

**Krystyna Wrzosek**

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

## **ELASTYCZNE FORMY ZATRUDNIANIA I ORGANIZOWANIA CZASU PRACY JAKO SPOSÓB RADZENIA SOBIE Z OKRESOWYMI ZMIANAMI W PRZEDSIĘBIORSTWIE**

### **1. Wstęp**

W artykule przedstawiono wnioski i propozycje płynące z własnych badań przedsiębiorstw działających w warunkach wahań okresowych, w tym wahań sezonowych, a także wahań nieperiodycznych – przypadkowych, dotyczące wykorzystania elastycznych form zatrudniania i organizowania czasu pracy, jako odpowiedź na zmiany w zapotrzebowaniu na pracę. W jednostkach gospodarczych mających do czynienia z tego typu wahaniami pożądana jest duża elastyczność w różnych obszarach, ale przede wszystkim w obszarze zatrudnienia.

O sukcesie przedsiębiorstwa decyduje dzisiaj coraz częściej sprawne, szybsze niż u konkurencji przechodzenie przez fazy cyklu podejmowania decyzji opracowywania i wprowadzania zmian, w tym również zmian okresowych, dostosowawczych. Ważne jest bowiem nie tylko to, by szybko wdrażać zmiany, ale by znacznie przyspieszać proces podejmowania decyzji o ich przygotowaniu i wprowadzaniu. Elastyczność bowiem oznacza odchodzenie od określonych planów działań wtedy, gdy pojawiają się nowe okoliczności, oraz postępowanie nieodcinające możliwości różnych awaryjnych wyjść<sup>1</sup>.

Jednostki gospodarcze działające w warunkach, w których narażone są na powtarzające się z określoną regularnością zmiany, np. o charakterze sezonowym czy inne zmiany okresowe (tzw. quasi-sezonowe<sup>2</sup>) oraz zmiany przypadkowe, powinny dążyć do wdrażania mechanizmów prowadzących do uelastyczniania swych działań w różnych obszarach. W wielu przypadkach rozwiązania organiza-

---

<sup>1</sup> Definicja elastyczności za: [Kotarbiński 1975, s. 183].

<sup>2</sup> Wahaniami quasi-sezonowymi nazywa się wahania okresowe o cyklu krótszym niż 1 rok, np. miesięcznym, tygodniowym czy dobowym. Przykładem mogą być wahania dobowe i tygodniowe w natężeniu zakupów w handlu detalicznym.

cyjne w przedsiębiorstwach narażonych na tego typu zakłócenia muszą odbiegać od ogólnie przyjętych schematów organizacyjnych. Działania w takich jednostkach muszą być w dużym stopniu eksperymentalne. Wymaga to od zespołów kierowniczych posiadania wnikliwej znajomości zjawisk sezonowości produkcji i pochodnych, które zjawiskom tym towarzyszą, a także innych zakłóceń w rytmicznym przebiegu działalności. Jeśli chodzi o elastyczność w polityce personalnej, to działania te powinny umożliwiać szybką i mało bolesną adaptację personelu do niedających się wyeliminować czynników przypadkowych (niepewnych) oraz do zmian sezonowych. Dotyczy to również określania poziomu zatrudnienia i czasu pracy, a także sposobu wynagradzania.

## 2. Dylematy pracy w warunkach zmian okresowych

Podstawowym dylematem zarządzania personelem w przedsiębiorstwie, w którym występuje sezonowa zmiana zapotrzebowania na czynnik pracy, jest ustalenie relacji zatrudnienia mobilnego do stabilnego. Czy zdecydować się na utrzymywanie w przedsiębiorstwie przejściowej i kontrolowanej (pod względem wielkości) nadwyżki zasobów pracy, czy wybrać fluktuacyjny i krótkookresowy model polityki personalnej, któremu towarzyszą duże strumienie zatrudnieniowe, czy też model polityki bardziej zrównoważonej, bilansującej krótkookresowe i długookresowe potrzeby przedsiębiorstwa dotyczące czynników pracy? Odpowiedzi na tak postawione pytanie można poszukiwać, wyznaczając na przykład optimum zatrudnienia w zakładzie pracy (punkt lub przedział wielkości) wynikające z przyjęcia kosztowego kryterium optymalizacji (z uwzględnieniem wielkości i struktury kosztów pracy w powiązaniu z dynamiką zatrudnienia) bądź kryterium efektywnościowego (uwzględniającego koszty pracy i jej produktywność)<sup>3</sup>.

