

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

248

Sukces w zarządzaniu kadrami Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim

Tom 1. Problemy zarządczo-ekonomiczne



Redaktorzy naukowi
Tadeusz Listwan
Marzena Stor



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Piotr Bohdziewicz, Stanisława Borkowska, Halina Czubasiewicz,
Beata Jamka, Zdzisława Janowska, Marta Juchnowicz, Tadeusz Listwan,
Alicja Miś, Ryszard Panfil, Aleksy Pochtowski, Czesław Sikorski,
Janina Stankiewicz, Janusz Strużyna, Łukasz Sułkowski,
Jan Szambelańczyk, Stanisław A. Witkowski

Redakcja wydawnicza: Zespół

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-296-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część 1. Funkcja personalna w nowych warunkach organizacyjnych

Zbigniew Antczak: Pojęcie elastyczności i jego paradygmatyczna recepcja (rozważania epistemologiczno-eksploracyjne).....	15
Ewa Głuszek: Wpływ wizerunku lidera na reputację przedsiębiorstwa.....	25
Władysław Hydzik, Dagmara Lewicka: Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji z wykorzystaniem metody analizy sieci społecznych (Social Network Analysis)	34
Zdzisław Jasiński: Przystosowywanie zespołów pracowniczych do zmieniających się warunków pracy.....	46
Anna Jawor-Joniewicz: Ku elastyczności zarządzania zasobami ludzkimi? Wybrane rozwiązania stosowane przez uczestników konkursu lider ZZZL w latach 2001-2011.....	52
Joanna Jończyk: Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w publicznych szpitalach	63
Elżbieta Kowalczyk: <i>I-deals</i> jako przejaw elastyczności w budowaniu relacji pracownik–pracodawca	73
Jerzy Niemczyk: Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych.....	87
Lukasz Sienkiewicz: Wiedzochłonność usług a elastyczność zarządzania kompetencjami pracowników	95
Beata Skowron-Mielnik: Modelowanie elastycznej organizacji pracy	107
Janusz Strużyna: Zderzenie myślenia sieciowego z praktykami ZZZL	118
Łukasz Sułkowski: Elastyczność zarządzania zasobami ludzkimi w polskich szpitalach	128
Weronika Toszewska: Wybrane zagadnienia zarządzania kapitałem ludzkim w opinii pracowników przedsiębiorstwa Poczta Polska SA.....	135

Część 2. Elastyczne zatrudnianie i zmiana struktury społeczno-demograficznej pracowników

Joanna Cewińska: <i>Freelancing</i> a zarządzanie kapitałem ludzkim	149
Zdzisława Janowska, Zdzisław Chmal: Elastyczne formy zatrudnienia i wynagradzania. szanse i zagrożenia	158

Wacław Jarmolowicz, Michał Pilc: Struktura społeczno-demograficzna zatrudnionych w ramach form elastycznych w Polsce i Unii Europejskiej ...	168
Tomasz Sapeta: Wykorzystanie audytu personelu w uelastycznieniu zatrudnienia.....	180
Małgorzata Striker: Determinanty uelastycznienia zatrudnienia personelu medycznego w Polsce.....	189

Część 3. Motywowanie, wynagradzanie i ocenianie pracowników

Agata Borowska-Pietrzak: Elastyczność systemu okresowego ocen pracowników za pomocą badania opinii pracowniczej – wyniki empiryczne	201
Urszula Feliniak: Elastyczne systemy wynagrodzeń w zarządzaniu współczesnymi organizacjami.....	212
Marta Juchnowicz: Efektywne sposoby poprawy elastyczności wynagrodzeń.....	223
Marek Kalinowski: Skuteczność systemów wynagradzania w kontekście determinant dotyczących pracobiorców	231
Tomasz Kawka: Uelastycznienie kształtowania wynagrodzeń w organizacji	241
Magdalena Majowska: Typy i źródła nacisków instytucjonalnych na rozwiązania płacowe w organizacji.....	250
Katarzyna Półtoraczyk: Systemy motywowania w branży ubezpieczeniowej	261
Zofia Sekuła: Motywowanie pracowników w małych firmach.....	270
Wojciech Ulrych: Przeszłość i terażniejszość oceniania pracowników	281

Część 4. Doskonalenie i rozwój kadr

Piotr Bohdziewicz: Koncepcja kapitału kariery zawodowej jako wyznacznika indywidualnej zatrudnialności na współczesnym rynku pracy.....	293
Barbara Kożuch, Bogusław Plawgo: Rozwój pracowników a innowacyjność i konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw.....	304
Alicja Miś: Kariera nietradycyjna: alternatywne wzory zaangażowania zawodowego.....	317
Łukasz Panfil: Model wspierania rozwoju talentów sportowych w procesie zarządzania nimi – badania pilotażowe	326
Adam Suchodolski: Czynniki wpływające na wytyczanie kierunków rozwoju pracowników w organizacji.....	337
Katarzyna Tracz-Krupa: Wytyczne Unii Europejskiej dla rozwoju kapitału ludzkiego.....	344

