanych i nowych pracowników, zwolnień i przesunięć międzydziałowych. Dalszym zadaniem jest stworzenie systemu informacji o efektywności pracowników w wielu przekrojach, jej racjonalizacja i kształtowanie pod kątem rozwoju zasobów ludzkich.

Diagnoza potrzeb kadrowych i bilansowanie ich z podażą na wewnętrznym rynku pracy stanowią podstawę planowania restrukturyzacji zatrudnienia w skali przedsiębiorstwa. Jak podkreśla Michał Olędzki: „Jest to skala, w której zachodzą podstawowe procesy kreowania nowych miejsc pracy lub ich likwidacji według zasad rachunku ekonomicznego w warunkach racjonalnego gospodarowania (...)” (8, s. 245).

Przedsiębiorstwa dążące do racjonalnego zatrudnienia powinny osiągać taki stan, w którym wszyscy pracujący będą niezbędni. W węższym ujęciu problem racjonalizacji ogranicza się do doprowadzenia wielkości i struktury zatrudnienia do poziomu pewnego niezbędnego minimum (gdy jest zła sytuacja finansowa) bądź do rozsądnego optimum (gdy sytuacja finansowa jest korzystna). Natomiast racjonalne ujęcie w szerokim znaczeniu wymaga zwrócenia uwagi na: selekcję wstępną kandydatów do pracy, zasady i techniki jej przeprowadzenia, technikę pomiaru i badania pracy, zasady i kryteria oceny pracowników, zasady i kryteria możliwości pracowników, zasady ekonomii, humanizację pracy.

Racjonalne zatrudnienie to również efektywne spożytkowanie podczas wykonywania zadań przedsiębiorstwa kwalifikacji zawodowych pracowników, ich czasu pracy oraz aspiracji, a jednocześnie zapewnienie im odpowiednich warunków do wydajnej i bezpiecznej pracy oraz adekwatnego wynagrodzenia (9, s. 12–15).

Praktyczne przestrzeganie zasad racjonalnego gospodarowania polega na optymalnym wykorzystaniu wszelkich środków niezbędnych do realizacji celów przedsiębiorstwa, na niedopuszczaniu do ich marnotrawstwa. Możliwe są tu dwa sposoby postępowania. Pierwszy – według zasady największego efektu lub największej wydajności – zakłada takie gospodarowanie posiadanymi zasobami środków, by osiągnąć maksymalny stopień realizacji celów. Drugi sposób postępowania – według zasady najmniejszego nakładu środków lub oszczędności środków – przewiduje, by do realizacji założonego celu użyć minimalnego nakładu środków.

W praktyce przedsiębiorstwa dążące do racjonalizacji zarządzania kapitałem ludzkim muszą uwzględnić obydwa sposoby gospodarowania. Przy niedostatecznych bowiem zasobach pracy należy dążyć do realizowania jak największej produkcji przy istniejącym zatrudnieniu oraz liczyć się z tym, że określony poziom produkcji trzeba będzie osiągnąć lub utrzymać także przy zmniejszającym się zatrudnieniu.

Przestrzeganie przez przedsiębiorstwa zasad racjonalnego gospodarowania warunkuje optymalność zatrudnienia, a efektywne zatrudnienie jest istotnym czynnikiem i zarazem rezultatem sprawnego gospodarowania. Można więc przyjąć, że poziom racjonalizacji lub nieracjonalności zatrudnienia w przedsiębiorstwie jest odzwierciedleniem efektywności jego działalności gospodarczej oraz skuteczności postępowania jego organów zarządzających i wszystkich pracowników.

Usprawnienie sposobu zarządzania zasobami pracy jest bez wątpienia problemem każdego przedsiębiorstwa i tylko w jego obrębie można go pomyślnie rozwiązać. Jednak nawet w warunkach znacznej samodzielności przedsiębiorstwa na jego postępowanie w tym zakresie oddziałuje zespół różnorodnych czynników wewnętrznych i uwarunkowań zewnętrznych, całkowicie lub w znacznym stopniu od niego zależnych. Przedsiębiorstwo musi zatem dostosować swoje postępowanie do tych czynników, nawet gdy nie sprzyjają one racjonalizacji zatrudnienia.

