

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

249

Sukces w zarządzaniu kadrami Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim

Tom 2. Problemy zarządczo-psychologiczne



Redaktorzy naukowi

Stanisław A. Witkowski

Marzena Stor



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Piotr Bohdziewicz, Halina Czubasiewicz, Beata Jamka, Zdzisława Janowska,
Marta Juchnowicz, Barbara Kożusznik, Kinga Lachowicz-Tabaczek,
Tadeusz Listwan, Alicja Miś, Ryszard Panfil, Aleksy Pocztownski,
Czesław Sikorski, Janina Stankiewicz, Janusz Strużyna, Łukasz Sułkowski,
Stanisław A. Witkowski

Redakcja wydawnicza: Zespół

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

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

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-233-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część 1. Zagadnienia metodologiczno-metodyczne

Anna Cierniak-Emerych: Interesy osób świadczących pracę oraz ich respektowanie w warunkach uelastyczniania zatrudnienia.....	15
Alicja Keplinger, Bogna Bartosz, Marcin Piwowarczyk: Zapotrzebowanie na elastyczne zarządzanie w administracji publicznej – wyniki badań.....	25
Janusz Rymaniak: Elastyczność jako wymiar reistycznej koncepcji pracy ...	36
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Perspektywy czasu jako kryteria prognozy potencjału pracowniczego w ujęciu koncepcji Zimbardo i Boyda ..	45
Dariusz Turek: Epistemologiczne i metodologiczne problemy pomiaru elastyczności.....	54
Stanisław A. Witkowski, Magdalena Ślęzyk-Sobol: Wypalenie zawodowe jako przejaw i skutek braku elastyczności w zarządzaniu ludźmi.....	63

Część 2. Kompetencje pracowników i menedżerów

Grażyna Bartkowiak: Kompetencje społeczne pracowników w kontekście „zdrowia organizacji” w obszarze polityki personalnej	77
Izabela Bednarska-Wnuk: Elastyczność zawodowa w percepcji przedstawicieli pokolenia Y.....	86
Justyna Bugaj: Kompetencje specjalisty ds. kadr i płac – wyniki analizy oczekiwań pracodawców	95
Kinga Lachowicz-Tabaczek: Psychologiczne uwarunkowania elastyczności menedżerskiej – znaczenie postawy wobec nowych doświadczeń oraz przekonań na temat natury ludzkiej.....	106
Tomasz Seweryniak, Radosław Wyrzykowski: Weryfikacja propozycji modelu kompetencji coacha sportowego w piłce siatkowej.....	117
Magdalena Zalewska-Turzyńska: Wybrane formalne wyznaczniki sprawnej komunikacji w organizacji.....	128

Część 3. Przywództwo i style kierowania

Adela Barabasz: Elastyczność i dzielenie się wiedzą, czyli w poszukiwaniu idealnego przywódcy.....	139
---	-----

Wioletta Gieniec-Urbańska: Zagadnienie przywództwa we współczesnej organizacji.....	148
Łukasz Haromszeki: Kwalifikacje menedżera jako główna determinanta przywództwa sytuacyjnego.....	158
Barbara Kozusznik: Elastyczność wpływu w zespole pracowniczym.....	168
Ryszard Panfil, Łukasz Panfil: Style współpracy menedżera operacyjnego z utalentowanymi realizatorami zadań (na przykładzie organizacji sportowych)	177
Zbigniew Piskorz: Style kierowania – ile ich jest?	193

Część 4. Zachowania organizacyjne

Agnieszka Fornalczyk: Podmiotowe uwarunkowania elastycznego zarządzania konfliktami w organizacji.....	207
Bogna Bartzosz, Alicja Keplinger, Marcin Piwowarczyk: Zmiany w funkcjonowaniu urzędu administracji publicznej – z perspektywy pracowników	217
Jolanta Bieńkowska: Struktura potrzeb ludzkich jako determinanta elastyczności działania jednostki i organizacji.....	226
Anita Richert-Kaźmierska, Katarzyna Stankiewicz: Czynniki motywujące osoby w wieku okołoemerytalnym do wydłużonej aktywności zawodowej.....	236
Agnieszka Wojtczuk-Turek: Elastyczność organizacyjna i indywidualna a zachowania innowacyjne w miejscu pracy – empiryczna analiza zależności ..	247

Część 5. Adaptacja i doskonalenie

Bjørn Z. Ekelund, Piotr Pluta: <i>Diversity Icebreaker</i> – trening elastycznego zarządzania różnorodnością.....	263
Katarzyna Januskiewicz: Sukces zawodowy w perspektywie jutra	273
Henryk Jarosiewicz: Charakterologiczne uwarunkowania elastyczności zarządzania kapitałem ludzkim	281
Iwona Kubica: Proces adaptacji pracowników w organizacjach zróżnicowanych kulturowo	291
Teresa Kupczyk: Identyfikacja sposobu definiowania sukcesu zawodowego przez pracowników z uwzględnieniem różnic wynikających z płci, wykształcenia, zajmowanego stanowiska, lokalizacji organizacji i udziału kapitału – wyniki badań.....	302
Magdalena Łuźniak-Piecha: POS (<i>Perceived Organizational Support</i>) jako element modelu mentoringowego – polscy profesjonalisci na brytyjskim rynku pracy	314