Część 5. Międzykulturowa i społeczna różnorodność a praktyki personalne

Beata Buchelt: Sukces czy porażka procesu repatriacji? Praktyki międzynarodowych organizacji działających w Polsce	355
Magdalena Dunikowska: Różnorodność w zarządzaniu zasobami ludzkimi	365
Beata Jamka: Model biznesowy zarządzania różnorodnością jako podstawa aktywacji potencjału zawodowego kobiet	374
Piotr Mrówczyński: Zarządzanie różnorodnością wynikiem zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi	384
Joanna Mróz: Gender a elastyczność organizacji	393
Sylwia Przytuła: Ekspatriant – elastyczny pracownik międzynarodowy	402
Barbara Sajkiewicz: Amerykańskie i japońskie motywowanie do innowacyjności	415
Marzena Stor: Międzykulturowe uwarunkowania elastyczności systemu oceniania pracowników w korporacjach międzynarodowych	423
Czesław Zajac: Kulturowe problemy zarządzania zasobami ludzkimi w międzynarodowych grupach kapitałowych w świetle badań empirycznych	438

Summaries

Part 1. Personal function in new organizational conditions

Zbigniew Antczak: Flexibility and its paradigm's reception (exploration-epistemological reflections).....	24
Ewa Gluszek: The effects of CEO image on corporate reputation.....	33
Władysław Hydzik, Dagmara Lewicka: Using Social network analysis for the human resource management in knowledge-based organizations	45
Zdzisław Jasiński: Staff teams adaptation to a changing work environment..	51
Anna Jawor-Joniewicz: Towards flexibility of Human Resources Management? Chosen solutions used by the participants of HRM Leader Competition in the years 2001-2011	62
Joanna Jończyk: Changes in human resource management in public hospitals	72
Elżbieta Kowalczyk: I-deals as a symptom of flexibility in the building of employee-employer's relation	86
Jerzy Niemczyk: Management in inter-organizational networks	94
Łukasz Sienkiewicz: Knowledge intensity of services and flexibility of employees' competence management.....	106
Beata Skowron-Mielnik: Assumptions of modelling flexible work organization.....	117
Janusz Strużyna: Impact of networking thinking on HRM practices.....	127

Łukasz Sułkowski: Flexibility of human resource management in Polish hospitals.....	134
Weronika Toszewska: Selected issues of human capital management in the opinion of the employee of Poczta Polska SA.....	145

Part 2. Flexible employment and the change of socio-demographic structure of employees

Joanna Cewińska: Freelancing – implications for human capital management	157
Zdzisława Janowska, Zdzisław Chmal: Flexible forms of employment and remuneration. Opportunities and threats.....	167
Wacław Jarmolowicz, Michał Pilec: The socio-demographic structure of flexibly employed in Poland and in other European Union countries	179
Tomasz Sapeta: Using personnel audit in improving the flexibility of employment	188
Małgorzata Striker: Determinants of flexible working of health professionals in Poland	198

Part 3. Motivation, remuneration and evaluation of employees

Agata Borowska-Pietrzak: Flexibility of periodic system of employees' evaluation with the use of employee opinion poll – empirical results.....	211
Urszula Feliniak: Flexible remuneration systems in modern organizations management.....	222
Marta Juchnowicz: Effective methods for improvement of flexibility of wages	230
Marek Kalinowski: Effectiveness of remuneration systems in the context of determinants concerning employees.....	240
Tomasz Kawka: Making the salary shaping in an organization flexible.....	249
Magdalena Majowska: The role of the institutional context in making compensation choices	260
Katarzyna Półtoraczyk: Motivation systems in insurance industry.....	269
Zofia Sekuła: Motivating employees in small companies	280
Wojciech Ulrych: Past and presence of performance appraisal	290

Part 4. Improvement and personnel development

Piotr Bohdziewicz: The concept of professional career capital as a determinant of personal competitiveness on the modern labour market	303
---	-----

Barbara Kożuch, Bogusław Plawgo: Innovation and competitiveness of small and medium-sized enterprises (SMEs) as a consequence human resources development.....	316
Alicja Miś: Nontraditional career – alternative patterns of occupational engagement.....	325
Łukasz Panfil: The model of supporting the development of sport talents in the process of talent management – pilot studies	336
Adam Suchodolski: Factors influencing the directions of employee development in the organization	343
Katarzyna Tracz-Krupa: European Union guidelines for development of human capital.....	352

Part 5. Cross-cultural and social diversity vs. personnel practices

Beata Buchelt: Success or failure of a repatriation process? Practices of international corporations which operate in Poland.....	364
Magdalena Dunikowska: Human Resource Management and Diversity.....	373
Beata Jamka: Managing diversity business model as a basis for women's work potential activation	383
Piotr Mrówczyński: Diversity management as a result of changes in human resource management	392
Joanna Mróz: Gender and flexibility of organization	401
Sylwia Przytuła: Expatriant – flexible international employee.....	414
Barbara Sajkiewicz: American and Japanese motivating for innovativeness	422
Marzena Stor: Cross-cultural determinants for flexibility of employee performance appraisal system in multinational companies	437
Czesław Zajac: Cultural problems of human resources management in international capital groups in the light of empirical studies	448

Beata Skowron-Mielnik

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

ZAŁOŻENIA MODELOWANIA ELASTYCZNEJ ORGANIZACJI PRACY

Streszczenie: Elastyczna organizacja pracy staje się powoli docelowym systemem pracy. Zasadniczą kwestią jest jednak stworzenie odpowiedniej architektury stosowanych rozwiązań, uwzględniającej kwestie społeczne i ekonomiczne, długo- i krótkookresowe. Artykuł zawiera propozycję modelu elastycznej reorganizacji pracy jako procesu stałego jej doskonalenia w zakresie zadań, czasu i miejsca pracy oraz formy zatrudnienia.

