



Łukasz Trembaczowski
Uniwersytet Śląski w Katowicach

Elastyczna organizacja pracy w ocenie pracodawców

Abstract: The paper presents selected research results concerning employers' perception of labor market flexibility. In the theoretical part, employment relationships, conceptualizations of labor market flexibility with particular emphasis on flexible organization of work, and public discourse on employment flexibility as well as negative connotations of the term were outlined. Subsequently, theoretical and methodological assumptions were discussed. The empirical part of the paper covers selected results which are directly related to research questions. First, the popularity of flexible organization of work among the interviewed entities and attempts to discover factors explaining such prevalence are discussed. Next, forms of flexibility adapted as well as confrontation of flexible forms of employment with flexible organization of work adapted in interviewed firms are considered. Subsequently, the benefits from implementation of flexible organization of work are presented perceived by employers who have and have not introduced this forms of flexibility supplemented by opinions on balance of benefits. The report on the results is summed up by evaluation of obstacles in the implementation of flexible organization of work predicted by the interviewed entities.

Key words: labor market flexibility, internal numerical flexibility, flexible work hours, non-formal working time flexibility, Polish labour market, employers

Streszczenie: W artykule zaprezentowano wybrane wyniki ogólnopolskich badań poświęconych postrzeganiu przez pracodawców elastyczności zatrudnienia. W części teoretycznej tekstu zreferowane zostały: problematyka stosunków pracy, koncepcje elastyczności rynku pracy ze szczególnym wyróżnieniem elastycznej organizacji pracy oraz omówienie dyskursu publicznego wokół elastyczności pracy, a także negatywnych konotacji towarzyszących temu terminowi. Następnie przedstawiono założenia teoretyczne i metodologiczne projektu badawczego. W części empirycznej artykułu omówiono wyniki badań bezpośrednio odpowiadające postawionym pytaniom badawczym. W pierwszej kolejności zaprezentowano rozpowszechnienie elastycznej organizacji pracy wśród badanych firm oraz próby ustalenia czynników wyjaśniających zróżnicowanie w tym względzie. Następnie przedstawiono formy tej elastyczności, które zostały zastosowane w badanych podmiotach, oraz zależność między wdrożeniem elastycznej organizacji pracy a zatrudnianiem w oparciu o elastyczne formy. W dalszej części tekstu ukazane zostały postrzegane przez badanych korzyści z wdrożenia elastycznej organizacji pracy zarówno wśród wszystkich badanych, jak i tylko tych

firm, które rozwiązanie takie zastosowały, oraz postrzegany bilans korzyści dla obu stron stosunku pracy. Sprawozdanie z wyników podsumowuje ocena przeszkód wprowadzenia elastycznej organizacji pracy w badanych jednostkach.

Słowa kluczowe: elastyczność rynku pracy, elastyczność czasu pracy, nieformalna elastyczność czasu pracy, wewnętrzna elastyczność ilościowa, polski rynek pracy, pracodawcy

Wprowadzenie

Określenie tożsamości socjologa i jego statusu na rynku pracy jest ważnym zadaniem. Biorąc pod uwagę kwestię rynku pracy, socjolog może nie tylko pojawić się na nim jako podmiot, ale może też rynek pracy uczynić przedmiotem swych badań. Co więcej, takie podejście wtórnie definiuje funkcję, jaką może dla pracodawcy spełnić socjolog, dostarczając informacji na temat tendencji i zmian, którym ów rynek podlega. Jednym z trendów przekształcających rynek pracy w ostatnim czasie jest zjawisko elastyczności zatrudnienia, w tym również elastyczna organizacja pracy. Do wdrożenia takich rozwiązań w firmie socjolog wydaje się szczególnie predestynowany, potrzebuje jednak zarówno przykładów dobrych praktyk, jak i danych, których dostarczają głównie inni socjologowie.