Doświadczenia wskazują, że poszczególne czynniki racjonalnego zatrudnienia w znacznym stopniu kształtują kierunek swojego oddziaływania. Spośród wielu zewnętrznych czynników, które mogą stymulować lub utrudniać racjonalizację zatrudnienia, najistotniejsze są (9, s. 21): decyzje organów państwowych w zakresie polityki strukturalnej, płac i zatrudnienia, warunki zbytu własnej produkcji i bazy surowcowej, warunki substytucji pracy żywej pracą uprzedmiotowioną, możliwość zakupu w kraju i za granicą wysoko wydajnych maszyn, urządzeń i technologii, a także odpowiedniej jakości surowców i materiałów, sytuacja na rynku pracy, sprawność i efektywność oraz stopień konkurencyjności cechujący inne przedsiębiorstwa na rynku lokalnym i krajowym.

Jakkolwiek więc racjonalizacja zatrudnienia musi następować za pośrednictwem przedsiębiorstwa i wewnątrz niego, to nie wystarczy tu jego własna inicjatywa, dobra

wola czy przekonanie o słuszności. Musi ono działać w sytuacji przymusu ekonomicznego, mieć ku temu niezbędne możliwości i warunki. Można nawet przyjąć, że przedsiębiorstwo wtedy racjonalizuje zatrudnienie, gdy zmuszą go do tego czynniki od niego w całości lub częściowo niezależne, gdy usunięte zostaną wszystkie zewnętrzne bariery hamujące ten proces, gdy przewidywane korzyści są większe od dotychczasowych.

Podstawowe pytania, na które muszą sobie odpowiedzieć osoby kierujące polityką zatrudnienia, to: Jakich ludzi potrzebujemy, by firma odniosła sukces i utrzymała swą pozycję na rynku? Co możemy zrobić, by takich ludzi zdobyć, wyszkolić i zatrzymać przy sobie?

Aby odpowiedzieć na te pytania, kierownicy personalni dokonują analizy i oceny popytu i podaży na lokalnym, regionalnym i krajowym rynku pracy. Nie pomijają również własnego przedsiębiorstwa, gdzie określają stan zatrudnienia, kwalifikacje, staż pracy, możliwości awansu, ruch wewnętrzny pracowników. Na podstawie zebranych informacji sporządzają plan zatrudnienia, który obejmuje następujące kwestie:

- **rekrutację** – określenie liczby kandydatów, umiejętności, wymagań, postaw oraz metod pozyskiwania kandydatów;
- **utrzymanie** – wzbudzenie poczucia powiązania z firmą w celu zatrzymania cennych pracowników;
- **redukcję zatrudnienia** – która jeśli okaże się konieczna, powinna być przeprowadzona w sposób umiejętny;
- **szkolenia i kursy** – organizowane w celu doskonalenia już posiadanych umiejętności lub nabycia nowych.

Takie podejście do zarządzania zasobami ludzkimi i sposobu rekrutacji obejmuje jak najpełniejsze dostosowanie kandydatów nie tylko do wymagań przedsiębiorstwa, lecz także do poszczególnych stanowisk pracy. Wymagania te powinny obejmować również zdolność do efektywnej pracy w zespole. Aby sposób rekrutacji i selekcji pracowników powodował jak najbardziej racjonalne zatrudnienie, plany dotyczące zatrudnienia powinny ujmować też inne, alternatywne źródła pozyskiwania personelu (1, s. 183). Trudno jest znaleźć jeden standardowy przepis na racjonalne zatrudnienie i zarządzanie kapitałem ludzkim, zwłaszcza w ciągle zmieniających się warunkach gospodarki rynkowej. Przedsiębiorstwo musi być elastyczne i kreatywne, nie może trzymać się sztywnych reguł stosowanych od wielu lat w polityce kadrowej. Musi usprawnić system rekrutacji i selekcji pracowników, jeżeli chce utrzymać się na bardzo konkurencyjnym rynku. Może to zrobić, zatrudniając specjalistę do spraw personalnych, który w sposób znaczący może poprawić efektywność gospodarowania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie.

3. Kształtowanie elastycznej struktury zatrudnienia w praktyce przedsiębiorstw

Za efektywną strukturę zatrudnienia należy uznać taki stan zasobów ludzkich, który pod względem ilościowym i jakościowym nie stanowi bariery w rozwoju firmy, lecz przeciwnie – jest czynnikiem inicjującym osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, gdzie istotne jest także ograniczenie kosztów działalności, w tym m.in. kosztów osobowych. Na efektywność gospodarowania czynnikiem ludzkim w firmie wpływają koszty zatrudnienia oraz produktywność zastosowania tego czynnika.

