

Anna Skórska\*

## ELASTYCZNOŚĆ ORGANIZACJI – MODA CZY KONIECZNOŚĆ?

*W artykule przedstawiono krótką charakterystykę elastycznych form zatrudnienia, ze szczególnym uwzględnieniem telepracy. Zmiany zachodzące we współczesnych organizacjach determinują bowiem konieczność nowego podejścia do organizacji pracy i zatrudnienia. O sukcesie organizacji w dużej mierze decyduje jej elastyczność, zdolność do szybkiego przystosowywania się do zmieniającego się otoczenia, wymogów klientów. Pojęcie to odnosi się do wielu, jeśli nie do wszystkich aspektów funkcjonowania organizacji, począwszy od wyboru odpowiedniej struktury organizacyjnej i form zatrudnienia, a skończywszy na sposobach kierowania i motywowania pracowników.*

### 1. Wstęp

Współczesne organizacje stają wobec dylematu – jak przetrwać w niezwykle szybko zmieniającym się otoczeniu, przy coraz bardziej zindywidualizowanych potrzebach i wymaganiach klientów, rosnącej konkurencji, rozwoju nowoczesnych technologii i globalizacji rynków.

Kluczem do sukcesu organizacji jest jej elastyczność – organizacje muszą bowiem być jednocześnie globalne i lokalne, małe lub wielkie, scentralizowane, choć przeważnie zdecentralizowane. Będzie to możliwe jedynie przy emocjonalnym zaangażowaniu wszystkich pracowników w tworzenie elastyczności jako wartości organizacyjnej. Stworzenie odpowiednich warunków pracy, dobór narzędzi motywacyjnych i inne spojrzenie na pracowników, uwzględniające przede wszystkim konieczność ich rozwoju i ciągłego dokształcania, powinno przyczynić się do pełniejszego utożsamiania się pracowników z organizacją, jej misją i celami. Problem polega jednak na tym, że wielu przedsiębiorstw nie stać na przeznaczenie odpowiednich środków finansowych na inwestowanie w pracowników i ich przyszłość.

### 2. Elastyczność organizacji

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że podstawą budowy współczesnej organizacji jest elastyczność. Zgodnie z koncepcją struktury organizacji na kształt koniczyny, pierwszy liść stanowić będzie niewielka grupa wysoko wykwalifikowanych specjalistów – tzw. trzon, drugi liść – ok. 80% to pracownicy oraz organizacje wynajmowane na zewnątrz, a trzeci liść koniczyny

\* Dr, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu.

stanowić będą pracownicy półetatowi i tymczasowi, obecnie najdynamiczniej zwiększająca się część rynku pracy<sup>1</sup>.

Kluczem tworzenia elastycznej organizacji jest odpowiednio dopasowany układ pracownik – organizacja. Zatrudniani pracownicy powinni nie tylko odpowiadać stawianym wymaganiom zawodowym, ale przede wszystkim powinni pasować do organizacji. Najbardziej poszukiwane będą osoby lubiące pracę zespołową, potrafiące rozwiązywać problemy, które pragną zdobywać wciąż nowe umiejętności zawodowe, potrafią stawić czoła ciętym wyzwaniom.

Zmiany zachodzące w organizacjach znajdują swoje odzwierciedlenie w postawach pracowników, szczególnie ludzi młodych. Badania wykazały<sup>2</sup>, iż młodzi ludzie ani nie oczekują, ani też im nie zależy specjalnie na poczuciu bezpieczeństwa pracy, które dawała tradycyjna organizacja. Młodzi ludzie chcą pracować w przyjaznym środowisku, w którym mogą się rozwijać, pogłębiać wiedzę i zdobywać nowe kwalifikacje zawodowe. Organizacje z kolei będą inwestować w przyszłości duże środki w szkolenia i rozwój pracowników, szczególnie tych, którzy należą do trzonu organizacji. Posiadanie dobrze wyszkolonych pracowników jest bardzo korzystne dla przedsiębiorstwa, choć należy sobie zdawać sprawę z tego, że część z nich opuści organizację, wykorzystując zdobyte umiejętności i doświadczenie gdzie indziej. Przedsiębiorstwa muszą być świadome, że skuteczne stawianie czoła wyzwaniom globalnej przedsiębiorczości będzie możliwe tylko przy zmianie spojrzenia na kapitał ludzki i podkreślanie znaczenia współpracy zespołowej. Aby skutecznie konkurować na rynku, organizacje muszą się nauczyć jak przyciągać, zatrzymywać, motywować, a przede wszystkim skutecznie wykorzystywać umiejętności najbardziej utalentowanych pracowników.