W niniejszym artykule chciałbym zaprezentować wybrane wyniki ogólnopolskich badań pracodawców na temat elastyczności rynku pracy. Badania były realizowane przez trzysobowy zespół¹ w ramach projektu „Zatrudniam elastycznie”, realizowanego przez firmę Nu-lab. Opisywane badania stanowiły element towarzyszący projektowi, którego celem było upowszechnianie wśród pracodawców wiedzy na temat elastyczności zatrudnienia oraz przykładowych rozwiązań, zastosowań i wdrożeń w tym zakresie. Realizacji projektu nie przyświecało przekonanie o prostej zależności ilościowej: im więcej elastyczności, tym lepiej, ale raczej opierał się on na tezie Jacka Męciny o „tzw. prostej elastyczności rynku pracy w Polsce, zdominowanej przez umowy terminowe i kontrakty cywilnoprawne” (Męcina, 2009, s. 331). Innymi słowy, celem było dostarczenie wiedzy i przykładów rozwiązań elastycznych, wykraczających poza schemat prostej elastyczności. Oprócz celów diagnostycznych badania wzbogacone zostały o pewien walor poznawczy, zwracaliśmy się bowiem do pracodawców w całej Polsce, chcąc poznać ich stosunek do elastyczności zatrudnienia, zarówno zewnętrznej elastyczności numerycznej, jak i wewnętrznej elastycznej organizacji pracy. Tak więc cel poznawczy badań wpisuje się w cel główny samego projektu i ten cel uzupełnia.

Niniejszy artykuł zbudowany jest na typowym dla raportów schemacie badawczym: po prezentacji rozróżnień teoretycznych i zdefiniowaniu pojęć prezentowana jest metodologia badań oraz omówione zostają wyniki. W niektórych jednak miejscach występują pewne niekonsekwencje w stosowaniu tego schematu,

¹ Skład zespołu oprócz autora tekstu tworzyli Rafał Muster i Anna Słomowicz.

co podyktowane jest chęcią dookreślenia niektórych omawianych kwestii podczas prezentacji uzyskanych wyników. Mam nadzieję, że uporządkowanie wątków i jasność wyводу nie ucierpią na zastosowaniu takiego rozwiązania.

Rodzaje elastyczności rynku pracy

Polski rynek pracy ewoluuje na skutek otwarcia gospodarki oraz strukturalnych przekształceń. Globalizacja, nasilona konkurencja podmiotów zagranicznych oraz presja na wzrost wydajności pracy czynią z elastyczności jeden z najbardziej interesujących elementów owych przemian. Jest on przedmiotem dyskusji zarówno badaczy, ekspertów, jak i przedstawicieli władz. „Mówiąc w skrócie, figura myślowa, która najczęściej jest przywoływana w celu obrony i społecznej legitymizacji elastycznego rynku pracy, przyjmuje następującą postać: im niższe koszty płacy, tym większa liczba (względnie bezpiecznych) miejsc pracy i tym mniejsza stopa bezrobocia” (Drozdowski, 2002, s. 106). Elastyczność zatrudnienia staje się nie tylko kwestią codzienności wielu zatrudnionych, ale także przedmiotem żaźranych sporów politycznych, publicznych i ideologicznych. Obejmują one kwestie prekaryzacji sporej części zatrudnionych (Standing, 1999; 2014); polityki *flexicurity*, którą próbuje się łagodzić negatywne skutki elastyczności, czy problematyki zarządzania elastycznie zatrudnioną siłą roboczą. Świadczy to o znaczeniu tych przemian dla struktury rynku pracy i pozycji podmiotów na nim się lokujących. Niezależnie jednak od opinii na temat tego, czy elastyczności mamy już za dużo (co lansować będą jej przeciwnicy), czy wciąż za mało (jak twierdzą jej protagoniści), niewątpliwie trzeba ją uznać za istotną tendencję rynku pracy w Polsce i na świecie (Rifkin, 2001, s. 243—249). Męcina mówi wręcz, że „elastyczność rynku pracy jest potrzebna, ale nie może być traktowana jako alternatywa, tylko jako uzupełnienie tradycyjnych form pracy” (Męcina, 2009, s. 333). Innymi słowy, możliwe jest twierdzenie, że elastyczności jest zarówno za dużo (zewnętrznej), jak i za mało (wewnętrznej).