Joanna Mesjasz: Coaching jako narzędzie kształtowania elastycznych kadr	323
Dorota Molek-Winiarska: Rozwój umiejętności pracowników w aspekcie radzenia sobie ze stresem.....	332

Część 6. Kultura i klimat organizacyjny

Katarzyna Durniat: Metodologia i zastosowanie badań klimatu organizacyjnego – na przykładzie zrealizowanego projektu badawczego	347
Stanisław Grochmal: Paradygmat jedności – nowy paradygmat zarządzania przedsiębiorstwem w aspekcie zarządzania zasobami ludzkimi	358
Danuta Kunecka: Klimat organizacyjny w kontekście elastyczności zatrudnienia w sektorze zdrowia	369
Bogdan Nogalski, Agnieszka Szpitter, Ewelina Nohrstedt: Świadomość kulturowa jako narzędzie elastyczności w zarządzaniu kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie międzynarodowym realizującym projekty infrastrukturalne – <i>case research</i>	378
Jagoda Stompór-Świdarska: Diagnoza kultury organizacyjnej uniwersytetu: elastyczne podejście do kierunków zmian i nowych wyzwań.....	390
Ilona Świątek-Barylska: Whistleblowing w praktyce. Postawy i zachowania pracowników organizacji gospodarczych.....	403

Summaries

Part 1. Methodological and methodical problems

Anna Cierniak-Emerych: Employee interests and respect for them in the conditions of creating flexible work arrangements	24
Alicja Keplinger, Bogna Bartzosz, Marcin Piwowarczyk: The demand for flexible management in public administration – research results.....	35
Janusz Rymaniak: Flexibility as reistic dimension of work concept	44
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Time perspectives in employees potential prognosis in terms of Zimbardo and Boyd theory	53
Dariusz Turek: Epistemological and methodological problems of organizational flexibility	62
Stanisław A. Witkowski, Magdalena Ślazyk-Sobol: Occupational burn-out as the indicator and the consequence of lack of flexibility in managing people.....	73

Part 2. Employees and managers competence

Grażyna Bartkowiak: Social competence of employees in the context of “health organization” in the area of personnel policy.....	85
--	----

Izabela Bednarska-Wnuk: Professional mobility in the perception of Generation Y.....	94
Justyna Bugaj: Competency of personnel and payroll specialist – results of employers expectations analysis.....	105
Kinga Lachowicz-Tabaczek: Psychological determinants of managerial flexibility – the importance of attitude towards new experience and theories about human nature.....	115
Tomasz Seweryniak, Radosław Wyrzykowski: The proposal of verification of competence of team sport coaches in volleyball	127
Magdalena Zalewska-Turzyńska: Selected formal determinants for efficient communication in organization	136

Part 3. Leadership and management styles

Adela Barabasz: Flexibility and knowledge sharing – in search of an excellent leader.....	147
Wioletta Gieniec-Urbańska: The issue of leadership in modern organization .	157
Łukasz Haromszeki: Qualifications of manager as the main determinant of situational leadership	167
Barbara Kozusznik: Flexibility of influence in the work team.....	176
Ryszard Panfil, Łukasz Panfil: Styles in cooperation between operational manager and talented task executors (on the example of sport organizations)	192
Zbigniew Piskorz: Leadership styles – how many are there?.....	204

Part 4. Organizational behavior

Agnieszka Fornalczyk: Subjective determinants of flexible management of conflicts in organization.....	216
Bogna Bartosz, Alicja Keplinger, Marcin Piwowarczyk: Changes in the functioning of public administration services – from the perspective of employees	225
Jolanta Bieńkowska: Structure of human needs as a determinant of operational flexibility of individual and organization	235
Anita Richert-Kaźmierska, Katarzyna Stankiewicz: Factors motivating older people to the elongation of their professional activity	246
Agnieszka Wojtczuk-Turek: Organizational and individual flexibility and innovative behaviour in the workplace – empirical analysis of relationships ..	259

Part 5. Adaptation and improvement

Bjørn Z. Ekelund, Piotr Pluta: Diversity Icebreaker – training of flexible diversity management.....	272
---	-----

Katarzyna Januskiewicz: Professional success in the perspective of tomorrow	280
Henryk Jarosiewicz: Characterological determinants of human capital management flexibility	290
Iwona Kubica: The process of employees' adaptation in culturally diverse organizations	301
Teresa Kupczyk: Identification of the way of professional success' defining by employees including differences resulting from gender, education, position, organization location and capital participation – results of research	313
Magdalena Łuźniak-Piecha: POS (Perceived Organizational Support) as an element of mentoring model – Polish professionals on the British labour market	322
Joanna Mesjasz: Coaching as a tool of flexible personnel creation	331
Dorota Molek-Winiarska: Development of employees' skills in the aspect of coping with stress	343

Part 6. Culture and organizational climate

Katarzyna Durniat: Methodology and application of study of organizational climate on the example of realized research project.....	357
Stanisław Grochmal: Paradigm of unity – a new paradigm of enterprise management in the aspect of human resource management.....	368
Danuta Kunecka: Organization's atmosphere in a context of employment elasticity in the health care sector.....	377
Bogdan Nogalski, Agnieszka Szpitter, Ewelina Nohrstedt: Culture consciousness as a tool of flexibility in the intellectual capital management in international company conducting infrastructural projects – case study research	389
Jagoda Stompór-Świdarska: Diagnosis of university organizational culture. Elastic approach to directions of changes and new challenges	402
Ilona Świątek-Barylska: Whistleblowing in practice. Attitudes and behaviour of employees in Polish companies.....	412