Coraz większego znaczenia nabiera przeświadczenie pracowników, że obecnie wykonywana praca podnosi ich wartość i daje szanse poprawy warunków w przyszłości. Zabezpieczenie możliwości zatrudnienia wynika bowiem z gromadzenia kapitału zdolności i umiejętności, które stanowią wartość pożądaną dla wielu nowych wyzwań zawodowych, a nie jak dotychczas z dożywotniego zatrudnienia w jednym miejscu pracy. Niezależnie od zachodzących zmian, ludzie posiadający duży kapitał wiedzy i umiejętności zawodowych zawsze będą znajdować się w lepszej sytuacji, niezależnie od tego, czy będą poszukiwać zatrudnienia w nowych firmach, czy podejmować własną działalność od osób, które takich umiejętności nie posiadają<sup>3</sup>.

Coraz częściej w przedsiębiorstwach działających na rynku nowoczesnych technologii, pracownicy funkcjonują zgodnie z nowymi trendami.

1 Ch. Handy, *Wiek przezwyciężonego rozumu*, Business, Warszawa 1998, s. 79-93.

2 Zob. D. Miller, *Organizacja przyszłości* w: F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa 1998, s. 142.

3 R. Moss Kanter, *Pozyskiwanie ludzi dla organizacji przyszłości*, s. 160-172.

Inwestują w swoją przyszłość, pracują i starają się zdobyć jak najwięcej doświadczenia i umiejętności zawodowych. Społeczeństwa, które promują inwestowanie w ludzi przez ciągłą naukę, szkolenie i wspieranie tworzenia nowych przedsięwzięć, dają im poczucie bezpieczeństwa w sytuacjach zmiany pracodawców, czy rozpoczynania pracy na własny rachunek. Takie rynki nazywane są rynkami o dużej prędkości (*high velocity labour markets*)<sup>4</sup>. Na rynkach tych najważniejszym zasobem są informacje i idee pracowników. Organizacje pracy cechuje wysoki stopień zindywidualizowania, a warunki pracy różnią się w sposób istotny od sytuacji w innych branżach. Dlatego organizacje muszą podejmować wiele wysiłków, aby zatrzymać swoich współpracowników. Największym wyzwaniem w tym wypadku jest uwzględnienie w regulacjach prawnych sposobów płynnego przechodzenia z zatrudnienia podporządkowanego do samozatrudnienia i odwrotnie oraz kombinacji tych dwóch form aktywności.

### 3. Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy

Zmiany zachodzące w organizacjach determinują konieczność wykorzystywania w coraz szerszym zakresie elastycznych form zatrudnienia i organizacji pracy. Ich atrakcyjność wynika po pierwsze z faktu, iż na rynku pracy występują grupy zainteresowane tego typu formami pracy, a po drugie ze stanowiska pracodawców, którzy upatrują w nich możliwości zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstw.

W szerokim ujęciu elastyczne formy zatrudnienia to sposób wykorzystania ludzkiej aktywności w procesie pracy, stwarzający obu stronom (pracodawcy i pracownikowi) możliwość uregulowania formy stosunku pracy odrębnego od obowiązującego powszechnie, w sposób ułatwiający godzenie obowiązków związanych z zatrudnieniem i uzasadnionych interesów indywidualnych osób wykonujących pracę. Elastyczne formy zatrudnienia obejmują m.in.:

- częściowe rezygnowanie z zatrudnienia stałego na czas nieokreślony, na rzecz zatrudnienia przejściowego na czas określony
- odchodzenie od zatrudnienia w pełnym wymiarze czasu pracy na rzecz zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy (*part-time job*)
- dzielenie pracy (*job-sharing*)
- skracanie czasu pracy, w celu zwiększenia zatrudnienia
- wzrost i elastyczność kwalifikacji oraz możliwość przeniesienia pracy poza zakład pracy
- samozatrudnienie (*self-employment*)
- prace zlecane, o dzieło

<sup>4</sup> Z. Wiśniewski, *Kierunki i skutki deregulacji rynku pracy w krajach Unii Europejskiej*, Wyd. Uniwersytetu M. Kopernika, Toruń 1999, s. 53-54

- pracę na zamówienie (*labour on call*)
- telepracę
- wypożyczanie pracowników, mające charakter trójstronny
- rozwój zatrudnienia na podstawie kontraktów zawieranych między firmami (a nie między pracownikiem a firmą).