Spór o elastyczność łatwo może stać się sporem czysto akademickim, gdyż elastyczność niejedno ma imię. Ogólnie można osiągnąć elastyczność na jeden z dwóch sposobów: przez większą elastyczność wykorzystania pracowników już zatrudnionych, a więc ich czasu pracy, wynagrodzeń czy zakresów kompetencyjnych, albo przez większą elastyczność w zatrudnianiu i zwalnianiu pracowników w zależności od zmiennych warunków rynkowych. Każda z tych strategii może z powodzeniem zostać zastosowana przez przedsiębiorstwa w celu zwiększenia ich przewagi konkurencyjnej, jeśli tylko zostanie dobrze dobrana do sytuacji, w jakiej znajduje się przedsiębiorstwo. *Eo ipso*, żaden z tych modeli nie może zostać uznany za *a priori* lepszy, przynajmniej na poziomie mikroekonomicznym, a wybór musi być podyktowany warunkami sytuacyjnymi i przyjętą strategią przedsiębiorstwa. Na poziomie makroekonomicznym jednak rozwiązania oparte na prostym modelu

elastyczności numerycznej świadczą raczej o początkach ewolucji w kierunku elastyczności (Męcina, 2009, s. 331).

Wspomniane dwie ścieżki osiągnięcia elastyczności na rynku pracy dają się bardziej szczegółowo przedstawić w postaci jej elementów, którymi są:

- „— elastyczność zatrudnienia,
- elastyczność czasu pracy,
- elastyczność płac,
- elastyczność podaży pracy” (Kwiatkowski, 2003, s. 20).

Elastyczność zatrudnienia, zwana też elastycznością numeryczną, odnosi się do zdolności pracodawcy do dostosowania wielkości siły roboczej do zmieniających się warunków rynkowych i technologicznych. Stanowi więc trzon strategii *hire and fire*, w której zapotrzebowanie na pracę zaspokajane jest dzięki manipulowaniu wielkością niezbędnej siły roboczej.

Elastyczność czasu pracy oznacza możliwość zaspokojenia zmiennego zapotrzebowania na pracę przez zaadaptowanie czasu pracy zatrudnionej siły roboczej do owej zmienności. Zawiera się w tym manipulowanie zarówno długością czasu pracy, jak i jego organizacją.

Elastyczność płac odnosi się do zdolności dostosowywania wielkości wynagrodzenia do panujących warunków ekonomicznych. Owa elastyczność może, ale nie musi być powiązana z elastycznością czasu pracy. Większa elastyczność wynagradzania jest funkcją szybkości dostosowywania się wysokości wynagrodzeń do zmiennych warunków rynkowych (Rosenberg, 1989, s. 9). W skrajnym rozumieniu oznaczałyby pełną zależność wynagrodzenia za tę samą pracę od zmiennych warunków ekonomicznych, a więc przerzucenie ryzyka gospodarowania na pracobiorcę.

Elastyczność podaży pracy jest kategorią złożoną, gdyż obejmuje zarówno elastyczność funkcjonalną, czyli zdolność już zatrudnionych pracowników do zaadaptowania się do nowych zadań i obowiązków, jak i mobilność siły roboczej: przestrzenną, międzyzakładową, zawodową i kwalifikacyjną (Kwiatkowski, 2003, s. 22).

Za Atkinsonem można elastyczność numeryczną postrzegać jako wewnętrzną (opartą na organizacji pracy) i zewnętrzną (opartą na zmianach wielkości siły roboczej) w zależności od tego, czy odnosi się do wewnętrznego czy do zewnętrznego względem firmy rynku pracy (Atkinson, 1984; Atkinson, Meager, 1986).