Anna Cierniak-Emerych

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

INTERESY OSÓB ŚWIADCZĄCYCH PRACĘ ORAZ ICH RESPEKTOWANIE W WARUNKACH UELASTYCZNIANIA ZATRUDNIENIA

Streszczenie: Zmieniające się warunki funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw pozostają pod wpływem szeregu czynników. Istotne znaczenie wśród tych czynników warto nadać oczekiwaniom, tj. interesom ludzi (interesariuszy) powiązanych z przedsiębiorstwem, w tym szczególnie pracodawców oraz pracowników. Celem opracowania stało się podjęcie próby rozpoznania rodzaju i zakresu respektowania interesów osób świadczących pracę na zasadach pracowniczych i niepracowniczych. Tłem dla tak ujętych rozważań była prezentacja przejawów i konsekwencji uelastyczniania sfery zatrudnienia.

Słowa kluczowe: interesy zatrudnionych, uelastycznianie zatrudnienia, zatrudnienie pracownicze, zatrudnienie niepracownicze.

1. Wstęp

Zaznaczająca się zmienność oraz nieprzewidywalność warunków funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw pozostają pod wpływem szeregu czynników. Istotne znaczenie wśród tych czynników warto nadać oczekiwaniom, tj. interesom ludzi (interesariuszy) powiązanych z przedsiębiorstwem.

M. Bielski określa interesariuszy jako indywidualnych ludzi lub grupy ludzi wewnątrz, jak również na zewnątrz przedsiębiorstwa. Podkreśla, iż ludzie ci są zainteresowani wynikami jego działalności, przy czym owo zainteresowanie, a w istocie ich interesy mają zróżnicowany charakter [Bielski 2002, s. 59-60]. Osiągnięcie zamierzonych rezultatów związanych z działalnością przedsiębiorstwa pozostaje więc w związku z realizacją indywidualnych interesów (oczekiwań) poszczególnych osób tworzących przedsiębiorstwo. Szczególne znaczenie warto nadać oczekiwaniom interesariuszy wewnętrznych¹. Do grupy tych interesariuszy należą [Zarządzanie ludźmi... 2008, s. 14-15]:

¹ W otoczeniu przedsiębiorstwa występują interesariusze zewnętrzni, tj. klienci, dostawcy, kooperanci, instytucje finansowe, ubezpieczeniowe, władze lokalne, w tym samorządowe oraz potencjalni

- jeden lub więcej właścicieli,
- najemni menedżerowie różnych szczebli zarządzania,
- najemni pracownicy szczebla wykonawczego.

Obserwacja praktyki gospodarczej dowodzi, iż oczekiwania właścicieli oraz kadry zarządzającej najwyższego szczebla zarządzania są z reguły zbliżone. Dotyczą m.in. takich zagadnień, jak maksymalizacja zysku, rozwój przedsiębiorstwa, kształtowanie jego wizerunku, lecz także problematyki zapewnienia kadrze zarządzającej najwyższego szczebla poczucia bezpieczeństwa zatrudnienia czy też satysfakcjonującego poziomu wynagrodzenia. Z kolei interesy pracowników szczebla wykonawczego koncentrują się głównie wokół zagadnień związanych z pracą oraz z warunkami jej świadczenia. Wymienia się wśród nich m.in. takie zagadnienia, jak systematyczność wypłaty wynagrodzenia, tworzenie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy, stwarzanie okoliczności sprzyjających rozwojowi zawodowemu itp. [*Interesy pracowników...* 2012, s. 15].

Przykłady oczekiwań właścicieli i kierownictwa najwyższego szczebla zarządzania rozpatrywane na tle interesów pracowników szczebla wykonawczego ukazują ich zróżnicowanie. Mając na uwadze, iż przedsiębiorstwo współtworzą wszyscy wewnątrzni interesariusze, należy stwierdzić, że pożądane staje się podejmowanie działań sprzyjających osiągnięciu konsensusu w zakresie respektowania tak zróżnicowanego wachlarza oczekiwań. W osiągnięciu tego konsensusu pomocne powinno być podejmowanie prób możliwie szerokiego rozpoznania omawianych interesów, a następnie doboru narzędzi ich respektowania. Tymczasem zagadnienie to należy do jednych z trudniejszych do rozwiązania na poziomie przedsiębiorstwa. Stopień jego skomplikowania dodatkowo wzrasta – w charakterystycznej dla współczesnych realiów wykonywania pracy sytuacji przeobrażeń zachodzących w modelu zatrudnienia, związanej z uelastycznianiem zatrudnienia.