Istnieją różne poglądy praktyków na temat polityki zatrudnieniowej w warunkach zmian w zapotrzebowaniu na czynnik pracy. Jedni uważają, że chcąc zachować elastyczność działania niezbędną w warunkach gospodarki rynkowej, przedsiębiorstwo powinno dysponować pewną mobilną rezerwą czynników wytwórczych, w tym również rezerwą czynnika pracy. Inni preferują ustalenie poziomu zatrudnienia stałego na najniższym poziomie, a w razie potrzeby zatrudnianie dodatkowych pracowników.

Polskie prawodawstwo ostatniego piętnastolecia należy uznać za mało stabilne i nie zawsze prowadzące do zamierzonych rezultatów. Z jednej strony chroni ono pracowników przed zwolnieniami i nadmiernym wykorzystywaniem, a z drugiej nie zawsze ułatwia pracodawcom takie gospodarowanie kadrą, by mogli oni wystarczająco elastycznie odpowiadać na zmienne potrzeby w zakresie siły roboczej. Utrudnia to konkurencję na rynku międzynarodowym, której w dobie globalizacji nie można już uniknąć. Rozwiązania przyjmowane przez ustawodawcę z myślą o zmianie tej niekorzystnej sytuacji nie zawsze przynoszą oczekiwane rezultaty. Albo występują okoliczności utrudniające ich stosowanie, albo przedsiębiorcy

<sup>3</sup> Szerzej na temat matematycznych metod wyznaczania optimum zatrudnieniowego zakładu pracy zob. np. [Zasoby ludzkie... 1999, s. 92-101; Szalkowski 1998, s. 55-63].

wykorzystują je niezgodnie z intencjami prawodawcy. Przykładem może być nadużywanie możliwości zatrudniania pracownika na czas określony, na co prawodawca musiał zareagować wprowadzeniem ograniczenia liczby zawieranych kolejnych tego typu umów z tym samym pracobiorcą, wprowadzając automatyczne przejście trzeciej takiej umowy w umowę na czas nieokreślony<sup>4</sup>. Rozwiązanie to skróciło wprawdzie okres, w którym pracownik pozostaje w „zawieszeniu”, bez pełnych uprawnień pracowniczych, jednakże wielu pracodawców, po wyczerpaniu możliwości przedłużania pracy pracownika na podstawie mniej korzystnej dla niego umowy, rezygnuje z jego dalszego zatrudniania i poszukuje kolejnego kandydata, z którym znowu wiąże się krótkoterminową umową, po czym powtarza ten manewr kolejny raz.

Za krok w dobrym kierunku należy uznać wprowadzenie ustawy z dnia 9 lipca 2003 r. o zatrudnianiu pracowników tymczasowych [Ustawa... 2003], która reguluje stosunki między trzema stronami: pracownikiem tymczasowym, rekrutującą go agencją oraz pracodawcami użytkownikami. Definiuje ona zasady działania agencji pracy tymczasowej, prawa i obowiązki każdej ze stron, ale także ogranicza korzystanie z pracy pracowników tymczasowych. Ustawodawca bowiem pragnął zapobiec nadmiernemu wykorzystywaniu instytucji pracownika tymczasowego, który posiada mniejsze uprawnienia i ochronę niż pracownik zatrudniony na podstawie umowy na czas nieokreślony. Jest to ograniczenie korzystne dla pracowników, ale z drugiej strony utrudnia wykorzystywanie tego typu rozwiązania do radzenia sobie z problemami wahań w zapotrzebowaniu na pracę<sup>5</sup>. Ograniczenia dotyczą głównie czasu świadczenia pracy tymczasowej przez pracownika tymczasowego na rzecz jednego pracodawcy użytkownika oraz konieczności zachowania okresu przejściowego po tzw. zwolnieniach grupowych, by można było zatrudnić pracownika tymczasowego na „zwolnionym” stanowisku.