Słowa kluczowe: elastyczność organizacji pracy, efektywność pracy, projektowanie pracy.

1. Wstęp

Elastyczną organizację pracy można określić jako sposób kształtowania treści, czasu i miejsca pracy oraz formy zatrudnienia zapewniający szybkie (czas) dostosowane do sytuacji (różnorodność) i optymalne ekonomicznie (nakłady i efekty) działanie, w celu zachowania dynamicznej równowagi w realizowaniu pracy z punktu widzenia efektów ekonomicznych i społecznych. Definicja ta nawiązuje do kierunków zmian w obrębie wzorców pracy [Carnoy 2000]:

- zmiany czasu pracy polegającej na przejściu od systemu stałego do elastycznego,
- zatrudnienia związanego z realizacją zadania i kończącego się po jego wykonaniu,
- zmiany miejsca pracy ze stałego na mobilne,
- deformalizacji stosunków między pracodawcą a pracobiorcą.

Występujące w powyższych wymiarach formy elastyczności pracy są tematem coraz częściej pojawiającym się w dyskusjach zarówno w odniesieniu do problemów rynku pracy (np. *flexicurity*), jak i dylematów przedsiębiorców (stosowanie umów zwanych „śmieciowymi”). Elastyczny czas pracy czy elastyczne formy zatrudnienia muszą wprawdzie mieć sprzyjające podstawy prawne i umocowanie społeczno-polityczne, ale tak naprawdę od pracodawców zależy, w jakiej formie i z jakim skutkiem wdrożą konkretne rozwiązania. Jak każde rozwiązanie organizacyjne, tak i elastyczna organizacja pracy wymaga dobrej, przemyślanej pod kątem przesłanek i oczekiwanych efektów koncepcji. Obserwacje praktyki zarządzania wskazują

na to, że podejmowane działania są elastyczne, ale niekoniecznie do końca przewidziane, zwłaszcza pod względem efektów. Stąd poniższa propozycja założeń modelowania elastycznej organizacji pracy.

2. Dotychczasowe praktyki w zakresie elastycznego organizowania pracy

Badania empiryczne przeprowadzone na potrzeby poruszanego tematu [Skowron-Mielnik 2012] pokazały, że elastyczna organizacja pracy jest zagadnieniem bardzo aktualnym w działalności przedsiębiorstw. Jednak analiza wyników badań ankietowych oraz studiów przypadków wskazuje na ograniczony zakres wykorzystania elastycznych form organizacji pracy, zarówno w sensie zróżnicowania tych form, jak i liczby pracowników nimi objętych. Przedsiębiorstwa zadeklarowały wprowadzić satysfakcjonujący poziom znajomości rozwiązań zaliczanych do elastycznej organizacji pracy, ale wskazany przez nie zakres wykorzystania tych rozwiązań sugeruje, że albo deklaracje nie do końca były zgodne z rzeczywistością, albo brakuje umiejętności ich wdrażania. Za zasadniczy mankament należy uznać stereotypowe postrzeganie elastycznej organizacji pracy jako związanej z pewnymi cechami, takimi jak określona wielkość mierzona liczbą pracowników czy przedmiot działalności (czyli stereotypowo dla firm dużych i usługowych). W przypadku dużych podmiotów jest rzeczywiście więcej możliwości elastycznego organizowania pracy ze względu na większą liczbę i różnorodność stanowisk, ale zbyt wąska specjalizacja może utrudniać taką elastyczność. Natomiast w mniejszych podmiotach elastyczność funkcjonalna, ale też czasowa, jest czymś naturalnym (będąc małym, trzeba być elastycznym), natomiast problem stanowi elastyczność numeryczna.

Drugi mankament elastyczności to ograniczanie jej do kilku typowych form, a więc najczęściej umów cywilnoprawnych oraz ogólnie pojmowanego elastycznego czasu pracy. Elastyczna organizacja pracy, po pierwsze, wiąże się ze zmiennym wykorzystaniem różnorodnych rozwiązań, wśród których są zarówno tradycyjne typowe sposoby (np. umowa o pracę na czas nieokreślony), jak i bardziej innowacyjne (np. samozatrudnienie). Po drugie, rozwiązania te dotyczą wspomnianej na początku treści pracy, czyli zadań (np. rotacja pracy), czasu pracy (np. ruchomy czas pracy), miejsca pracy (np. telepraca) oraz statusu pracy (np. kontrakt), co daje spore możliwości wyboru [Skowron-Mielnik 2010].

Potrzeba i zakres elastyczności mają zatem bardzo różny, sytuacyjny charakter. Analizy przypadków wskazały, że nie można dobrze zaprojektować pracy bez odniesienia do poziomu stanowiska organizacyjnego, bo dopiero na tym poziomie można przewidzieć wszelkie czynniki istotne dla sposobu zorganizowania pracy. Poza tym elastyczna organizacja pracy nie jest rozwiązaniem stosowanym tylko w nagłych sytuacjach. Nawet jeśli elastyczność ma dawać możliwość szybkiego zareagowania, to tę reakcję trzeba mieć przygotowaną i systematycznie doskonalszą, a do tego potrzebne jest metodyczne przygotowanie działań.