Uelastycznianie zatrudnienia znajduje wyraz m.in. w różnicowaniu form świadczenia pracy, co powoduje, iż oprócz pracowników, z którymi pracodawca nawiązuje stosunek pracy (zatrudnienie pracownicze) (por. [*Kodeks pracy...* 2009]), wciąż poszerza się grono osób świadczących pracę w ramach tzw. niepracowniczych form zatrudnienia, w tym m.in. w ramach umów cywilnoprawnych. Różnicowaniu sposobów świadczenia pracy towarzyszy różnorodność charakteru oraz zakresu praw i obowiązków osób wykonujących zadania na rzecz przedsiębiorstwa. Wykorzystywanie założeń elastyczności w sferze zatrudnienia może się więc przyczyniać do zmian w spojrzeniu osób świadczących pracę na ich oczekiwania związane z jej wykonywaniem. Interesy osób zatrudnionych na zasadach pracowniczych i niepracowniczych mogą zatem być odmienne, a nawet krańcowo różne.

Celem opracowania stało się podjęcie próby rozpoznania rodzaju oraz zakresu respektowania interesów osób świadczących pracę na zasadach pracowniczych i nie-

(dla danej organizacji) pracownicy. W warunkach wciąż rosnącej konkurencyjności na szczególną uwagę zasługują **klienci** oraz rozpoznawanie i zaspokajanie ich oczekiwań.

pracowniczych. Tłem dla tak ujętych rozważań była prezentacja przejawów i konsekwencji uelastyczniania sfery zatrudnienia, rozpatrywanych głównie w kontekście oczekiwań osób świadczących pracę na zasadach niepracowniczych.

Podstawą prowadzonych wywodów były studia literatury przedmiotu, a zwłaszcza prezentacja wyników badań empirycznych przeprowadzonych w ponad 230 przedsiębiorstwach funkcjonujących na terenie Dolnego Śląska. Należy podkreślić, iż wskazane badania miały charakter ankietowy, przeprowadzono je w 2010 r. Jednocześnie uzupełnieniem badań ankietowych stały się przeprowadzone w 2011 r. badania pogłębione (zastosowano wywiad luźny i skategoryzowany), którymi objęto przedsiębiorstwa wybrane z puli firm uczestniczących w badaniach ankietowych².

2. Uelastycznienie zatrudnienia a interesy osób świadczących pracę

Za jeden z kluczowych wyznaczników istnienia oraz rozwoju współczesnego rynku pracy uznaje się uelastycznianie sfery zatrudnienia. Stanowi ono wyraz poszerzania autonomii w zakresie kształtowania, na poziomie pojedynczego przedsiębiorstwa, warunków świadczenia pracy, co przejawia się głównie w [Florek, Latos-Miłkowska, Pisarczyk 2000, s. 65]:

- odchodzeniu od umów o pracę na czas nieokreślony w kierunku umów terminowych,
- wprowadzaniu ułatwień w rozwiązywaniu umów o pracę,
- wykorzystywaniu niepracowniczych form zatrudnienia (np. umowy cywilnoprawne, jak umowa o dzieło, umowa zlecenia)³,

ale także w uelastycznianiu form organizacji czasu pracy poprzez wdrażanie niestandardowych form jego organizacji, w tym zatrudnianie pracowników w niepełnym wymiarze tego czasu, zmienność godzin rozpoczęcia i kończenia pracy czy też ruchomy czas pracy. Nie można ponadto pomijać zagadnienia uelastyczniania sposobów wynagradzania za pracę.

Rozpatrując związki zachodzące pomiędzy uelastycznianiem zatrudnienia a kategorią interesów osób świadczących pracę, szczególne znaczenie warto nadać problematyce różnicowania form świadczenia pracy, a zwłaszcza konsekwencjom tego różnicowania.

Specyficzne dla uelastyczniania zatrudnienia wprowadzanie ułatwień w rozwiązywaniu stosunku pracy, jak i wykorzystywanie jako podstawy świadczenia pracy umów o charakterze niepracowniczym powodują, iż ulegają zmianie określone aspekty zatrudnienia, w tym dostęp do świadczeń – „przywilejów” przysługujących

² Badania przeprowadzono w ramach projektu badawczego MNiSW nr N N115 134434 realizowanego przez zespół badawczy Katedry Pracy i Stosunków Przemysłowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Autorka niniejszego opracowania jest członkiem tego zespołu badawczego, do którego należeli pracownicy Katedry wraz z firmą Pentor Research International Wrocław.

³ Szersza prezentacja tzw. elastycznych form zatrudnienia znajduje się np. w [Skowron-Mielnik 2012, s. 99-106].

w Polsce, w nawiązaniu do obowiązującego ustawodawstwa, tylko osobom posiadającym status pracownika. Wśród tych „przywilejów” można wymienić m.in.:

- określanie miejsca, czasu świadczenia pracy,
- stwarzanie poczucia bezpieczeństwa socjalnego pracownikom, m.in. poprzez odprowadzanie składek ZUS,
- dostęp do płatnych urlopów, zwolnień lekarskich,
- kształtowanie warunków pracy, z zachowaniem założeń bezpieczeństwa i higieny pracy,
- partycypację w procesach decyzyjnych.

Dążenie do wzrostu elastyczności w sferze zatrudnienia każe zatem nie tylko dość sceptycznie patrzeć na trwałość bytu osoby świadczącej pracę w przedsiębiorstwie. Powoduje jednocześnie, iż przeobrażeniom – w stosunku do zatrudnienia o charakterze pracowniczym – ulegają m.in. organizacja pracy oraz warunki zatrudnienia i warunki pracy, w tym ich elementy materialne i niematerialne, jak np. czas pracy oraz jego organizacja. Taki stan rzeczy może mieć określone konsekwencje dla kształtowania rodzaju i charakteru interesów związanych z wykonywaniem pracy przez zatrudnionych z wykorzystaniem niepracowniczych form świadczenia pracy. Można, jak się wydaje, zakładać, iż ich interesy będą koncentrować się w znacznym zakresie wokół zagadnień nie stanowiących przedmiotu ochrony prawa pracy.