Podążając tym tropem, a także drogą wytyczoną w badaniach realizowanych w Polsce w latach wcześniejszych (Kryńska, red., 2003), w opisywanych tutaj badaniach odróżniliśmy elastyczne formy zatrudnienia (elastyczność zewnętrzna) od elastycznej organizacji pracy (elastyczność wewnętrzna).

Elastyczne formy zatrudnienia obejmowały wszystkie formy zakupu pracy inne niż zatrudnienie w pełnym wymiarze czasu pracy na czas nieokreślony. Tak rozumiana elastyczność oznacza prostą elastyczność ilościową zewnętrzną i obejmuje wszystkie pozostałe formy zatrudnienia, w tym zatrudnienie na czas określony.

Elastyczna organizacja pracy oznacza elastyczną organizację czasu pracy pozwalającą na lepsze wykorzystanie dostępnej siły roboczej i odpowiednią jej

alokację do zmiennego zapotrzebowania na pracę w przedsiębiorstwie. Obejmuje ona wszelkie formy elastyczności czasu pracy, elastyczność funkcjonalną organizacji, odnoszącą się do rekonfiguracji zadań i zakresów obowiązków pracowników, zatrudnianie pracowników poza miejscem pracy na podstawie rozliczania efektów pracy (np. telepraca), leasing pracowniczy, dzielenie się pracownikami czy indywidualną organizację czasu pracy (*flexitime*) czy dzielenie się stanowiskiem (*job sharing*).

Sytuacja dialogu społecznego pracodawcy — pracownicy w momencie badania

Nie dążąc do opisanego całości stosunków pracy w Polsce ani nie roszcząc sobie pretensji do kompletności opisu, chciałbym przedstawić skrócony opis sytuacji i dyskursu publicznego w momencie realizacji projektu, w tym części badawczej. Badania zrealizowane zostały w roku 2013, kiedy to napięcie wokół elastyczności zatrudnienia sięgnęło zenitu w związku z planowanym i ostatecznie zrealizowanym uelastycznieniem prawa pracy. Jako wskaźnik poziomu tego napięcia należy uznać decyzję strony społecznej o zawieszeniu w czerwcu 2013 roku swego udziału w pracach Komisji Trójstronnej na znak protestu wobec planowanych zmian. Nie mam zamiaru dokładać się do budowania wizerunku związków zawodowych jako destruktorów (Kozek, 2003), niemniej ruch ten właściwie sparaliżował prace Komisji. Istotne jest stwierdzenie, że związki zawodowe występując przeciw poszerzaniu elastyczności rynku pracy występowały w imieniu niezrzeszonych w związkach, gdyż to pracownicy dużych zakładów (często takich, których właścicielem lub głównym udziałowcem jest Skarb Państwa) stanowią podstawową siłę składową związków, a nie osoby zatrudnione na umowy cywilnoprawne. Bazując na przekonaniu o nadmiernym uelastycznieniu rynku pracy, związki posługiwały się w swojej argumentacji logiką osłabionego stosunku pracy (Andreff, 1993), gdzie owo osłabienie obejmuje wszystkie elementy poza samą pracą, którą wykonać musi pracownik, oraz zbieżną z nią logiką omijania prawa, gdyż elastyczne formy zatrudnienia pozwalają uchylić szereg przywilejów pracowniczych, jak prawo do urlopu czy zwolnień chorobowych (Portet, 2007, s. 121—122). Ta linia argumentacyjna leżała u podstaw chwytliwego sloganu „umów śmieciowych”, którym opatrywano umowy cywilnoprawne.