Zmiany na rynku pracy będą wywierać ogromny wpływ na postawy ludzi, gdyż w ich rezultacie relacje pomiędzy pracodawcą a zatrudnionym określane będą nie na zasadzie umowy o pracę, a umowy o wykonanie określonej czynności. Ten rodzaj zmian będzie skutkował zwróceniem większej uwagi na oszczędności. Zatrudnieni będą bowiem musieli traktować swoją pracę jako tymczasowe porozumienie i prawdopodobnie będą musieli zaakceptować, że w ich życiu pojawią się okresy bezrobocia, szkolenia czy czasu poświęconego na działalność społeczną. Praca na czas określony, praca na weekend, telepraca, cztery 10-godzinne dni pracy w tygodniu lub osiem takich dni pracy w ciągu dwóch tygodni, zawieranie umów o dzieło, umów-zleceń, czy kontraktów na wykonanie określonego zadania, coraz częściej będą zastępować pracę na pełen etat.

#### 4. Telepraca – uwarunkowania, zalety i wady

Koncepcja społeczeństwa informacyjnego i społeczne skutki rewolucji elektronicznej, a przede wszystkim proces globalizacji, prowadzący do zmian strategii i organizacji ponadnarodowych korporacji, znajdują swój wyraz m.in. w swobodnej możliwości komunikowania się w pracy, w domu oraz otoczeniu zewnętrznym. Rozwój technologii komputerowej i telekomunikacji oraz decentralizacja produkcji daje szansę na zatrudnienie ludzi o chłonnych umysłach, szybko przyswajających sobie nowe informacje i wiadomości. Dzięki rewolucji technologicznej praca w domu oraz telepraca przestała być czymś niezwykłym, powodując jednak osłabienie więzi pomiędzy pracodawcą a pracobiorcą.

**Telework** (telepraca) to forma pracy, która powstała w latach 80-tych, a która obecnie rozwija się w coraz szybszym tempie. Pojęcie to obejmuje każdy rodzaj pracy umysłowej, wykonywanej przez pracownika określonego przedsiębiorstwa poza tradycyjnym miejscem pracy, powiązany następnie z transformacją częściowych efektów pracy za pomocą technologii informatycznej<sup>5</sup>.

5 Obecnie telepraca rozwija się w różnych formach, zarówno jako *electronic homework* – pracy wykonywanej w domu przy użyciu najnowszych technologii informatycznych i komunikacyjnych, *satelite centres* – oddzielnych jednostek przedsiębiorstw, utrzymujących z centralną organizacją elektroniczną komunikację, *neighbourhood centres* – w postaci urzędów elektronicznych ulokowanych w pobliżu osiedli pracowniczych, należących do różnych przedsiębiorstw, a wykorzystywanych zarówno do celów zawodowych, jak i teleedukacji, telezakupów itp., *mobile work* – pracy wysoko wykwalifikowanych specjalistów, często wyjeżdżających, a mogących utrzymywać kontakt z firmą macierzystą dzięki komunikacji elektronicznej.



Rozwój telepracy pozwala na swobodniejsze dysponowanie czasem oraz wykonywanie jej w najbardziej dogodnym czasie, co ma szczególne znaczenie dla kobiet obarczonych obowiązkami domowymi. Potencjalny obszar „pracy na odległość” jest rozległy, przy czym początkowo dotyczyła określonych zawodów, takich jak prawnicy, pisarze, agencje reklamowe, public relations, konsultanci, architekci, dziennikarze itp.

W Stanach Zjednoczonych ok. 30% zatrudnionych wykonuje telepracę, a w całej Europie około 6% przedsiębiorstw wdrożyło koncepcję telepracy. Szacuje się, że w całej UE zatrudnionych w ten sposób jest około 9 mln. osób, z czego około 15% w Szwecji i Finlandii, 14% w Holandii oraz po około 11% w Danii i Belgii. Zgodnie z opracowanymi prognozami liczba telepracowników w UE zwiększy się do 2007 r. do 40 mln. osób<sup>6</sup>.