### 3. Równoważenie zatrudnienia ze zmiennymi potrzebami

Uważna obserwacja zjawiska sezonowości w różnych obszarach gospodarowania pozwala zauważyć występowanie w ostatnim czasie nieznacznych, ale jednak istotnych – w dłuższej perspektywie – przemian zarówno w jego kształtowaniu się, jak i w reakcji na same wahania. Zmiany te można obserwować w kilku obszarach. Po pierwsze, jednostki gospodarcze starają się minimalizować ujemne skutki wahań sezonowych, redukując wielkość zatrudnienia do takiego rozmiaru, który jest w stanie zapewnić należyte ich funkcjonowanie w chwili najniższego zapotrzebowania na pracowników. Są to pracownicy kluczowi oraz w minimalnej liczbie pracownicy pomocniczy. Gdy wzrasta zapotrzebowanie na dodatkowych pracowników, korzy-

<sup>4</sup> Po wejściu Polski do UE (1 maja 2004 r.) za ponowne zawarcie umowy na czas określony uważane jest również umieszczenie w dotychczasowej umowie aneksu przedłużającego czas jej trwania.

<sup>5</sup> Więcej na temat problemów związanych z zatrudnianiem pracowników tymczasowych zob. [Wrzosek 2005].

sta się z usług personelu czasowego. Pracowników takich oferują tzw. agencje pracy tymczasowej, które zajmują się m.in. **leasingiem pracowniczym**<sup>6</sup>.

Drugim obserwowanym zjawiskiem jest przyspieszenie reakcji na wahania występujące w różnych obszarach funkcjonowania organizacji. Chodzi przy tym nie tylko o wahania sezonowe, czyli przewidywalne zmiany wielkości jakiegoś zjawiska, które powtarzają się w miarę regularnie każdego roku, ale także o inne, już mniej przewidywalne i regularne zmiany. Obecnie reaguje się elastycznością na znacznie mniejsze wahania niż kiedyś. Zamiast np. z jedną, dwiema czy ewentualnie trzema poważnymi zmianami sezonowymi coraz częściej mamy do czynienia z niewielkimi wahaniami przystosowawczymi również do innych, niewielkich wahań okresowych.

Wynika to z dwóch przyczyn. Po pierwsze, zachodzi konieczność większej racjonalizacji wydatków w firmach, które w dobie globalnej konkurencji często nie mogą sobie pozwolić na utrzymywanie nawet niewielkich nadwyżek siły roboczej, a po drugie, firmy starają się „chwycić” nadarżającą się okazję do otrzymania dodatkowego zlecenia, zaspokojenia dodatkowej potrzeby klienta, wykorzystania chwilowego wzrostu popytu na rynku, przerobienia dodatkowego surowca itp. Są to działania o charakterze organizacyjnym, noszące nazwę wyboru odpowiednich rozmiarów (*rightsizing*). Działaniom tego typu towarzyszy często korzystanie z zewnętrznych usług i wyrobów (*outsourcing*), co pomaga w realizacji redukowania rozmiarów firmy (*downsizing*). Są to tendencje powszechnie obserwowane zarówno w dużych międzynarodowych korporacjach, jak i znacznie mniejszych, lokalnych przedsiębiorstwach.