W tabeli 1, nawiązując do wskazanych aspektów uelastyczniania sfery zatrudnienia, podjęto próbę wyspecyfikowania przykładów interesów zatrudnionych, którzy realizują zadania na rzecz przedsiębiorstwa na zasadach elastycznych.

Tabela 1. Przykłady interesów zatrudnionych w warunkach uelastyczniania świadczenia pracy

Aspekty uelastyczniania sfery zatrudnienia	Interesy zatrudnionych
Organizacja pracy	<ul style="list-style-type: none"> • dobra atmosfera w pracy, w tym zaufanie ze strony pracodawcy oraz pozostałych pracowników • swoboda w podejmowaniu decyzji co do metod realizacji zadań • poczucie bycia członkiem zespołu (załogi) przedsiębiorstwa
Forma i warunki zatrudnienia, w tym wynagradzania	<ul style="list-style-type: none"> • poczucie bezpieczeństwa socjalnego w związku z wykonywaniem pracy na zasadach elastycznych • możliwość indywidualnego ustalania warunków zatrudnienia • zapewnienie poczucia niedyskryminowania w miejscu pracy, związanego z formą świadczenia pracy
Czas pracy	<ul style="list-style-type: none"> • „dostęp” do elastycznych form organizacji czasu pracy • zapewnienie równowagi praca – życie pozazawodowe, w tym także przerw w pracy pomiędzy kolejnymi momentami jej rozpoczynania oraz kończenia

Źródło: opracowanie własne przy wykorzystaniu: *Interesy pracowników oraz warunki ich respektowania*, red. M. Gableta, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2012, s. 50.

Przyjmując, iż osoba świadcząca pracę na zasadach elastycznych będzie oczekiwała obniżenia ryzyka wynikającego z braku praw pracowniczych, należy stwierdzić, że jednym z istotniejszych oczekiwań tak zatrudnionych stanie się zagadnienie odczuwania poczucia zaufania, jakim obdarzy ich pracodawca, ale także pozostali pracownicy (tab. 1). Równie ważne powinno okazać się zapewnienie poczucia bezpieczeństwa socjalnego osobom zatrudnionym na zasadach niepracowniczych. W krótkim okresie ograniczenia i/lub brak odprowadzania składek ZUS mogą stanowić o atrakcyjności uzyskiwanego poziomu zarobków. Niemniej w dłuższym czasie stwarza to określone trudności dla wykonujących pracę, związane np. z dostępem do bezpłatnej opieki zdrowotnej czy świadczeń rentowych lub emerytalnych.

Uprawnienia pracownicze, takie jak np. prawo do urlopu, przerwy w trakcie realizacji zadań na rzecz odbiorcy dzieła czy zlecenia, płatne zwolnienie chorobowe, przysługują osobom zatrudnionym z wykorzystaniem elastycznych form świadczenia pracy jedynie wówczas, gdy tak stanowią odrębne zapisy poczynione w trakcie zawierania określonej umowy cywilnoprawnej i/lub jeśli takie ustalenia zapisano w odpowiednich dokumentach formułowanych na poziomie przedsiębiorstwa. Podstawę zabezpieczenia tak ujętych interesów stanowią wewnętrzne regulaminy czy układy zbiorowe oraz umowy zawierane bezpośrednio z pracodawcą. Można zatem stwierdzić, iż wśród interesów pracobiorców zatrudnionych na zasadach elastycznych ważne miejsce będą zajmowały takie kwestie, jak możliwość indywidualnego ustalania warunków zatrudnienia oraz zapewnienie poczucia niedyskryminowania w miejscu pracy, związanego z formą świadczenia pracy (por. tab. 1) [*Interesy pracowników...* 2012, s. 49-52].

Na tym tle warto podkreślić, iż obowiązujące w Polsce ustawodawstwo dotyczące kształtowania warunków pracy obliuguje pracodawców do równego traktowania wszystkich zatrudnionych – niezależnie od formy świadczenia pracy – w zakresie tworzenia bezpiecznych i higienicznych warunków pracy. Oznacza to, iż – niezależnie od formy świadczenia pracy – to pracodawca ponosi odpowiedzialność za stan bezpieczeństwa i warunków, w jakich praca jest wykonywana.

Zaprezentowanego w tabeli 1 zestawu interesów osób świadczących pracę na zasadach elastycznych z pewnością nie można uznać za pełny i wyczerpujący. Należy pamiętać, iż będzie on podlegał zmianom pod wpływem nie tylko przeobrażeń zachodzących w sferze prawa pracy, ale i pozostałych czynników otoczenia, jak i działań podejmowanych w przedsiębiorstwie w związku z gospodarowaniem potencjałem pracy. Dla kształtowania pozytywnych relacji międzyludzkich, a także dla wzrostu identyfikowania się zatrudnionych z celami przedsiębiorstwa ważne powinno się stawać systematyczne, nie zaś (tylko) okazjonalne rozpoznawanie interesów artykułowanych przez wszystkich pracobiorców, w tym przez osoby zatrudnione na zasadach elastycznych.