U. Huws podkreśla, że dla osiągnięcia sukcesu w aranżacji telepracy istotne znaczenie odgrywają dwa czynniki. Po pierwsze, dokładna selekcja telepracowników, a po drugie właściwe zarządzanie (rezultatami a nie procesami). Wśród zalet tej formy zatrudnienia, co potwierdzają badania<sup>7</sup>, można wymienić: zwiększenie efektywności, podniesienie morale i motywacji pracowników, zatrzymanie pracowników, którzy z różnych przyczyn musieliby odejść z firmy, ograniczenie przestrzeni biurowej, a co za tym idzie obniżenie kosztów, ułatwienie małym i średnim przedsiębiorstwom rywalizacji z innymi przedsiębiorstwami, możliwość zatrudnienia osób niepełnosprawnych, kobiet wychowujących dzieci, młodzieży itp.

Z kolei do wad zaliczyć trzeba: początkowe koszty finansowe związane z wyposażeniem pracowników w odpowiedni sprzęt, wyalienowanie pracowników z powodu braku kontaktu z pozostałą kadrą, brak chęci do dzielenia się nowymi ideami i pomysłami, trudności w oddzieleniu obowiązków zawodowych i rodzinnych itp.

Wdrażanie koncepcji telepracy w organizacji powinno odbywać się powoli, pamiętając o konieczności wprowadzenia pracowników w zakresy ich obowiązków, ciągłym doksztalcaniu i doskonaleniu wiedzy informatycznej, co z kolei prowadzi do podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracownika i jego rozwoju oraz w oparciu o przemyślany system ocen i płac. Telepraca wymaga z kolei od telepracownika wysokiej samokontroli i umiejętności zarządzania czasem, planowania i samodyscypliny przy realizacji określonych zadań.

6 E. Kryńska, *Dylematy polskiego rynku pracy*, IPiSS, Warszawa 2001, s. 112.

7 Wyniki badań przeprowadzonych w Wielkiej Brytanii zostały przedstawione przez R. Depta, *Teleworking jako alternatywna forma pracy w przyszłości*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 1998, nr 4, s. 9-13.

## 5. Podsumowanie

Zmiany zachodzące we współczesnym świecie, wywierają istotny wpływ na postrzeganie organizacji, sposobów jej funkcjonowania i rozwoju. Organizacje, które chcą odnosić sukcesy, muszą zwrócić szczególną uwagę na kapitał ludzki, jakim dysponują – począwszy od procesu selekcji i doboru pracowników, a skończywszy na trafnym wyborze instrumentów ich motywowania. Coraz powszechniejsze stosowanie elastycznych form zatrudnienia prowadzi nie tylko do zmian treści i formy pracy, ale wywiera również wpływ na system kształcenia, doksztalcania i przekwalifikowania pracowników. Należy zwrócić uwagę na to, że może prowadzić do segmentacji rynku pracy, a w szczególności do podziału popytu na stabilne, dające możliwość identyfikacji z przedsiębiorstwem miejsca pracy oraz „drugorzędne” miejsca pracy – niegwarantujące stałego stosunku pracy zatrudnionych, mało atrakcyjne, niewymagające wysokich kwalifikacji, a co za tym idzie słabo płatne, o ograniczonych możliwościach awansu. Zwiększenie elastyczności polskiego rynku pracy poprzez rozwój niestandardowych form zatrudnienia jest niezbędne. Należy jednak wziąć również pod uwagę negatywne skutki zachodzących przemian, aby odpowiednio wcześniej przygotować się do podjęcia działań redukujących lub eliminujących te konsekwencje.

## Literatura:

1. R. Depta, *Teleworking jako alternatywna forma pracy w przyszłości*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 1998, nr 4.
2. Ch. Handy, *Wiek przezwyciężonego rozumu*, Business, Warszawa 1998.
3. E. Kryńska, *Dylematy polskiego rynku pracy*, IPiSS, Warszawa 2001.
4. *Organizacja przyszłości*, pod red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1998.
5. Z. Wiśniewski, *Kierunki i skutki deregulacji rynku pracy w krajach Unii Europejskiej*, Wyd. Uniwersytetu M. Kopernika, Toruń 1999.