Strona pracodawców zawarła swoje argumenty w „liście otwartym pracodawców do pracobiorców i bezrobotnych”, podpisanym przez wszystkie organizacje pracodawców reprezentowane w Komisji Trójstronnej. Argumenty w nim zawarte bazowały na logice kryzysu gospodarczego i rachunku ekonomicznego: „[...] im bardziej konkurencyjna będzie polska gospodarka — tym wyższy będzie popyt na nasze produkty i usługi, bezrobocie przestanie rosnąć, powstawały będą nowe miejsca pracy”, a dalej następuje deklaracja, że „polscy pracodawcy chcą i będą

zatrudniać pracowników. Nie mogą jednak robić tego wbrew rachunkowi ekonomicznemu, bo konsekwencją może być upadłość firm i wzrost bezrobocia”. List ten wpisuje się w przywoływany przez Rafała Drozdowskiego (2002) schemat legitymizacji elastyczności. Taka chłodna argumentacja oparta na rachunku ekonomicznym zderzyła się z silnie emocjonalnie naładowanym komunikatem strony związkowej, której hasło „umów śmieciowych” kanalizowało gniew i frustrację poszkodowanych w wyniku procesów prostego uelastyczniania rynku pracy oraz pogorszenia pozycji pracobiorców na rynku pracy.

Nie chcę tym samym powiedzieć, że związki zawodowe stały się zwycięzcą w tym sporze, gdyż po pierwsze pozycja związków w stosunkach pracy była zwykle słabsza niż pracodawców (Kozek, 1997; Czarzasty, 2010), a po drugie samo zawieszenie członkostwa w Komisji Trójstronnej można odczytywać jako oznakę nie siły, ale bezsilności wobec sojuszu ówczesnej władzy i pracodawców na rzecz uelastycznienia prawa pracy (które stało się faktem w lipcu 2013 roku). Można też analizować wpływ tego sporu na przegraną przez ówczesną władzę wyborów dwa lata później czy samą kwestię politycznego uwikłania związków. Niemniej jednak warte podkreślenia jest to, że hasło „umów śmieciowych” pomogło przekształcić kwestię uelastycznienia prawa pracy w problem społeczny, który stał się przedmiotem zainteresowania medialnego i elementem dyskursu publicznego.

Efekt ubocznym opisywanej sytuacji, mającym wpływ także na samo badanie, była negatywna konotacja pojęcia elastyczności, która objęła wszelkie formy elastyczności: zarówno elastyczne formy zatrudnienia, jak i elastyczną organizację pracy. Bez odpowiedzi pozostawiam tu pytanie, w jakim stopniu jest to skalkulowany efekt liderów związkowych dążących do zablokowania zmian w prawie pracy przez negatywne skojarzenia, a w jakim skutek uboczny rozpadania się dialogu społecznego. Istotne jest to, że w dyskursie publicznym doszło do rozmycia pojęciowego elastyczności. Ścisłe mówiąc, pojęcie sztywności rynku pracy jest rozmyte, niezdefiniowane i instrumentalnie wykorzystywane przez zwolenników liberalizacji prawa pracy w podobny sposób, jak związki wykorzystały pojęcie elastyczności. Dało się to zauważyć w trakcie badań, gdyż przedsiębiorcy często przyjmowali postawę obronną, kiedy tylko usłyszeli od ankietera, jaki jest temat badania.

Można powiedzieć, że narastanie sprzeczności w perspektywie pracodawców, rządu i strony społecznej wykroczyło poza typową dla Komisji Trójstronnej ds. Społeczno-Gospodarczych niespójność definicji sytuacji: za dużo lub za mało elastyczności. Tym samym zniknęła wszelka przestrzeń i możliwość konstruktywnych rozmów i negocjacji, a taka rzeczowa dyskusja w kwestii liberalizacji prawa pracy była potrzebna. Z pewnością dyskutowane zmiany w kwestii na przykład okresów rozliczeniowych należały do postulatów wnoszonych przez pracodawców od dawna. Otwartą sprawą pozostaje to, czy uelastycznieniu nie powinno towarzyszyć zwiększenie bezpieczeństwa (choć niekoniecznie stabilności) zgodnie z polityką *flexicurity*. Niemniej jednak sprawa dotyczyła kwestii istotnie odnoszących się do elastycznej organizacji pracy.

Założenia badań elastycznych form organizacji pracy w przedsiębiorstwach

Dysponując możliwością przebadania przedsiębiorców jako jednej ze stron stosunków pracy, postanowiliśmy zaplanować cele badania, aby odpowiedzieć na następujące pytania:

Jak powszechna jest elastyczna organizacja pracy?