3. Interesy osób świadczących pracę na zasadach zatrudnienia pracowniczego oraz niepracowniczego i ich respektowanie – wyniki badań empirycznych

Badaniami ankietowymi dotyczącymi rozpoznawania i respektowania interesów objęto 238 przedsiębiorstw funkcjonujących na terenie Dolnego Śląska. Przedsiębiorstwa te występowały pod postacią różnych form prawno-organizacyjnych, z przewagą spółek kapitałowych (z ograniczoną odpowiedzialnością i spółek akcyjnych). W badaniach uczestniczyło 479 respondentów będących pracownikami, pełniącymi funkcje kierownicze na wszystkich szczeblach zarządzania oraz funkcje wykonawcze bezpośrednio w produkcji czy też usługach, jak i zajmujących stanowiska administracyjno-biurowe. Informacje zebrano z wykorzystaniem dwóch podstawowych formularzy ankiet. Pierwszą skierowano do kierowników określonych szczebli zarządzania, drugą do pracowników nie pełniących funkcji kierowniczych. W niniejszym opracowaniu uwagę skoncentrowano na drugiej z wymienionych grup interesariuszy. Badania ankietowe uzupełniono wywiadami pogłębionymi.

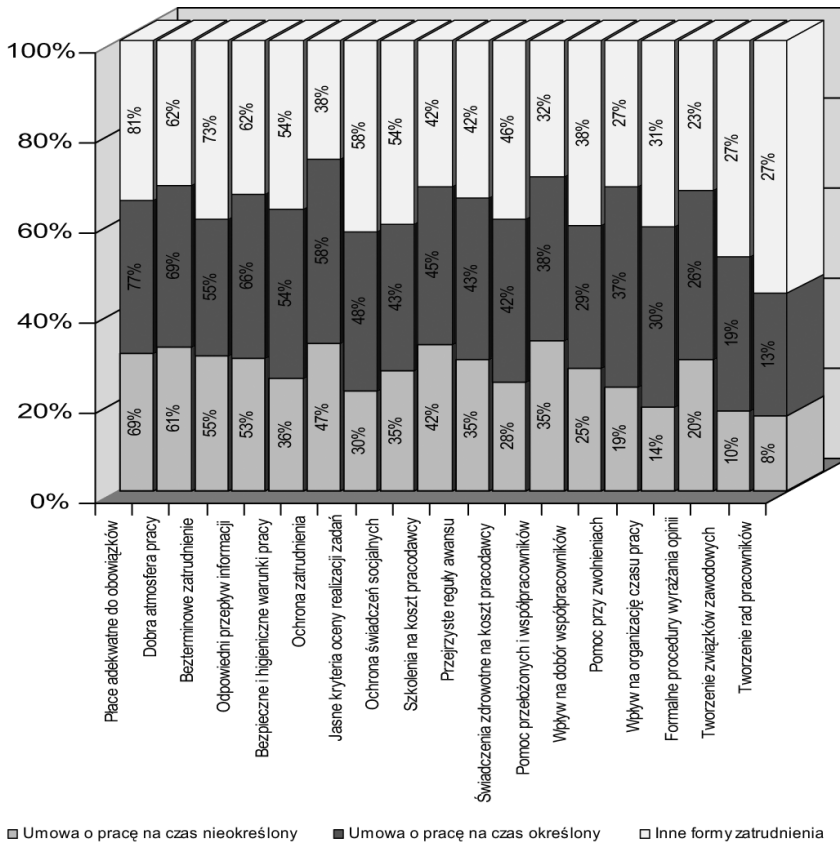
Respondenci zaliczani do grupy osób zatrudnionych na stanowiskach wykonawczych stanowili ponad 60% wszystkich ankietowanych. Wśród świadczących pracę na stanowiskach wykonawczych 43% to osoby zatrudnione bezpośrednio w produkcji bądź usługach. Reszta to pracownicy funkcjonujący w administracji. 60% omawianych respondentów było zatrudnionych na czas nieokreślony. Pozostali to osoby zatrudnione na umowę o pracę na czas określony lub na podstawie umów-zlecenia, umów o dzieło oraz kontraktów.

Prowadząc badania empiryczne, poproszono respondentów pracowników wykonawczych m.in. o wskazanie – w ramach zaproponowanej kafeterii odpowiedzi⁴ – tych interesów, których respektowanie w przedsiębiorstwie uznają za ważne. Respondenci mieli przy tym możliwość wskazania na więcej niż jedną odpowiedź.