Zdania na temat oddziaływania ceny czynnika ludzkiego na poziom konkurencyjności polskich przedsiębiorstw są podzielone. Przedsiębiorcy – mający na uwadze relatywnie wysoki poziom obciążeń na rzecz ubezpieczeń społecznych, zakładowe wydatki socjalne, szkoleniowe, koszty związane z bezpieczeństwem pracy itp. – generalnie podkreślają, że poziom kosztów pracy jest zbyt wysoki, wyraźnie obniżający konkurencyjność polskich produktów na rynku międzynarodowym i ograniczający dopływ kapitału obcego do polskiej gospodarki. Pracownicy i ich organy przedstawicielskie – związki zawodowe, powołując się na niski poziom płac realnych w Polsce, wskazują nie tylko na niezadowalający poziom kosztów pracy, ale też na ich słabe oddziaływanie motywacyjne i niekorzystny wpływ na jakość kapitału ludzkiego. Są to zagadnienia bardzo skomplikowane i wymagające gruntownych badań.

W praktyce możliwe jest racjonalne zatrudnienie w firmie, kiedy związek z kosztem pracy jest ekonomicznie zasadny. Oznacza to, że przyjmowanie nowych pracowników jest zasadne, gdy przyrost produktywności wyprzedza przyrost kosztów pracy. Redukcja zatrudnienia jest natomiast zasadna, gdy spadek produktywności jest niższy niż spadek kosztów pracy, aż do zwrócenia się krańcowego kosztu pracy i krańcowej produktywności (10, s. 147–156).

Dzięki zmianie liczebności personelu lub zmodyfikowaniu wymiaru czasu pracy następuje dostosowywanie się do potrzeb produkcyjnych w zależności od koniunktury rynkowej. W tej sytuacji wyłącznie systematyczne planowanie zatrudnienia pozwala diagnozować, czy zwiększone zapotrzebowanie na pracowników ma charakter trwały czy przejściowy, i podjąć racjonalne decyzje kadrowe. Pociąga to za sobą głębokie zmiany organizacyjne, a w konsekwencji pojawienie się bardzo płynnej formy organizacji charakteryzującej się ogromną dynamiką innowacji i wymagającej bardziej elastycznego podejścia do struktur podziału pracy (6, s. 127).

Elastyczność zatrudnienia to zdolność szybkiego dopasowania liczby i profilu kwalifikacji pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie do zmieniających się warunków i potrzeb. Zidentyfikowano cztery zasadnicze obszary elastyczności w kształtowaniu zatrudnienia. Są to (11, s. 106):

- elastyczność ilościowa – czyli dostosowywanie poziomu nakładu pracy stosownie do wymagań związanych ze skalą produkcji (zmiana liczby zatrudnionych i czasu pracy);

- elastyczność zadaniowa – zdolność firmy do osiągnięcia i rozwijania umiejętności swoich pracowników do wykonywania danych zadań określonych wymogami stosowanych metod produkcji, technologii (szkolenia, rozwój umiejętności pracowników);
- przenoszenie zatrudnienia poza firmę (*outsourcing*) poprzez zawieranie kontraktów na wykonanie określonych zadań czy usług;
- elastyczność płac – kształtowana poprzez system wynagrodzeń, dzięki którym organizacja pozyskuje pożądaną strukturę i stopień elastyczności pracowników.

Elastyczność struktur zatrudnienia niesie z sobą tzw. zjawisko segmentacji wewnątrzzakładowych rynków pracy, które polega na wyodrębnieniu dwóch segmentów:

1. pierwotny rynek pracy charakteryzujący się dużą stabilnością zatrudnienia, wysokim wynagrodzeniem, lepszymi warunkami pracy i większymi możliwościami awansu zawodowego;
2. wtórny rynek pracy, na którym panują mniej korzystne warunki pracy i płacy, a zatrudnienie ma charakter koniunkturalny i krótkookresowy.