Jakie formy tej elastyczności są najbardziej popularne?

Jak badani oceniają elastyczną organizację pracy?

Jakie dostrzegają przeszkody jej wprowadzenia?

Pytania te wydają się dość elementarne, jednakże kwestie elastycznej organizacji pracy, a zwłaszcza elastycznej organizacji czasu pracy są bezpośrednio związane z kwestią prawa pracy. Prowadząc badanie w pierwszej połowie 2013 roku, nie wiedzieliśmy jeszcze, jaki będzie dalszy rozwój sytuacji, niemniej uzyskane wyniki są interesujące w świetle prowadzonej dysputy publicznej.

Badania zostały zrealizowane przez firmę Nu-lab w ramach projektu „Zatrudniam elastycznie” metodą CATI na ogólnopolskiej próbie 1 017 przedsiębiorstw zatrudniających 10 i więcej pracowników². Próba skonstruowana została we współpracy z GUS. Celem było uzyskanie reprezentacji na poziomie kraju, dlatego proporcje udziału firm różnej wielkości powtórzone są w poszczególnych województwach.

Struktura próby na poziomie województwa odwzorowywała strukturę krajową i prezentowała się następująco:

- 10 do 49 pracowników — 75% firm,
- 50 do 249 pracowników — 20% firm,
- 250 i więcej pracowników — 5% firm.

Zrealizowana próba różniła się w niewielkim stopniu od założeń, co spowodowane było przesuwaniem się przedsiębiorstw z jednej kategorii do drugiej na skutek zmian wielkości zatrudnianej siły roboczej. W efekcie większy był odsetek firm średnich (50—249 pracowników), a mniejszy dużych. W próbie założono także 20% udział podmiotów publicznych, który został wypełniony (jeśli uwzględnić przedsiębiorstwa państwowe). W zrealizowanej próbie dominowały spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, które stanowiły aż 1/3 badanych podmiotów, a działalność gospodarcza osób fizycznych stanowiła tylko 18,3%. Wynika to z pominięcia w próbie mikrofirm, wśród których ta ostatnia forma działalności jest najpopularniejsza. Najczęściej reprezentowane branże to handel hurtowy i detaliczny (16,3%), przetwórstwo przemysłowe (16,3%) i pozostałe usługi (14,5%). Wśród badanych podmiotów dominowały firmy dobrze zakorzenione na rynku, gdyż ponad 15 lat istnienia deklarowało aż 59,5% badanych przedsię-

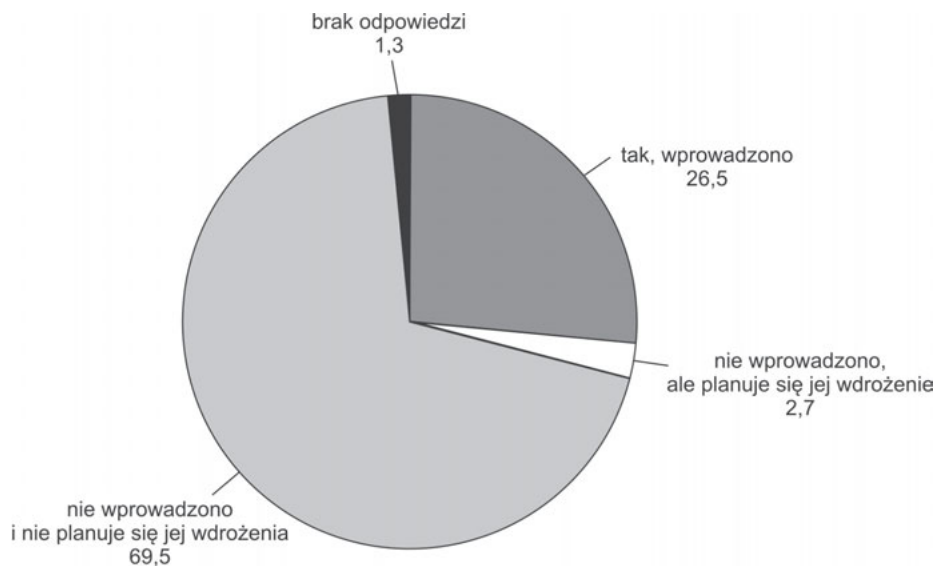
² Ze względu na strukturę danych GUS pominięto firmy mikro, zatrudniające do 9 pracowników, gdyż w ich składzie dominowali samozatrudnieni. Jako że samozatrudnienie pracowników jest jedną z form elastycznego zatrudnienia, zmuszeni byliśmy pominąć tę kategorię.