We wskazanych badaniach zidentyfikowano również trzy rodzaje mechanizmów kształtowania elastycznej organizacji pracy stosowanych przez pracodawców:

- kosztowy,
- społeczny,
- sprawnościowy.

Mechanizm kosztowy – przesłanki do uelastyczenia organizacji pracy mają tu swoje źródło w potrzebie racjonalizacji kosztów pracy. Może ona wynikać albo z niekorzystnej sytuacji gospodarczej, przekładającej się na działania podejmowane przez przedsiębiorców i wymuszającej oszczędności w kosztach pracy, albo z przyjętej przez przedsiębiorcę strategii minimalizacji kosztów. Wobec tego zastosowanie mają wszelkie formy elastycznej organizacji pracy przynoszące efekt w postaci elastyczności numerycznej i finansowej. Procesy decyzyjne towarzyszące mechanizmowi kosztowemu wyraźnie wskazują, że w zasadzie jedynym decydentem jest przedsiębiorca lub zarządzający w jego imieniu. Aczkolwiek obserwowane są sytuacje, w których pracownicy chętnie podejmują pracę np. w formie umowy zlecenia, licząc na realnie wyższe, pozaformalne wynagrodzenie. Kryteria wyboru rozwiązań są jednak dość jednoznaczne: mniej lub bardziej bezpośrednio dotyczą kosztów związanych z pracą. W tym kontekście efektywność wdrożonych rozwiązań analizowana jest przez pryzmat twardych wskaźników, mierzalnych, sparametryzowanych i w możliwie dużym stopniu dających się ująć w postaci finansowej (koszty i wyniki). Do tego rodzaju efektów relatywnie łatwo można stworzyć sposób pomiaru tych efektów, poprzez analizę kosztów pracy, w tym poziomu wynagrodzeń i obciążeń pozapłacowych, kosztów związanych z doborem pracowników.

Mechanizm społeczny – impuls do zmian w kierunku elastyczności pochodzi albo od pracowników, albo z zewnętrznych źródeł o charakterze społecznym, czyli rynku pracy. Potrzeba związana z organizacją pracy, a także sposób jej zaspokojenia (forma organizacji pracy) wypływają od potencjalnych jej beneficjentów. Rolą pracodawcy jest tu zaopiniowanie i wyrażenie zgody na dane rozwiązanie i dopracowanie szczegółów pod kątem wdrożenia. Rozwiązania mogą być wskazane w pewnych działaniach globalnych, zewnętrznych (np. w prawnych regulacjach antykryzysowych) albo mogą wynikać z potrzeb lokalnego rynku pracy lub być zdefiniowane przez pracowników (np. potrzeby wynikające z obowiązków rodzinnych). W mechanizmie społecznym wydaje się być więcej kreatywności, więcej innowacyjności niż w kosztowym, ale jest to mechanizm mniej precyzyjny, trudniej w nim ustalić ostateczne efekty, bo wiele z nich ma charakter jakościowy (np. wzrost satysfakcji pracownika), trudniej też opracować miarodajne sposoby ich monitorowania.

Mechanizm sprawnościowy – to rozwiązanie, które można określić jako łączenie optymalizacji ekonomicznej ze społeczną. Hasłowo można je również określić następująco: jeśli trzeba coś zrobić dla pracowników, to niech to się opłaca przedsiębiorstwu, a jeśli działania są organizowane dla interesu ekonomicznego przedsiębiorstwa, to niech coś z tego mają pracownicy. Przykładem może być zmiana systemu czasu pracy na elastyczny, uwzględniający nasilenie liczby klientów w ciągu

dnia, co usprawni obsługę klientów, a jednocześnie, skoro system i tak jest już zmienny, to można stworzyć w nim opcje dla pracowników, którzy mogą mieć elastyczne godziny pracy z przyczyn osobistych. W mechanizmie sprawnościowym podejmowane działania mają charakter zmian organizacyjnych usprawniających przebieg procesów, co dalej powinno skutkować efektami ekonomicznymi i społecznymi. Rozwiązania w tym modelu dają się relatywnie dobrze parametryzować poprzez różnorodne zjawiska (np. wykorzystanie czasu pracy, poziom fluktuacji kadr), a jednocześnie nie mają tak skrajnie ilościowego, tylko finansowego wymiaru jak w modelu kosztowym.

3. Założenia kształtowania organizacji pracy

Na podstawie badań empirycznych przyjęto następujące założenia co do kształtowania organizacji pracy:

- Uelastycznianie organizacji pracy staje się standardowym rozwiązaniem organizacyjnym, które może i powinno funkcjonować na co dzień w rzeczywistości przedsiębiorstwa obok tradycyjnych rozwiązań.
- Zasadniczym kryterium wyboru rozwiązań w zakresie organizacji pracy oraz oceny ich efektywności powinna być sprawność organizacyjna i związana z nią wydajność pracy. Wynika to z konieczności zapewnienia zbieżności cech organizacji pracy z punktu widzenia pracownika i pracodawcy, tzn. obie strony sytuacji pracy powinny na wprowadzanych rozwiązaniach zyskiwać (strategia *win-win*).
- Projektowanie organizacji pracy powinno być prowadzone ze szczególnym uwzględnieniem perspektywy stanowiska organizacyjnego, bo tylko na tym poziomie analitycznym można rozpatrywać i uwzględniać indywidualne preferencje dotyczące organizacji pracy, a to stanowi podstawę współczesnych tendencji w tej dziedzinie. Wiąże się to również z rozwiązaniem dylematu wyrównania poziomów szans i atrakcyjności między tradycyjnym a elastycznym statusem zatrudnienia, który może być różnie postrzegany przez różne osoby.