Wydaje się, iż model zatrudnienia „elastycznej firmy” zaproponowany przez Johna Atkinsona wskazuje interesującą próbę kształtowania relacji między pracodawcą a pracobiorcą. Pracownicy grupy podstawowej zapewniają firmie elastyczność funkcjonalną, osiąganą dzięki celowym programom szkoleń, ścieżkom rozwoju zawodowego i przemieszczaniu między zadaniami. Pracownicy tej grupy dysponują umiejętnościami specyficznymi, unikatowymi, które wykorzystują, świadcząc pracę na rzecz firmy. Ponieważ organizacja musi inwestować w dalszy rozwój tej grupy pracowników, jest także zainteresowana (w celu ochrony swoich „inwestycji”) kształtowaniem warunków długoterminowego zatrudnienia. Z kolei pracownicy peryferyjni zapewniają głównie możliwość dopasowań ilościowych. Są to pracownicy o umiejętnościach, które relatywnie łatwo uzyskać za pośrednictwem zewnętrznego rynku pracy, a jednocześnie ich wkład w procesy organizacji nie jest kluczowy. Zatrudniani są w bardziej elastycznych formach, np. na umowy terminowe, sezonowe, w niepełnym wymiarze czasu pracy, dzieląc stanowiska pracy i pracę, przy wykorzystaniu pracy tymczasowej i niektórych form telepracy. Do trzeciej grupy pracowników należą osoby luźno związane z daną firmą, podwykonawcy, osoby pracujące na własny rachunek. Grupę tę charakteryzuje duża elastyczność finansowa, poziom jej wynagrodzeń odzwierciedla poziom podaży i popytu na zewnętrznym rynku pracy (12, s. 28–31).

Zgodnie z koncepcją elastycznej struktury Charlesa Handy’ego zatrudnienie w firmie tworzą trzy segmenty odpowiadające „listkom koniczyny” (stąd inna nazwa: koncepcja organizacji-koniczyny) (13). Pierwszy segment to trzon organizacji, który stanowią pracownicy o wysokich kompetencjach, czyli menedżerowie, specjaliści. Drugi segment tworzą specjaliści zatrudnieni na krótkoterminowych kontraktach. Do ostatniego segmentu należą pracownicy zatrudniani w okresach rosnącego zapotrze-

bowania na produkcję i osoby pracujące w niepełnym wymiarze czasu pracy. W sytuacji wystąpienia problemów jako pierwsi zostają zwolnieni pracownicy zatrudnieni w drugim i trzecim segmencie. W ten sposób chronieni są pracownicy najważniejsi dla firmy. Pracownicy podstawowi są lepiej wynagradzani i lepiej chronieni w razie kłopotów na rynku pracy.

W przywołanych koncepcjach zasadnicze znaczenie ma pojęcie pracowników kluczowych, peryferyjnych i okazjonalnych, luźno związanych z firmą. Zdaniem Patulskiego struktura zatrudnienia w firmach rzeczywiście zmierza w kierunku przedstawionych modeli, należy zatem oczekiwać, że polityka personalna przedsiębiorstw będzie w coraz większym stopniu wykorzystywała nietypowe, bardziej elastyczne formy zatrudnienia (2, s. 1). Pracownicy, którzy nie są niezbędni dla działalności firmy, zostają zatrudnieni w elastycznym systemie pracy, co umożliwi firmie dostosowanie podaży i umiejętności pracowników do zmieniających się potrzeb.

Steven Vallas wskazuje, że nowe warunki rynkowe, wytyczane przez niespotykany wcześniej rozwój handlu międzynarodowego, rosnące zapotrzebowanie na produkty i usługi wysokiej jakości oraz upowszechnienie się nowoczesnych technologii, sprzyjają rozwojowi firm. Przedsiębiorstwa, które posługują się „elastyczną specjalizacją”, potrafią szybko dostosować się do nowych warunków rynkowych, głównie do zmiany popytu (14, s. 73).