Stosowanie takiej strategii jest możliwe dzięki okresowemu zatrudnianiu pracowników, którzy pomagają w realizacji czasowo wzrastających zadań. Strategia taka wymaga albo pracowników tymczasowych o odpowiednich kwalifikacjach, albo pracowników etatowych o tak ukształtowanych umiejętnościach i na tyle elastycznych i odpowiednio motywowanych, by przechodzić między różnymi stanowiskami, często nawet ze stanowiska o wysokich wymaganiach na stanowiska, na których realizowane są prace proste, bez takich wymagań.

W pierwszym przypadku, gdy pragniemy korzystać z pracowników tymczasowych, musimy się liczyć z tym, że nie zawsze można znaleźć odpowiednich specjalistów, zwłaszcza gdy są potrzebne rzadko spotykane na rynku pracy kwalifikacje<sup>7</sup>. Można wprawdzie przyuczyć pracownika do zadań prostych, ale gdy są potrzebne kwalifikacje zdobywane w dłuższym procesie nauki i praktyki, rozwiązanie takie traci sens, kiedy firma potrzebuje pracownika szybko i na krótko. Istnieje jeszcze możliwość zawarcia umowy z agencją oferującą rozszerzoną usługę leasingu pracowniczego, która za dodatkową opłatą może prowadzić szkolenia potencjalnych pracowników zgodnie z wymaganiami zleceniodawcy, jednakże nigdy nie ma całkowitej pewności, że pracownik taki będzie dostępny dokładnie w momencie pojawienia się zapotrzebowania na niego. Nie oczekuje on bowiem

<sup>6</sup> Więcej na ten temat zob. np. [Wrzosek 2005].

<sup>7</sup> Przykładem może być operator wyparki w cukrowni czy tunelu zamrażalniczego w chłodni.

bezczynn timer na zlecenie, lecz jest wykorzystywany do pracy u innych zleceniodawców, którzy również korzystają z usług agencji pracy tymczasowej.

Wykorzystywanie pracowników tymczasowych (niekoniecznie pozyskiwanych za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej) w przypadku prac sezonowych lub dorywczych jest od momentu wejścia Polski do UE zwolnione z obowiązku automatycznego przejścia umowy na czas określony w umowę na czas nieokreślony, co znacznie ułatwia wykorzystywanie tego typu pracowników w przypadku okresowych wahań w zapotrzebowaniu na pracę.

Jeśli nie można z góry określić czasu, jaki jest potrzebny dla wykonania okresowej pracy (np. nie wiadomo, jak długo potrwa okres skupu sezonowego surowca), to można zastosować odmianę umowy o pracę na czas określony, a w niej zamiast konkretnej daty zakończenia zatrudnienia podaje się rodzaj pracy, którą pracownik będzie wykonywał. Gdy praca ta się skończy (np. ustanie skupu surowca), umowa zostaje automatycznie rozwiązana. Ten typ umowy, nazywany umową na czas wykonania określonej pracy, jest szczególnie godny polecenia przy pracach sezonowych i epizodycznych, firma bowiem płaci tylko za czas faktycznego „wykorzystania” pracownika, nie musi „kupować” dodatkowo stałej gotowości pracownika do pracy.

Drugie możliwe rozwiązanie to stosowanie różnych technik uelastyczniających wykorzystanie własnej, stałej kadry do realizacji zmiennych zadań. Najprostszym, powszechnie stosowanym rozwiązaniem jest wykorzystanie godzin nadliczbowych. Kodeks pracy znacznie ogranicza jednak ten sposób radzenia sobie z nadmiarem zadań, przede wszystkim określając limit pracy w dodatkowym wymiarze i wprowadzając obowiązek comiesięcznego rozliczania godzin pracy pracownika. Istnieje wprawdzie możliwość skorzystania z wydłużonego okresu rozliczeń, dotyczy to jednak jednostek gospodarczych pracujących w typowo sezonowych warunkach. Nie może więc być ona wykorzystana w sytuacji wahań okresowych, wywołanych przyczynami innymi niż sezonowe.