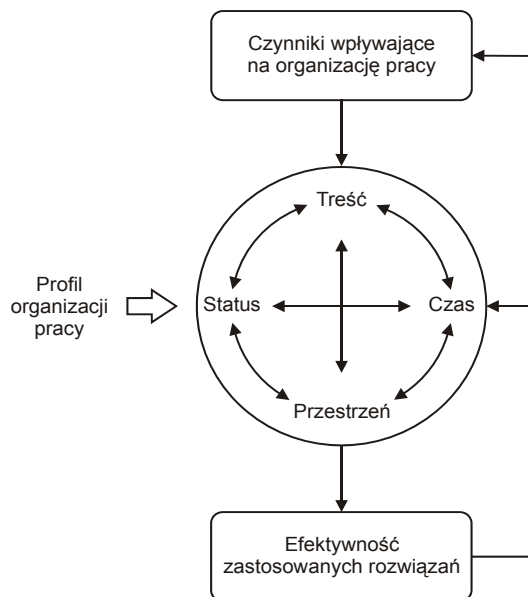
Następnie na podstawie przeprowadzonych studiów literaturowych [Borkowska 2007; Głogosz 2010; Grudzewski, Hejduk, Snakowska, Wańtuchowicz 2010; Hajn 2003; Jamka 2011; Juchnowicz 2007; Kryńska 2009; Machol-Zajda, Maciejewicz 2010] przyjęto kategorie czynników sprzyjających elastycznej organizacji pracy:

- makroekonomiczne, w tym problemy rynku pracy oraz zmiany w zakresie prawa pracy, zmierzające w kierunku deregulacji i elastyczności stosunków pracy,
- mikroekonomiczne, w tym rozwój systemów pracy wysoce efektywnej i społecznej odpowiedzialności biznesu, sprzyjające większemu uwzględnianiu potrzeb pracowników (np. programy równoważące pracę i życie pozazawodowe),
- indywidualne, w tym modele kariery zawodowej związane z kształtowaniem i wykorzystaniem kompetencji zawodowych oraz cechy pracowników wyznaczające ich postawy wobec pracy (np. coraz młodsze pokolenia mają coraz bardziej przychylny stosunek do elastycznej organizacji pracy).

Biorąc pod uwagę powyższe założenia, można stwierdzić, że doskonalenie elastycznej organizacji pracy wymaga zaistnienia trzech elementów:

- zrozumienia czynników kształtujących organizację pracy (przesłanki),
- posiadania koncepcji przyszłej organizacji pracy (reorganizacja),
- świadomości niedoborów, ukrytych możliwości i pożądaných zjawisk (efekty).

W związku z powyższym proponuje się następującą koncepcję procesu modelowania elastycznej organizacji pracy (zob. rys. 1).



Rys. 1. Proces modelowania elastycznej organizacji pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Skowron-Mielnik 2012, s. 181].

Powyższy proces zakłada nadanie organizacji pracy na stałe cechy elastyczności, co oznacza ciągłe nadążanie za już wprowadzonymi w działalności zmianami oraz antycypowanie potencjalnych zmian dotyczących organizacji pracy. Zmiany te mogą następować zarówno pod wpływem wspomnianych czynników, mających bardziej charakter zewnętrzny i odzwierciedlających nowe tendencje, jak i wewnętrznej oceny efektywności dotychczasowych rozwiązań. Przy czym organizacja pracy może nabrać cech elastyczności poprzez zmianę tylko jednego z elementów profilu (np. stała umowa o pracę może dotyczyć zmiennych zadań, ale dających się realizować w stałym miejscu w siedzibie firmy, za to wymagających elastycznego czasu pracy).

4. Etapy procesu modelowania elastycznej organizacji pracy

Na podstawie powyższej koncepcji wyróżniono trzy zasadnicze, cyklicznie podejmowane działania w zakresie projektowania organizacji pracy:

- identyfikację potrzeb w zakresie uelastycznienia organizacji pracy,
- projektowanie profilu elastycznej organizacji pracy,
- monitorowanie efektywności organizacji pracy.

Etap I – Identyfikacja potrzeb w zakresie uelastycznienia organizacji pracy

W zakresie identyfikacji potrzeb odwołano się do koncepcji elastyczności J.S. Evansa [Osbert-Pociecha 2004, s. 9], w nawiązaniu do której można określić następujące generalne sytuacje wskazujące na potrzebę uelastycznienia:

- Im więcej czasu potrzebuje przedsiębiorstwo, aby zaadaptować się do wymogów wywołanych zmianami w otoczeniu lub wewnątrz organizacji, tym bardziej potrzebuje nowych, bardziej sprawnych rozwiązań organizacyjnych.
- Im więcej opcji inicjuje przedsiębiorstwo dla zmian w organizacji pracy dających się przewidzieć oraz im więcej jest opcji możliwych, aby zareagować na zmiany nieprzewidywalne, tym jest ono elastyczniejsze, a zmiany przebiegają szybciej i łagodniej, w sposób niezakłócający działalności przedsiębiorstwa i niegenerujący zbędnych kosztów.
- Im więcej zmian w przedsiębiorstwie ma charakter reaktywny, tym bardziej potrzebne są elastyczne rozwiązania w zakresie organizacji pracy, umożliwiające szybką i adekwatną do sytuacji reakcję (najczęściej są to rozwiązania oznaczające elastyczność numeryczną i o charakterze zewnętrznym); jeśli zachodzące zmiany mają charakter proaktywny, to dają większe pole do projektowania rozwiązań długofalowych, związanych z elastycznością funkcjonalną i o charakterze wewnętrznym.
- Im więcej zmian dotyczy głównie czynników wewnętrznych organizacji, tym bardziej należy się skupić na rozwiązaniach dających elastyczność funkcjonalną i o charakterze wewnętrznym, natomiast im więcej zmian odnosi się do zewnętrznych relacji z partnerami, które mogą być zaskakujące, tym częściej może zachodzić konieczność sięgnięcia do elastyczności zewnętrznej, o charakterze numerycznym i finansowym.

Zależności te dają podstawę do wnioskowania o mniejszej lub większej skłonności danego podmiotu do elastycznych rozwiązań i zidentyfikowania tzw. **markerów elastyczności pracy**. Są to zjawiska, których pojawienie się lub nasilenie jest dla przedsiębiorstwa informacją o potrzebie zwiększenia elastyczności w zakresie organizacji pracy (np. stopień zróżnicowania załogi – im więcej kategorii pracowników pojawia się w przedsiębiorstwie – różne grupy wiekowe, kwalifikacyjne, narodowościowe – tym więcej zróżnicowanych form organizacji pracy jest potrzebne przedsiębiorstwu, żeby zaspokoić różnorodne potrzeby pracowników).

Identyfikacja potrzeb dotyczących organizacji pracy powinna mieć charakter diagnostyczno-prognostyczny. W pierwszej kolejności trzeba zatem zdiagnozować system pracy istniejący w danej organizacji pod kątem sprawności organizacyjnej, czyli:

1) postawionych celów (czy są osiągnięte i w jakim stopniu ich realizacja związana jest z organizacją pracy),

2) relacji między nakładami a efektami (jakie nakłady są ponoszone na realizację celów i jakie efekty końcowe są osiągnięte oraz jak relację tę można poprawić dzięki zmianom w organizacji pracy).

W drugiej kolejności potrzebna jest prognoza związana ze wspomnianymi, strategicznymi z punktu widzenia przedsiębiorstwa, czynnikami zmian w organizacji pracy. Prognoza zmian w organizacji wynika z ogólnych tendencji w zakresie organizowania pracy w przedsiębiorstwie oraz z zamierzeń strategicznych przedsiębiorstwa. Tutaj również można sformułować markery elastyczności, ale ze względu na perspektywę nie będą one łatwe do zweryfikowania i tym samym proponowane na ich podstawie zmiany mogą być trudniejsze do zaakceptowania przez pracowników (np. wdrażanie programów związanych z perspektywą starzejącej się załogi w kontekście wydłużenia wieku emerytalnego). Końcowym efektem identyfikacji potrzeb jest lista markerów na poziomie operacyjnym i strategicznym, na bazie których budowany jest profil organizacji pracy.

Etap II – Projektowanie profilu organizacji pracy

Określone na poprzednim etapie markery elastyczności wyznaczają potencjalne rozwiązania, które mogą mieć zastosowanie w odniesieniu do poszczególnych jednostek organizacyjnych przedsiębiorstwa. Pierwszym krokiem w kierunku profilowania organizacji pracy jest zatem opracowanie macierzy form elastycznej organizacji pracy (tab. 1).

Tabela 1. Macierz form elastycznej organizacji pracy

Poziomy elastyczności	Rodzaje elastyczności ze względu na osiągnięte efekty		
	elastyczność liczbowa	elastyczność funkcjonalna	elastyczność finansowa
Operacyjny	np. praca tymczasowa	np. rotacja pracy	np. ruchomy czas pracy
Strategiczny	np. umowy terminowe	np. sabbaticals	np. konta czasu pracy

Źródło: opracowanie własne.

Drugim krokiem jest uzgodnienie zaproponowanych rozwiązań dokonywane w dwóch aspektach:

- strategiczno-operacyjnym,
- wewnątrz profilu organizacji pracy.

Celem działań w ramach pierwszego aspektu jest wyeliminowanie rozwiązań operacyjnych, krótkookresowych, które nie wpisują się w długookresową organizację pracy (np. organizacja pracy w ramach projektów na zasadzie outsourcingu, w kontekście potrzeby zbudowania w strategicznej perspektywie stabilnego zespołu pracowników o multidyscyplinarnych kompetencjach). W ramach tego uzgadniania pojawia się też potrzeba zapewnienia spójności tzw. horyzontalnej, czyli między

poszczególnymi jednostkami organizacyjnymi przedsiębiorstwa (np. funkcja personalna może być zorganizowana elastycznie pod względem czasu pracy, ale w sytuacji przedsiębiorstwa produkcyjnego funkcjonującego w systemie trzymianowym musi dostosować czas świadczenia swoich usług do organizacji czasu pracy pracowników produkcyjnych). Dopasowanie wewnątrz profilu organizacji pracy dotyczy z kolei zapewnienia spójności między czterema wymiarami pracy: zadaniami, czasem, przestrzenią i statusem (czyli formą zatrudnienia). Celem tych działań jest unikanie sytuacji, w której te wymiary nie współgrają ze sobą albo wręcz ograniczają sprawność działania. Przykładem mogą być bardzo elastyczne, zmienne zadania realizowane w sztywnym czasie pracy, co generuje okresowo albo nadgodziny, albo nieprzepracowany czas.