„Elastyczna firma” to sposób myślenia – oraz postępowania – w taki sposób, aby przypadkowa zmiana nie doprowadziła firmy do bankructwa. Zatem współczesna organizacja elastyczna to taka, która jest otwarta na zmiany. Charakteryzuje się zdolnością do nadążania za zmianami otoczenia i rozwijania się w tempie równym lub szybszym niż konkurenci, szybko dostosowuje zmiany struktur wewnątrz organizacji. Wysoki poziom uprawomocnienia pracowników przekłada się na szybkie podejmowanie decyzji w płaskich strukturach organizacyjnych. Elastyczna organizacja dysponuje sprawnym systemem reagowania na opinie klientów. Kształtuje kompetencje własnych pracowników w kierunku stałego uczenia się nowych sposobów działania, wyrabiając w nich podatność na zmiany. Elastyczna firma znajduje równowagę między stabilizacją niezbędną do wysokiego poziomu jakości procesów a destabilizacją wynikającą z potrzeby częstych zmian. Ważne jest, aby organizacja stworzyła taki system działania, który umożliwi szybkie uczenie się nowych metod działania, odejście od stereotypów i przyzwyczajzeń oraz zaspokoi szeroki zakres zmiennych oczekiwań klientów.

Globalny rynek produktów wywołuje rosnący popyt na świadczenie usług w „niestandardowych” godzinach. Rozwój usług i pracy kreatywnej powoduje wzrost znaczenia umiejętności i wiedzy, co z kolei rodzi potrzebę ciągłej edukacji o wysokiej jakości. Zmniejszenie roli związków zawodowych doprowadziło do zindywidualizowania relacji między firmą a pracownikiem. W konsekwencji wystąpiła silna presja rynkowa na nieustanny i szybki wzrost produktywności firmy oraz potrzeba większej elastyczności i adaptacyjności ze strony firm, pracowników i rządu.

Serwicyzacja gospodarki, czyli poszerzanie sektora usług, zmienia stosunki, charakter i organizację pracy. Praca w sektorze usług jest mniej standardowa i wymusza na usługodawcach dostosowanie się do jej specyficznych cech. Typowe, długookresowe umowy o pracę są zamieniane na formy zadaniowe i okresowe. Upowszechnia się elastyczna organizacja i stosowanie elastycznego czasu pracy.

Polskie przedsiębiorstwa w różny sposób dostosowują swoją działalność do pojawiających się nowych trendów dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi. Ogólnokrajowa tendencja wskazuje na rosnące zainteresowanie przedsiębiorstw uelastycznianiem swojego zatrudnienia. Wiąże się to z możliwością obniżania uciążliwych dla przedsiębiorstwa kosztów pracy oraz dostosowania poziomu i jakości zatrudnienia do bieżących potrzeb każdego podmiotu gospodarczego. Przejawem kształtowania i doskonalenia zatrudnienia w przedsiębiorstwach jest pojawienie się dotychczas rzadziej stosowanych form zatrudnienia, inicjowanych przez rynek, a kształtowanych na podstawie przepisów prawa pracy i innych regulacji prawnych. Widoczne obecnie zmiany to zmniejszenie zatrudnienia stałego i w pełnym wymiarze czasu pracy, wzrost natomiast zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy i na czas określony (15, s. 9–20). Formy zatrudnienia, organizacji czasu i miejsca pracy ewoluują na skutek konieczności zapewnienia organizacji odpowiedniej liczby pracowników oraz konieczności elastycznego reagowania na zmiany w otoczeniu. Do form zatrudnienia, które coraz częściej są wykorzystywane przez przedsiębiorstwa, można zaliczyć: zatrudnienie sezonowe, rotacyjne, na czas wykonania zadania, kontraktowe czy też samozatrudnienie.

Obserwowane zmiany we współczesnych stosunkach pracy polegają coraz częściej na odchodzeniu od podporządkowania pracowników pracodawcy na rzecz zwiększenia autonomii i odpowiedzialności za pracę samodzielnych wykonawców, co wiąże się m.in. z realizacją programów outsourcingowych. Oznacza to, że praca może być świadczona zarówno w ramach stosunku pracy, jak i na podstawie umów cywilnoprawnych. Zjawisko *outsourcingu*, które polega na przekazywaniu części prac na zewnątrz organizacji, stało się jedną z najczęściej praktykowanych strategii obniżania kosztów własnych przedsiębiorstwa (16, s. 58). Pociąga to za sobą zmiany na rynku pracy w postaci spadku zatrudnienia w dużych koncernach, które większość usług i wyrobów pozyskują od zewnętrznych poddostawców i kontrahentów. Uelastycznienie zatrudnienia polega na wprowadzaniu formy świadczenia pracy odmiennej od tradycyjnego, sztywnego modelu, który charakteryzuje się dominacją umów o pracę zawartych na czas nieokreślony, pracą jednozmianową w ściśle określonych godzinach. Tego typu formy zatrudnienia wiążą się z wysokimi kosztami pracy i utrudniają przedsiębiorstwom szybką reakcję na zmiany w otoczeniu (17, s. 126).