biorstw, a krócej niż dwa lata działało zaledwie 1,3% podmiotów. Z deklaracji badanych przedsiębiorstw wynika, że tylko w co piątym funkcjonowały związki zawodowe. Obecność związków zawodowych związana była przede wszystkim z wielkością przedsiębiorstwa, gdyż aż 88,9% małych firm (do 49 pracowników) deklarowało, że nie ma w nich związków zawodowych, a spośród firm dużych (250 i więcej pracowników) tylko 38% deklarowało, że w ich strukturze występują związki zawodowe.

Funkcjonowanie elastycznej organizacji pracy

Spór wokół elastyczności dotyczy m.in. tego, czy elastyczności mamy już za dużo, czy wciąż za mało. W realizowanym projekcie przyjmowaliśmy założenie, że pytanie to prezentuje z gruntu fałszywą opozycję, gdyż nie uwzględnia charakteru owej elastyczności. Bazując na koncepcji prostej elastyczności zdominowanej przez umowy cywilnoprawne (Męcina, 2009), można było założyć występowanie deficytów elastyczności wewnętrznej.

Uzyskane wyniki (wykres 1) potwierdzają te intuicje, gdyż elastyczna organizacja pracy została wprowadzona w zaledwie co czwartym przedsiębiorstwie (26,5%) i tylko w bardzo małym zakresie można oczekiwać powiększenia tego udziału (2,7% podmiotów planuje jej wdrożenie). W większości przedsiębiorstw nie planuje się wdrożenia takiej organizacji pracy (69,5%).



Wykres 1. Wprowadzenie elastycznej organizacji pracy (w %), N = 1 017

Źródło: Nu-lab.

Trzeba wyraźnie zaznaczyć, że nie udało się ustalić żadnej konkretnej zmiennej, która wyjaśniałaby popularność wdrożenia elastycznej organizacji pracy. Niemniej jednak dwie zmienne szczególnie nas interesowały i wydają się warte omówienia, choć żadna z nich nie wykazała istotnego statystycznie związku z faktem wdrożenia elastycznej organizacji pracy. Są to: wielkość firmy i funkcjonowanie w jednostce związków zawodowych (tabele krzyżowe odnosnych zmiennych ilustrują wyłącznie rozkłady odpowiedzi w próbie badawczej).

Elastyczna organizacja pracy była bardziej popularna w dużych przedsiębiorstwach (wprowadziło ją 38% badanych firm), a średnie i małe firmy lokowały się pod tym względem podobnie (wprowadziło ją ok. 25% badanych jednostek), ale zauważalnie niżej niż w przypadku firm dużych (tab. 1).

Tabela 1

Wielkość przedsiębiorstwa a wdrożenie elastycznej organizacji pracy, N = 1001

Czy w jednostce wprowadzono elastyczną organizację pracy?	Wielkość przedsiębiorstwa						Ogółem	
	małe (do 49 pracowników)		średnie (50—249 pracowników)		duże (250 i więcej pracowników)			
	liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%
Tak	193	26,5	57	24,9	19	38,0	269	26,9
Nie wprowadzono, ale planuje się jej wdrożenie	16	2,2	10	4,4	1	2,0	27	2,7
Nie wprowadzono i nie planuje się jej wdrożenia	514	70,5	161	70,3	30	60,0	705	70,4
Ogółem	713	100,0	228	100,0	50	100,0	1001	100,0

Źródło: Nu-lab.