Trzecim krokiem jest budowa macierzy identyfikacji zmian w organizacji pracy (rys. 2). Jej zasadniczym celem jest wyeliminowanie części rozwiązań, biorąc pod

Atrakcyjność z punktu widzenia pracownika	Duża	Przeorganizować w celu zwiększenia korzyści pracodawcy	Rozwiązania optymalne (utrzymać lub wdrożyć)
	Mała	Rozwiązania do odrzucenia	Przeorganizować w celu zwiększenia korzyści pracowników
		Mała	Duża
		Funkcjonalność z punktu widzenia pracodawcy	

Rys. 2. Macierz identyfikacji zmian w organizacji pracy

Źródło: opracowanie własne.

uwagę kryteria społeczne (różne aspekty atrakcyjności dla pracowników) i ekonomiczne (różne aspekty funkcjonalności rozwiązań z punktu widzenia interesów pracodawcy). Zasadniczo można wyprowadzić cztery kategorie kryteriów wyboru rozwiązań organizacyjnych w zakresie pracy:

- 1) kosztowe – koszty pracy dla różnych rozwiązań oraz koszty ich wdrożeń,
- 2) sprawnościowe – czas realizacji zadań, brak problemów organizacyjnych,

3) motywacyjne – stwarzanie możliwości łatwiejszego wykonywania pracy, gotowość do jej wykonywania i motywacja do jej świadczenia na określonym poziomie,

4) kompetencyjne – racjonalne wykorzystanie posiadanych kompetencji.

Dwie pierwsze kategorie dotyczą bardziej funkcjonalności rozwiązań z punktu widzenia strony pracodawcy, natomiast dwie kolejne bardziej strony wykonujących pracę i odbieranej przez nich atrakcyjności organizacji pracy.

Profilowaniu organizacji pracy przyświeca zatem idea kompleksowego projektowania pracy – od organizacji indywidualnego stanowiska pracy do koordynacji pracy w skali przedsiębiorstwa, od wydzielenia celów i zadań stanowiska ze strategii rozwoju przedsiębiorstwa do obsadzenia stanowiska konkretną osobą z jej preferencjami, które należy włączyć w proces modelowania pracy.

Etap III – Monitorowanie efektywności organizacji pracy

Warunkiem powodzenia wdrożenia jakiegokolwiek rozwiązania w zakresie organizacji pracy jest świadomość efektywności tych rozwiązań. Monitorowanie efektywności wymaga spojrzenia zarówno na nakłady, jak i na efekty wdrażanych rozwiązań. Tym samym dla obu kategorii należy określić sposób ich mierzenia. Istotnym założeniem jest także prowadzenie oceny efektywności profilu organizacji pracy w odniesieniu do danego stanowiska zajmowanego przez konkretnego pracownika.

W odniesieniu do nakładów najczęściej szacowane są te o charakterze finansowym, powstające jednorazowo w związku z wdrażaniem danego rozwiązania, jako najbardziej wymierne (tab. 2). Natomiast większą i często mało uchwytą grupą są nakłady niefinansowe jednorazowe i stałe. W tej puli znajdują się również nakłady ponoszone przez pracowników, określane jako koszt biologiczny i koszt psychiczny pracy. Bezpośrednio nie mają one przełożenia na wymierne zjawiska, jednak szczególnie w dłuższej perspektywie, np. przy znacznie wydłużonym czasie pracy, ze strony pracownika konieczny będzie większy wydatek energetyczny zarówno fizyczny, jak i psychiczny, co z kolei może wpłynąć na obniżenie jego wydajności i absencję chorobową.

Efekty, podobnie jak nakłady, mogą mieć charakter ilościowy (np. zmniejszenie nadgodzin) lub jakościowy oraz być zauważalne w krótszej lub dłuższej perspektywie (tab. 3). Natomiast kluczowe znaczenie ma tu zachowanie spójności projektowej. Polega ona na tym, żeby w zaprojektowanych i wdrożonych rozwiązaniach dopatrywać się efektów, ze względu na które były projektowane. Na przykład jeśli

Tabela 2. Macierz nakładów na organizację pracy

Nakłady	Finansowe	Niefinansowe
Jednorazowe	np. koszty zakupu i wdrożenia systemu rejestracji czasu pracy	np. dokonanie zmian w regulaminie pracy
Stale	np. koszty utrzymania systemu informatycznego	np. koordynacja czasu pracy przez przełożonych

Źródło: opracowanie własne.

celem wprowadzenia ruchomego czasu pracy było lepsze powiązanie pracy z życiem osobistym, to należy kontrolować efektywność społeczną ruchomego czasu pracy i pytać pracowników o praktyczne aspekty zastosowania tej formy, a nie oceniać rozwiązania od strony ekonomicznej.