Wyniki przeprowadzonych badań zaprezentowano w sposób syntetyczny na rys. 1. Wyniki te ujawniły, że wszyscy interesariusze objęci badaniami, a więc niezależnie od formy ich zatrudnienia, za najistotniejsze wśród oczekiwań uznali zapewnienie im płacy adekwatnej do obowiązków. Najbardziej zainteresowani respektowaniem tak ujętego interesu okazali się (81% wskazań) respondenci objęci innymi niż zatrudnienie pracownicze formami zatrudnienia. W trakcie wywiadów pogłębionych respondenci, zwłaszcza ci realizujący pracę na podstawie umowy o dzieło, a także umowy-zlecenia, stwierdzali, że miały miejsce przypadki zaniedbań dotyczących wypłacania im wynagrodzenia za pracę. Skrajną spośród ujawnionych sytuacji była ta, gdy przy odbiorze dzieła uznano, że jego zakres jest mniejszy niż ujęty w treści zawartej umowy, co powodowało obniżenie wynagrodzenia. Tymczasem osoba re-

⁴ We wskazanej kafeterii ujęto zarówno tzw. interesy chronione prawem, jak i interesy ujawniające się w związku z działaniami podejmowanymi w wyniku gospodarowania potencjałem pracy.

alizująca dzieło wykazywała sytuację przeciwną, a nawet wskazywała na szerszy niż w treści umowy zakres wykonanych prac.



Rys. 1. Hierarchia interesów osób świadczących pracę na stanowiskach wykonawczych z uwzględnieniem formy zatrudnienia

Źródło: opracowanie własne przy wykorzystaniu wyników badań.

Kolejnym, ważnym dla rozpatrywanych respondentów oczekiwaniem stało się zagadnienie zapewnienia dobrej atmosfery pracy. Oczekiwanie to stało się najważniejsze dla osób świadczących pracę na podstawie nawiązania stosunku pracy na czas określony (69% wskazań). Jednocześnie podobny odsetek wskazań (odpowiednio 61 i 62%) uzyskano w odniesieniu do zatrudnionych na umowę o pracę na czas nieokreślony oraz osób wykonujących pracę z wykorzystaniem zatrudnienia niepracowniczego. Tak ujęte wyniki badań mogą nieco zaskakiwać, jeśli je rozpatrywać na tle informacji zaprezentowanych w tab. 1. Przyjęto tam bowiem, iż dla osób świadczących pracę na zasadach niepracowniczych dobra atmosfera pracy, rozumiana również jako przejaw zaufania ze strony pracodawcy oraz pozostałych pracow-

ników, powinna stanowić przedmiot szczególnego zainteresowania. Wyniki badań pogłębionych uwiocznily, iż zagadnienie to jest ważne dla respondentów, niemniej stwierdzali oni, że w większości badanych przedsiębiorstw – jak dotychczas w przeciwieństwie do osób o statusie pracowników – nie doświadczyli braku zaufania ze strony pracodawcy i/lub pracowników

Z informacji ujętych na rys. 1 wynika ponadto, że osoby świadczące pracę najmniejsze zainteresowanie wykazują tworzeniem związków zawodowych oraz rad pracowników, które to organy niejako z mocy prawa powinny reprezentować interesy pracowników w przedsiębiorstwie. Jedną z przyczyn tego, iż najmniej zainteresowani (odpowiednio 10 i 8% wskazań) tworzeniem związków zawodowych oraz rad pracowników byli zatrudnieni na zasadach pracowniczych na czas nieokreślony, mogą być ujawnione w trakcie badań pogłębionych określone niedomagania w funkcjonowaniu tych organów przedstawicielstwa. Jednocześnie należy pamiętać, iż zainteresowanie osób świadczących pracę na zasadach niepracowniczych tworzeniem wskazanych organów przedstawicielstwa w pewnym zakresie można łączyć z potrzebą poczucia bycia członkiem zespołu (załogi) przedsiębiorstwa, mającego swoich reprezentantów w kontaktach z pracodawcami. Miałyby to m.in. sprzyjać dostępowi do informacji na temat nie tylko realizowanych w danym momencie zadań, ale także zamierzeń przedsiębiorstwa. Znamienny jest przy tym fakt, iż w myśl obowiązujących w Polsce wytycznych prawa związku zawodowe oraz rady pracowników to organy reprezentujące wyłącznie pracowników. Realizacja wskazanych oczekiwań względem pozostałych osób świadczących pracę na zasadach niepracowniczych wymagałaby więc w pierwszej kolejności wprowadzenia określonych zmian w obowiązującym ustawodawstwie.

Odrębnym problemem jest ponadto zagadnienie zapewnienia poczucia niedyskryminowania w miejscu pracy, w tym przeciwdziałania zjawisku mobbingu. W objętych badaniami przedsiębiorstwach problematyka ta nie została wprawdzie w sposób jednoznaczny odnotowana wśród interesów ujętych na rys. 1, niemniej do tego zagadnienia nawiązywano w trakcie badań pogłębionych. W przeprowadzonych wywiadach ujawniono, iż zatrudnieni wskazywali na sytuacje mające charakter zastraszania ich, a nawet poniżania. Chodzi tutaj np. o straszenie zwolnieniem z pracy wówczas, gdy kwestionowali warunki, w których wykonują pracę, czy też adekwatność wynagrodzenia do zakresu wykonywanych zadań. Sytuacje związane z mobbingiem, takie jak złośliwe uwagi, bezpodstawne przypadki kwestionowania sposobów realizacji zadań, akcentowały także osoby o statusie pracowników, ale przede wszystkim świadczące pracę na zasadach niepracowniczych. Warto tutaj przypomnieć, iż tych zatrudnionych nie chronią przed mobbingiem regulacje ujęte w kodeksie pracy, co dla części pracodawców staje się pretekstem do podejmowania nieuprawnionych działań [*Interesy pracowników...* 2012, s. 15]. W trakcie badań pogłębionych ujawniono przy tym, że część pracodawców w dalszym ciągu stosuje podejście do zarządzania ludźmi, które można określić mianem „aktywizowanie przez zastraszanie”, szczególnie jeśli – jak w przypadku zjawiska mobbingu – zatrudnieni nie są objęci wystarczającą ochroną prawną.