Warunkiem wykorzystania własnych pracowników do radzenia sobie z problemami zmian okresowych jest odpowiednia elastyczność pracowników w zakresie ich kwalifikacji. Zmiany okresowe bowiem wymagają często nie tyle wzrostu nakładów pracy, co zmiany jej rodzaju. Jest to typowa sytuacja w przypadku zmian sezonowych. W takich działach gospodarki, jak rolnictwo i leśnictwo, a także w przetwórstwie spożywczym zmienia się zarówno w ciągu roku natężenie pracy, jak i jej rodzaj. Bardzo dobrze widoczne jest to np. w uprawie roślin, w pracach pielęgnacyjnych i hodowlanych w leśnictwie, czy w przetwórstwie wielu surowców rolnych.

Jeśli dodatkowe zadanie do wykonania nie polega na prostym zwiększeniu realizowanych dotychczas czynności, ale jest to rodzajowo inne zadanie, problemem może się stać skłonienie pracownika do jego wykonania w ramach dotychczasowej umowy. Aby uniknąć takich sytuacji, przedsiębiorcy wykorzystują coraz częściej tzw. elastyczne formy umów o pracę, w których nie określa się dokładnie zadań, jakie ma realizować pracownik na danym stanowisku pracy, ale definiuje się jego rolę poprzez wskazanie na wymagane kompetencje i zachowania, a także

na zasadnicze obszary wyników. Ten sposób formułowania umowy może być stosowany do zatrudniania pracowników kontraktowych lub w umowach na czas określony, pozwala on wówczas na uniknięcie długoterminowych zobowiązań wobec pracownika. Nic nie stoi na przeszkodzie, aby zastosować go wobec pracowników, którzy pracują w jednostkach cechujących się częstą zmianą rodzaju i zakresu realizowanych w nich zadań.

Podobny charakter pracy można nadać stałym stanowiskom pracy, stosując rozwiązanie nazywane elastycznością funkcjonalną. Pracownicy są przydzielani do wykonywania różnych zadań, co pozwala maksymalnie wykorzystać posiadane przez nich umiejętności, a przy dużych wahaniach zapotrzebowania na pracę w różnych miejscach umożliwia szybkie przemieszczanie pracowników. Elastyczność funkcjonalna jest wykorzystywana również, gdy firma posiada skomplikowany sprzęt lub systemy, które muszą być odpowiednio konserwowane, aby zapewnić optymalną wielkość produkcji.

Mamy tutaj do czynienia ze zróżnicowaniem umiejętności pracowników. Opiera się ono na rozwijaniu zdolności ludzi do podejmowania szerszego zakresu zadań. Zakłada również ponoszenie większej odpowiedzialności. Wymaga zapewnienia pracownikom koniecznych szkoleń oraz motywowania do uczenia się. Opiera się na zasadzie kompetencji w miejscu pracy, czyli zdolności danej osoby do oceny i rozwiązywania pojawiających się problemów, niezależnie od ich istoty. Zakłada również pełne wykorzystanie zdolności, co oznacza, że podział zadań wykonywanych przez poszczególne osoby, w określony sposób i w określonym czasie jest ograniczony jedynie przez umiejętności, jakie dana osoba posiada lub może zdobyć, czas dostępny na wykonanie wszelkich nowych lub dodatkowych zadań oraz wymogi bezpieczeństwa.

Bardzo dobrym sposobem radzenia sobie z zadaniem różnicowania umiejętności pracowników jest stosowanie tzw. zatrudnienia rotacyjnego (*job rotation*). Polega to na systematycznym, planowym przechodzeniu pracowników przez różne stanowiska pracy w przedsiębiorstwie w celu rozwijania i pogłębiania umiejętności i doświadczenia. Ten sposób pracy po raz pierwszy zaczęto stosować w krajach skandynawskich na przełomie lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku, dzięki czemu tamtejsi pracodawcy otrzymali większą liczbę lepiej przygotowanych pracowników nie tylko w swoich firmach, ale i na ogólnym rynku pracy.