Z danych przedstawionych w tablicy 1 wynika, że w polskich przedsiębiorstwach następuje zmiana w poziomie zatrudnienia, a także tendencja do zlecania wykonania wybranych zadań firmom zewnętrznym. Są to głównie usługi księgowo, prawnicze, informatyczne, transportowe, utrzymanie czystości, ochrona mienia, ochrona przeciwpożarowa itp. Z usług outsourcingowych częściej korzystają podmioty duże.

Tablica 1. Poziom zatrudnienia w przedsiębiorstwach prywatnych, publicznych i mieszanych* w 2009 r. (N = 2062)
(*The level of employment in private, state-owned and mixed companies in 2009 (N = 2062)*)

Rodzaj zatrudnienia (<i>Type of employment</i>)	Odsetek pracujących w wybranej formie zatrudnienia (% ogółu pracujących) (<i>Percentage of those working in the chosen form of employment – % of all employees</i>)
Zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy (<i>Part-time employment</i>)	12,1
Umowa na czas określony (<i>Fixed-term contract</i>)	18,0
Umowa-zlecenie (<i>Mandate contract</i>)	20,3
Outsourcing (<i>Outsourcing</i>)	9,9

* Do kategorii przedsiębiorstw mieszanych zaliczone zostały wszystkie firmy, których właścicielem nie był w 100% podmiot publiczny lub prywatny.

Źródło: (18).

Sięganie po usługi zewnętrzne należy ocenić jako pozytywny sygnał, ponieważ dzięki wykorzystaniu *outsourcingu* przedsiębiorstwa mogą skupić się na realizacji swojej działalności podstawowej, ograniczając zatrudnienie w sferze działalności pomocniczej czy też uzupełniającej. Głównymi przyczynami korzystania z usług zewnętrznych wskazywanymi przez przedsiębiorców są: optymalizacja kosztów funkcjonowania przedsiębiorstw, redukcja kosztów związanych z rotacją lub szkoleniem pracowników, dostęp do specjalistów z wielu dziedzin, wyższa elastyczność prowadzonej działalności przedsiębiorstwa. Badania pokazują, że im przedsiębiorstwa są młodsze, tym mniej chętnie wykorzystują zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy i umowy-zlecenia. Najintensywniej z tych dwóch typów zatrudnienia korzystają przedsiębiorstwa najstarsze (18, s. 23).

Istotne znaczenie dla przebiegu działań restrukturyzacyjnych w obrębie stanu zatrudnienia ma elastyczność organizacyjna, będąca następstwem podziału większych firm na mniejsze jednostki, wyodrębnienia pewnych obszarów działalności oraz tworzenia przez zatrudnionych pracowników podmiotów w większym lub mniejszym stopniu zależnych od jednostki macierzystej. Konsekwencją takiego postępowania jest zlecenie firmom zewnętrznym coraz większego pakietu zadań, usług, projektów (19, s. 42). Uwagę zwraca coraz częstsze korzystanie z niepracowniczych form zatrudnienia, do których zalicza się umowę-zlecenie, umowę o dzieło, umowę agencyjną, umowę o pracę nakładczą. W dobie działań restrukturyzacyjnych znaczenia

nabierają takie formy realizacji zadań, jak: leasing pracowniczy, telepraca, kontrakty menedżerskie.

Uelastycznianie zatrudnienia ma nie tylko swój wymiar prawny, ale także organizacyjny, obejmujący podział pracy wewnątrz organizacji, wydzielenie pewnych rodzajów działalności na zewnątrz oraz organizację czasu pracy. Przez wprowadzanie nowych, nietypowych form organizacji czasu pracy można uelastycznić zatrudnienie w ramach stosunku pracy (20, s. 115).