Jak wynika z przeprowadzonych rozważań, rodzaj i charakter interesów osób świadczących pracę, rozpatrywane z uwzględnieniem kryterium formy zatrudnienia, w odniesieniu do części oczekiwań ujętych na rys. 1 – są zbliżone. Niemniej można również dostrzec interesy, których respektowaniem bardziej zainteresowani są zatrudnieni na zasadach niepracowniczych. Chodzi m.in. o takie zagadnienia, jak zapewnienie świadczeń zdrowotnych na koszt pracodawcy czy zagadnienie określone jako bezterminowe zatrudnienie. W istocie brak nawiązania stosunku pracy niejako sugeruje, że pracodawca nie zakłada potrzeby długotrwałego wiązania się z zatrudnionym. Obserwacja praktyk stosowanych w krajach zachodnich daje jednak podstawy do rozpatrywania niepracowniczych form świadczenia pracy łącznie z tzw. koncepcją elastycznego bezpieczeństwa (*flexicurity*) [Skowron-Mielnik 2012, s. 7].

Mając na uwadze przeprowadzone badania empiryczne, warto ponadto wskazać, że pracodawcy w dalszym ciągu nie dość wyraźnie dostrzegają potrzebę rozpoznawania, a zwłaszcza respektowania interesów osób świadczących pracę. Jednocześnie zmieniająca się w ostatnich latach sytuacja na rynku pracy, wynikająca m.in. z tzw. kryzysu gospodarczego – z obawy o utratę pracy i/lub brak przedłużenia zawartej umowy – nie zachęca osób świadczących pracę do eksponowania ich oczekiwań związanych z zatrudnieniem, zwłaszcza jeśli zatrudnienie to ma charakter krótkoterminowy i/lub niepracowniczy.

4. Zakończenie

Jak dowodzą wyniki przeprowadzonych badań empirycznych, zagadnienie rozpoznawania interesów osób świadczących pracę nie należy do łatwych. Zmieniające się realia związane z uelastycznianiem zatrudnienia wymagają nowego spojrzenia na omawianą kwestię. Zaprezentowane wyniki badań pozornie mogą sugerować, iż wśród interesów osób zatrudnionych na zasadach pracowniczych i niepracowniczych nie występują zasadnicze rozbieżności. Tymczasem rozbieżności te ujawniają się, chociaż zatrudnieni wskazywali na nie w zasadzie dopiero w trakcie przeprowadzonych badań pogłębionych. Przyczyn takiego stanu rzeczy warto poszukiwać m.in. w obawach osób świadczących pracę, że mogłyby ją stracić, czy co do przedłużenia umowy, jeśli ma ona charakter umowy zawartej na czas określony i/lub umowy cywilnoprawnej. Obawy te nie sprzyjają wyrażaniu w sposób pełny oczekiwań związanych z wykonywaniem pracy. Oczekiwania pozostają zatem w sferze nie wyrażanych publicznie opinii, co niekiedy dotyczy również osób o statusie pracowników.

Przedstawione rozważania z pewnością nie wyczerpują prezentacji rozległej i skomplikowanej problematyki rozpoznawania rodzaju, a także zakresu respektowania interesów osób świadczących pracę z wykorzystaniem pracowniczych i niepracowniczych form zatrudniania. Warto zatem w dalszym ciągu pogłębiać prowadzone badania, a przede wszystkim poszukiwać sposobów sprzyjających uaktywnianiu respondentów na większą otwartość wyrażanych przez nich poglądów.

Literatura

- Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2002.
- Florek L., Latos-Miłkowska M., Pisarczyk Ł., *Prawo pracy w wybranych krajach UE i Stanach Zjednoczonych*, Wyd. IPISS, Warszawa 2000.
- Interesy pracowników oraz warunki ich respektowania*, red. M. Gableta, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2012.
- Kodeks pracy z hasłami i skorowidzem*, red. M. Buczna, Wolters Kluwer, Kraków 2009.
- Skowron-Mielnik B., *Elastyczna organizacja pracy w przedsiębiorstwie*, Wyd. Uniwersytetu Poznańskiego, Poznań 2012.
- Zarządzanie ludźmi w organizacjach funkcjonujących w Europie*, red. M. Gableta, A. Cierniak-Emerych, I-BiS, Wrocław 2008.

EMPLOYEE INTERESTS AND RESPECT FOR THEM IN THE CONDITIONS OF CREATING FLEXIBLE WORK ARRANGEMENTS

Summary: The noticeable conditions in which contemporary enterprises operate remain under the influence of a range of factors. Among these factors, significance should be attached to expectations, i.e. interests of the individuals (stakeholders) related to the enterprise, including employers and employees. The aim of this study is to make an attempt to recognise the type and scope of respect for the interests of the individuals performing work on employee and non-employee basis. A presentation of manifestations and consequences of creating flexible work arrangements constitutes a background for these reflections.

Keywords: interests of employees, greater flexibility in employment, employment, labour, non-employee employment.