Trzeci sposób na uelastycznienie firmy w zakresie siły roboczej to połączenie dwóch wymienionych rozwiązań, czyli elastyczne sterowanie wielkością zatrudnienia poprzez korzystanie z pracowników tymczasowych (w tym również z sezonowej siły roboczej, a więc planowanej z odpowiednim wyprzedzeniem i pozyskiwanej w sposób planowy) przy jednoczesnym elastycznym wykorzystywaniu własnej, stałej kadry. Rozwiązanie to zyskuje coraz większą popularność. Do tej grupy rozwiązań można również zaliczyć przekształcanie stanowiska pracy w prace zlecone, co oznacza likwidację stanowiska i powierzenie dotychczasowemu etatowemu pracownikowi wykonywania tej samej pracy, ale już jako niezależnemu podwykonawcy. Sprowadza się to do zastosowania w praktyce tzw. samozatrudnienia. Firma odnosi na ogół zakładane korzyści, a więc obniża koszty

pracy, nie ma problemów z ograniczaniem zatrudnienia, gdy zajdzie taka potrzeba, natomiast pracownik nie otrzymuje już dodatkowego wynagrodzenia za godziny nadliczbowe, traci pakiet świadczeń socjalnych oraz bezpieczeństwo związane ze stałą pracą. Może to prowadzić do frustracji i ewentualnie obniżenia jakości świadczonej pracy, co ostatecznie może zakończyć się rozwiązaniem umowy. Jeśli dotyczy to pracy specjalisty, to ujemne skutki takiego rozwiązania dotkną nie tylko pracownika, ale i firmę. Z drugiej strony sytuacja taka może wyzwolić inicjatywę byłego pracownika skierowaną na poszukiwanie dodatkowych zleceń i rozszerzanie umiejętności.

Cechy łączonego wariantu ma również system zatrudniania i pracy zwany systemem indywidualnego czasu pracy, w którym pracownik sam określa, ile godzin chciałby pracować tygodniowo i miesięcznie. Pracownik sam również proponuje przedziały czasu pracy, które mu najbardziej odpowiadają. Jest to system pracy często spotykany w handlu i usługach [Strzezińska 1988, s. 176]. Pozwala on wykorzystywać pracę np. studentów, osób sprawujących opiekę nad dziećmi czy ludźmi starszych. Oczywiście warunkiem wykorzystania tego wariantu elastycznej pracy jest uzgodnienie indywidualnych godzin pracy z kierownictwem. Jeśli kierownictwo zna okresy zwiększonego zapotrzebowania na pracę, może w ten sposób radzić sobie dość skutecznie z okresowymi wahaniami. Jest to wariant szczególnie wskazany w przypadku wahań o tygodniowym lub miesięcznym okresie.

#### 4. Podsumowanie

Nie ulega już wątpliwości, że obecnie zarówno organizacje, jak i kierownicy, aby odnosić sukcesy, muszą się wykazywać większą elastycznością i szybciej reagować na zmiany. Jednym z przejawów tej elastyczności są częste zmiany w wielkości zatrudnienia. Jest to z jednej strony przejaw stosowania w praktyce zasady zwanej wyborem odpowiednich rozmiarów poprzez wykorzystanie redukcji rozmiarów firmy, często z jednoczesnym stosowaniem *outsourcingu*, a z drugiej strony coraz szerszego zatrudniania pracowników doraźnych. Radzenie sobie z okresowo wzrastającymi zadaniami obejmuje coraz większy wybór rozwiązań, a nie tylko, jak niegdyś, zatrudnianie pracowników sezonowych i/lub dorywczych. Może to więc być m.in. szersze wykorzystanie personelu zatrudnionego w niepełnym wymiarze godzin, pracowników kontraktowych, przekształcanie stanowisk pracy w prace zlecane, czyli tzw. samozatrudnienie, lub *outsourcing*. Do sprawdzonych rozwiązań należy także zaliczyć różnicowanie rodzaju zawieranych umów o pracę. Godne polecenia są zwłaszcza tzw. elastyczne formy umów o pracę, w których zamiast dokładnego ustalania zadań do realizacji określa się rolę pracownika poprzez wskazanie wymaganych kompetencji i zachowań.