Tabela 3. Macierz efektów organizacji pracy

Efekty	Ilościowe	Jakościowe
Krótkookresowe	np. zmniejszenie nadgodzin	np. poprawa dyscypliny pracy
Długookresowe	np. lepsze dopasowanie godzin pracy do wahań w poziomie działalności i związanego z nimi zapotrzebowania na pracę (mierzone m.in. wykorzystaniem czasu pracy)	np. uatrakcyjnienie oferty pracodawcy na rynku pracy (budowanie wizerunku pracodawcy, mierzone m.in. liczbą ofert pracy składanych przez pożądanых kandydatów do pracy)

Źródło: opracowanie własne.

Kwestia mierzalności nakładów i efektów związanych z elastyczną organizacją pracy jest kluczowym problemem monitorowania efektywności takiej organizacji pracy. W przypadku stałych, sztywnych rozwiązań jest to prostsze, ponieważ większa jest przewidywalność nakładów i efektów, a mniejsze znaczenie aspektów społecznych, które są głównym źródłem mniej wymiernych zjawisk. Poza tym nie ma tak częstych zmian rozwiązań, która to zmienność jest typową cechą elastycznej organizacji pracy. Jednak mierzalność jest bardziej przekonująca dla obu stron stosunku pracy i zarządzającym łatwiej jest podjąć decyzję o wdrożeniu rozwiązania, w przypadku którego można sparametryzować nakłady i efekty.

5. Podsumowanie

Scharakteryzowane powyżej modelowanie elastycznej organizacji pracy stanowi wyzwanie dla przedsiębiorstwa. Pojawia się tu bowiem jeszcze jedna istotna kwestia, stanowiąca globalny efekt wprowadzania elastycznych rozwiązań w zakresie pracy: zarządzanie różnorodnością. Elastyczna organizacja pracy powoduje, że w przedsiębiorstwie pojawiają się nie tylko różne systemy pracy, różne umowy o pracę, ale również problem z porównywalnością warunków zatrudnienia i zapewnienia sprawiedliwości społecznej, dylematy adekwatności procesów kadrowych (np. ocen pracowniczych do różnych grup: pracowników w ramach umowy o pracę, freelancerów itp.), problemy wyrównania wartości pracy realizowanej w różnych systemach.

Z tego względu wdrożenie elastycznej organizacji pracy wymaga dwojakiego rodzaju wsparcia:

- kadrowego – w postaci pracowników i zarządzających. Od pierwszych wymaga się umiejętności funkcjonowania w elastycznych rozwiązaniach, ale też coraz więcej osób poszukuje pracy, która jest w ten sposób zorganizowana. Od drugich oczekuje się większej społecznej przychylności wobec elastycznych rozwiązań i dostrzegania w nich wspomnianych efektów, nie tylko ekonomicznych, a także umiejętności rezygnacji z części władzy i kontroli nad pracownikami;

- informatycznego – różnorodność trzeba porządkować, a to wymaga czasu. Albo więc postawi się na samodzielność i odpowiedzialność pracowników bez mierzenia czegokolwiek, albo trzeba systematycznie śledzić nakłady i efekty wdrożeń poprzez systemy wsparcia informatycznego.

Elastyczną organizację pracy należy jednak uznać za docelowy model kształtowania pracy. Zasadniczą kwestią jest stworzenie odpowiedniej architektury stosowanych rozwiązań, uwzględniającej kwestie społeczne i ekonomiczne, długo- i krótkookresowe.

Literatura

- Borkowska S. (red.), *Systemy wysoce efektywnej pracy*, IPiSS, Warszawa 2007.
- Carnoy M., *Sustaining the New Economy: Work, Family and Community in the Information Age*, Harvard University Press, Cambridge 2000.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Snakowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości*, Poltext, Warszawa 2010.
- Hajn Z., *Elastyczność popytu na pracę w Polsce. Aspekty prawne*, [w:] E. Kryńska (red.), *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*, IPiSS, Warszawa 2003.
- Juchnowicz M. (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.
- Kryńska E. (red.), *Flexicurity w Polsce. Diagnoza i rekomendacje. Raport końcowy z badań*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, Warszawa 2009.
- Machol-Zajda L., Głogosz D. (red.), *Dotychczasowe i perspektywiczne wykorzystanie elastycznych form zatrudnienia w podlaskich przedsiębiorstwach*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych w Warszawie, Białystok-Warszawa 2010.
- Maciejewicz J., 2010, *W poszukiwaniu optymalnego genotypu firmy*, Magazyn Think Thank, <http://www.thinktankmagazine.pl/innowacyjnosc-i-rozwoj/w-poszukiwaniu-optymalnego-genotypu-firmy> online (20.01.2011).
- Osbert-Pociecha G., *Dualna natura elastyczności i jej implikacje praktyczne*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 9.
- Skowron-Mielnik B., *Elastyczna organizacja pracy*, [w:] *Skrzynka narzędziowa menedżera*, red. H. Witeczak, Zeszyty Naukowe nr 148, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010.
- Skowron-Mielnik B., *Elastyczna organizacja pracy w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.

ASSUMPTIONS OF MODELLING FLEXIBLE WORK ORGANIZATION

Summary: Flexible work organization is becoming the desired work arrangement. The main issue is, however, how to create a proper construction of solutions that would include social and economic matters, both short and long term. The article contains assumptions of modelling flexible work organization as a process of its continuous improvement in the subject of tasks, time and working area, also including the legal form of employment.

Keywords: work flexibility, effectiveness of work organization, job design.