Strategia elastycznej pracy pozwala personelowi pracować w domu albo poza biurem, regularnie lub okazjonalnie. Europejskie firmy, które wdrożyły programy elastycznej pracy, podają, że pracownicy uczestniczący w tych programach są średnio o 40% bardziej produktywni niż reszta personelu. Respondenci twierdzą, że średnio ponad połowa zdolności firmy do generowania przychodów zależy od produktywności pracowników, więc wzrost wydajności elastycznie pracującego personelu ma znaczny wpływ na wyniki finansowe. Coraz większą rolę w strategiach elastycznej pracy odgrywają wideokonferencje. Niemal 60% respondentów podtrzymuje kontakt między pracownikami lokalnymi, zdalnymi i mobilnymi za pomocą wideo o wysokiej rozdzielczości, a 72% twierdzi, że współpraca wideo przyczynia się do wzrostu produktywności i efektywności firmy².

Polskie i zagraniczne doświadczenia związane z coraz szerszym stosowaniem dostępnych elastycznych rozwiązań na rynku pracy wskazują zarówno na pozytywne, jak i negatywne efekty takich rozwiązań. Ocena plusów i minusów elastycznego zatrudnienia jest skomplikowana, gdyż przy różnych elastycznych rozwiązaniach otrzymuje się różne efekty.

Oprócz zalet elastyczne formy zatrudnienia mają również wady, do których z punktu widzenia pracodawcy należą: niski stopień identyfikowania się pracownika z firmą, większa fluktuacja personelu, konieczność częstszego szkolenia i wdrażania nowych pracowników, niska jakość wykonywanych zadań, problemy z komunikacją i przepływem informacji między pracownikami a osobami zatrudnionymi dorywczo, ograniczone zaufanie pracodawcy do pracowników wykonujących swoją pracę poza siedzibą firmy.

Korzyści i koszty zależą od wielu czynników. Po stronie pracodawcy należy brać pod uwagę głównie kondycję finansową firmy, charakter jej działalności, wartość kwalifikacji zawodowych i łatwość dostępu do pracowników, wielkość firmy i skalę elastycznego zatrudnienia. W przypadku pracowników decyduje też indywidualna sytuacja osobista elastycznych pracowników, wiedza o zasadach obowiązujących w firmie, zaangażowanie w pracę zawodową, cechy osobowościowe itp.

Wybór formy zatrudnienia zależy więc od rodzaju firmy i jej działalności, w szczególności od grup pracowników i rodzaju wykonywanej przez nich pracy (jednorazowa, stała, okresowa, możliwa do wykonania poza firmą, stanowiąca część procesu technologicznego). Koncepcja elastycznego pracodawcy, elastycznego pra-

² Na podstawie wyników sondażu przedstawionych przez Polycom Inc. (Nasdaq: PLCM), globalnego lidera w dziedzinie standardowej komunikacji unifikowanej.

ownika i elastycznych form pracy wymaga personelu o wyższych kwalifikacjach (np. specjalistów, projektantów, menedżerów, informatyków, trenerów, naukowców), stale inwestującego w swój rozwój zawodowy. Podejmując decyzje dotyczące poziomu i struktury elastycznego zatrudnienia, należy porównać korzyści i koszty danej firmy związane z zastosowaniem takiej formy zatrudnienia.

Zatem efektywne wykorzystanie kapitału ludzkiego jest jednym z głównych czynników decydujących o sprawnym funkcjonowaniu organizacji – zarówno tych, które mają na celu długofalowe maksymalizowanie zysku, jak i tych, które z założenia nie podlegają tej zasadzie.

4. Podsumowanie

We współczesnej gospodarce, w której coraz większego znaczenia nabierają elastyczne godziny pracy, praca zespołowa, zorientowanie na klienta oraz zróżnicowane i elastyczne formy organizacji przedsiębiorstw z tendencją do wprowadzania rozwiązań doraźnych, restrukturyzacja zatrudnienia w przedsiębiorstwie powinna stanowić proces stały, dostosowując w sposób ciągły sferę zatrudnienia do zmiennego otoczenia działania przedsiębiorstwa.

Pracodawcy coraz częściej stosują politykę ograniczania kosztów stałych, na które w głównej mierze składają się koszty pracownicze. Firmy wypowiadają warunki płacowe swoim pracownikom, redukują zatrudnienie, przenoszą kapitał do regionów o niższych kosztach pracy. Elastyczne formy zatrudnienia to ważny element wsparcia firm w czasach kryzysu ekonomicznego.