Podejmując decyzję o sposobie uelastyczniania organizacji w zakresie czynnika pracy, nie można się kierować wyłącznie kosztami pracy. Bardziej wskazane jest całościowe, systemowe podejście do tego zagadnienia, ponieważ szybkie i proste rozwiązania są często obciążone znacznie większym ryzykiem. Jak bowiem słusznie zauważa S. Nahotko [2005, s. 156-157], przedsiębiorstwa, ograniczając koszty,

często zmniejszają swoją aktywność. To z kolei wywołuje niekiedy niezamierzone skutki rynkowe i zwiększa ryzyko działalności przedsiębiorstwa, a wówczas może ono utracić zdolność reagowania i przetrwania. Takim ryzykownym działaniem jest np. popularne wśród polskich przedsiębiorstw rozpoczynanie redukcji kosztów od redukcji kosztów pracy, poprzez zmniejszanie zatrudnienia. Ryzyko dotyczy możliwości odejścia najlepszych, najbardziej zaangażowanych i kreatywnych pracowników, którzy nie wytrzymując napięcia związanego z oczekiwaniem na ostateczną decyzję o zwolnieniach, a jednocześnie znając swą wartość, poszukują innej pracy i odchodzą z własnej inicjatywy. Pozostali pracownicy tracą zaufanie do pracodawcy i tym samym zaangażowanie i chęć do pracy; dążąc do utrzymania *status quo*, stają się balastem, a nie motorem naprawy sytuacji firmy.

Innym ryzykownym rozwiązaniem jest szerokie wykorzystywanie pracowników tymczasowych w przedsiębiorstwie. Pomijając kwestię przygotowania takiego pracownika do pracy na konkretnym stanowisku, należy zauważyć, iż jest to pracownik niezbyt lojalny, zwykle o niskim poziomie zaangażowania, częściej porzucający pracę. Jego praca jest obciążona większym ryzykiem popełnienia błędu i nie zawsze tańsza niż pracownika stałego.

Racjonalne zarządzanie kosztami pracy nie powinno polegać wyłącznie na obniżaniu wydatków związanych z zatrudnianiem pracowników, ale także na szerszym wykorzystaniu różnorodnych sposobów uelastyczniania wewnętrznych zasobów pracy, różnych rozwiązań w zakresie organizowania czasu pracy i wreszcie na racjonalizacji sposobów realizacji zadań w celu podnoszenia wydajności i efektywności samej pracy.

Podejmując decyzję o redukcji stałego personelu, należy brać pod uwagę to, iż ponowny wzrost zatrudnienia przed szczytem sezonowym wymaga poniesienia kosztów na nabór i selekcję pracowników, wstępne badania lekarskie, adaptację pracowników, kosztów kształcenia i doskonalenia, kosztów bhp. Tak więc przyjęcie modelu pełnej elastyczności zatrudnienia w przedsiębiorstwie wykazującym wahania okresowe w zapotrzebowaniu na pracę nie jest najlepszym rozwiązaniem, jeśli chodzi o optymalizację kosztów pracy. Wydaje się, iż właściwszym rozwiązaniem będzie utrzymywanie kontrolowanego bufora zatrudnieniowego, tak aby nie być zmuszonym do częstego korzystania z usług pracowników „zewnętrznych”.

Na koniec naszych rozważań należałoby zwrócić uwagę na to, iż sposób pracy w przedsiębiorstwie podlegającym okresowym zakłóceniom w przebiegu pracy jest w wielu aspektach zbieżny z nowymi trendami w zarządzaniu, w których bardzo dużą wagę przywiązuje się do przyzwyczajania pracowników do samodzielnego i elastycznego działania. Wskazuje się, iż przedsiębiorstwa odnoszące dzisiaj sukcesy praktykują zarządzanie partycypacyjne, tzn. zakładające pozytywne postawy pracowników, przyznające im więcej współdecydowania i samodzielności, decentralizujące podejmowanie decyzji. Kadra zarządzająca przedsiębiorstwami mającymi do czynienia z mniej lub bardziej regularnymi wahaniem okresowymi w ostatnim okresie w zdecydowany sposób zmienia swoje podejście do zarządzania zasobami ludzkimi. W szerszym zakresie wykorzystuje pracowników tymczasowych, ale często już nie jako tradycyjnie zatrudnianych poprzez własną

rekrutację pracowników sezonowych, ze wszystkimi ujemnymi tego skutkami, lecz korzysta z innych, nowych na naszym rynku pracy form zatrudnienia. Są to przede wszystkim leasing pracowniczy, *outsourcing*, samozatrudnienie i system indywidualnego czasu pracy. Poprawiło to znacznie elastyczność reagowania na zmiany towarzyszące ich działalności.

Dobrym uzupełnieniem tych rozwiązań byłoby upowszechnienie elastyczności funkcjonalnej własnych kadr, zwłaszcza poprzez różnicowanie umiejętności, współistniejące m.in. z zatrudnieniem rotacyjnym. Tak przygotowani pracownicy stanowiliby trzon kadry zdolny do wykonywania różnorodnych prac, a przechodząc między stanowiskami, mogliby realizować zadania wymagające wysokich kwalifikacji, pozostawiając prace proste pracownikom tymczasowym. Stosowanie tego typu organizacji pracy wymaga jednak zawierania z pracownikami elastycznych form umów o pracę oraz odpowiedniego motywowania, należy jednak pamiętać, że ilość takich prac „dramatycznie” maleje w wyniku postępu technicznego i technologicznego, dlatego coraz trudniej będzie realizować elastyczność organizacji poprzez wykorzystanie pracowników tymczasowych. Postęp techniczny przynosi jednak większą elastyczność maszyn przy innym, bardziej stabilnym charakterze wymagań co do kwalifikacji ich operatorów (obsługi).

## Literatura

- Kotarbiński T. (1975), *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław.
- Nahotko S. (2005), *Zarządzanie kosztami pracy w przedsiębiorstwie działającym w otoczeniu bezrobocia*, Scientific Publishing Group, Gdańsk.
- Robbins S.P., DeCenzo D.A. (2002), *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Strzezińska H. (1988), *Czas pracy i czas wolny w polityce społecznej*, PWE, Warszawa.
- Szałkowski A. (1998), *Przydatność koncepcji marginalnej produktywności pracy w rozwiązywaniu dylematów zatrudnienia*, [w:] *Współczesne dylematy zatrudnienia*, AE, Poznań.
- Ustawa o zatrudnianiu pracowników tymczasowych z dnia 9 lipca 2003 r., DzU 2003 nr 96, poz. 959.
- Wrzosek K. (2005), *Leasing pracowniczy jako jedna z metod łagodzenia napięć wywołanych sezonowością zatrudnienia*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia metod i praktyk zarządzania*, red. J. Skalik, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1092, AE, Wrocław.
- Zasoby ludzkie w firmie* (1999), red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa.

## ELASTIC FORMS OF EMPLOYMENT AND WORKFORCE HOURS ORGANIZATION AS A WAY OF HANDLING PERIODICAL CHANGES IN AN ENTERPRISE

### Summary

The paper presents some ways to elasticize enterprises that are affected by fluctuations in demand for workforce. Elastic forms of employment and their use for realization of changeable aims are discussed.