Reasumując, współczesny model „elastycznej firmy” to taki, który charakteryzuje się swobodnym dostosowaniem wielkości i formy zatrudnienia do zmieniających się potrzeb rynkowych, szybkim i prostym nawiązywaniem stosunku pracy oraz tanim i łatwym proceduralnie zwolnieniem. Wyróżnia się w nim pracowników tworzących „trzon” firmy i personel „zadaniowy”. Elastyczna firma łatwiej znosi fluktuacje koniunktury i lepiej odpowiada na wyzwania globalizacji dzięki większej adaptacyjności, mniejszej wrażliwości na zmiany zewnętrzne, szybszemu przyswajaniu nowych technologii, przyciąganiu i utrzymaniu wartościowych pracowników.

Elastyczne formy zatrudnienia dostosowują liczbę i rodzaj pracowników do ilościowego, jakościowego i czasowego zapotrzebowania na pracę w zmiennych warunkach otoczenia. Prowadzą one do pełnego wykorzystania potencjału i czasu pracy zaangażowanych pracowników oraz pozwalają na obniżenie kosztów działania i zwiększenie adaptacyjności przedsiębiorstwa do zmian rynkowych. Ich umiejętne wykorzystanie jest ważnym elementem przyczyniającym się do rozwoju i wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw, nawet w krótkim okresie. Potwierdza to wcześniej postawioną tezę, iż model „elastycznej firmy” warunkuje racjonalizację zatrudnienia. Prowadzona w ten sposób polityka przedsiębiorstwa w zakresie kształtowa-

nia poziomu zatrudnienia pozwoli na osiągnięcie dobrych wyników finansowych w przyszłości.

W Polsce o uelastycznianiu zatrudnienia mówi się od niedawna. Przejawów rosnącej liberalizacji rynku pracy oraz uelastyczniania zatrudnienia można upatrywać w zmianach przepisów prawa pracy, malejącej roli związków zawodowych, preferowaniu umów cywilnoprawnych oraz zwiększającej się indywidualizacji relacji pomiędzy stronami stosunku pracy. Elastyczne formy zatrudnienia to nadal nowość na naszym rynku pracy, w związku z czym jest mało literatury i regulacji prawnych w tym zakresie. Wieloaspektowa problematyka racjonalizacji zatrudnienia w kontekście koncepcji elastycznej firmy, mimo dotychczasowych doświadczeń praktyki i proponowanych rozwiązań, jest zagadnieniem otwartym i wymagającym dalszych studiów i badań.

Bibliografia

1. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategia i działanie*, przeł. M. Loska, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996. ISBN 83-85441-15-8.
2. Patulski A., *Nietypowe formy zatrudnienia*, „Monitor Prawa Pracy” 2007, nr 2.
3. Juchowicz M., Rostkowski T., Sienkiewicz Ł., *Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2003. ISBN 83-88840-34-7.
4. Walkowiak R., *Zarządzanie zasobami ludzkimi: kompetencje, nowe trendy, efektywność*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2007. ISBN 978-83-7285-327-1.
5. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1996. ISBN 83-04-04318-1.
6. Sajkiewicz A. (red.), *Zasoby ludzkie w firmie: organizacja, kierowanie, ekonomika*, Poltext, Warszawa 2000. ISBN 83-86890-77-0.
7. Mercer M.W., *Dział kadr jako centrum zysków*, „Management” 1996, nr 12.
8. Olędzki M., *Polityka zatrudnienia*, PWE, Warszawa 1978.
9. Laskowski W., *Racjonalizacja zatrudnienia w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1987. ISBN 83-208-0650-X.
10. Makowski K., *Optymalne zatrudnienie a konkurencyjność*, „Materiały i Prace Instytutu Funkcjonowania Gospodarki Narodowej” 2000, t. 79, s. 147–156.
11. Beardwell I., Holden L., *Human Resources Management: A Contemporary Perspective*, Pitman Publishing, London 1997.
12. Atkinson J., *Manpower Strategies for Flexible Organizations*, „Personnel Management” 1984, no. 8.
13. Handy Ch., *Understanding Organizations*, Oxford University Press, New York 1993. ISBN 0195087321.
14. Vallas S., *Rethinking Post-Fordism: The Meaning of Workplace Flexibility*, „Sociological Theory” 1999, no. 68.
15. Bielski I., *Zasoby ludzkie w przedsiębiorstwie innowacyjnym*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2007, nr 5(53).
16. Jacukowicz Z., *Kompleksowe zarządzanie pracą*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2004. ISBN 83-7187-866-4.