Prawidłowość, że w większym przedsiębiorstwie łatwiej o taką organizację pracy, nie jest zaskakująca, gdyż łatwiej w tym przypadku o substytucję zakresów obowiązków czy wręcz stanowisk. Oczekiwaliśmy jednak większych różnic pomiędzy małymi a średnimi podmiotami. Innymi słowy, można zasadnie pytać o pewien próg wielkości zatrudnienia, powyżej którego elastyczną organizację pracy łatwiej wprowadzić, do czego wręcz firma może być zmuszona samą liczebnością kadr. Korzystanie przez pracowników z przysługujących im przywilejów w formie zwolnień lekarskich czy urlopów stawia problem zastępstwa, który może być rozwiązywany dzięki elastycznemu czasowi pracy innych pracowników.

Interesująca była również kwestia funkcjonowania związków zawodowych w kontekście wdrażania elastyczności zatrudnienia, w tym także elastycznej organizacji pracy. To właśnie strona związkowa operowała pejoratywnymi określeniami wobec wszelkich form zatrudnienia odmiennych od modelu pełnego zatrudnienia na etat: 8 godzin dziennie przez 5 dni w tygodniu. Sprzeciw związków zawodowych wobec uelastycznienia czasu pracy mógł znaleźć swój odpowiednik na poziomie zakładowym. Zestawienie zmiennych nie ujawniło statystycznie istotnej zależnoś-

ci między zmiennymi, trudno zatem mówić o wpływie związków zawodowych w jednostce na wdrożenie elastycznej organizacji pracy (tab. 2).

Tabela 2

Funkcjonowanie związków zawodowych a wdrożenie elastycznej organizacji pracy, N = 995

Czy w jednostce wprowadzono elastyczną organizację pracy?	Czy w przedsiębiorstwie funkcjonują związki zawodowe?				Ogółem	
	tak		nie			
	liczba	%	liczba	%	liczba	%
Tak	44	22,2	221	27,5	265	26,5
Nie wprowadzono, ale planuje się jej wdrożenie	6	3,0	20	2,5	26	2,6
Nie wprowadzono i nie planuje się jej wdrożenia	146	73,7	558	69,3	704	70,8
Ogółem	196	100,0	799	100,0	995	100,0

Źródło: Nu-lab.

Faktycznie w przypadku badanych firm, w których funkcjonowały związki zawodowe, odsetek podmiotów wprowadzających elastyczną organizację pracy był mniejszy, ale nie jest to znaczna różnica. Trzeba jednak wziąć pod uwagę, że w mniejszych firmach związki zawodowe są mniej popularne, więc ich istnienie nie pozostaje bez znaczenia dla elastyczności. Ponadto należy uwzględnić specyfikę występowania związków zawodowych w badanych firmach. W przypadku sektora prywatnego tylko 10% badanych przedsiębiorstw deklarowało funkcjonowanie w ich strukturze związków zawodowych, podczas gdy w przypadku sektora publicznego było to już ok. 50%. Jednocześnie w przypadku sektora publicznego wprowadzenie elastycznej organizacji czasu pracy było rzadsze niż w sektorze prywatnym. Sugerować to może zależność między sektorem a wprowadzeniem elastycznej organizacji pracy, jednakże nie udało się tego potwierdzić empirycznie. Zmienne te nie są z sobą związane statystycznie.

Poszukując zmiennych wyjaśniających wdrożenie elastycznej organizacji pracy, analizowaliśmy też przestrzenne i branżowe zróżnicowanie w tym zakresie. Niestety, żadna ze zmiennych nie dostarczyła statystycznie potwierdzonej zależności.

Największy odsetek firm, które wprowadziły elastyczną organizację pracy, odnotowano w województwie warmińsko-mazurskim (44,6%), a także w województwach: podkarpackim (38,7%), świętokrzyskim (35,9%), opolskim (32,3%) i zachodniopomorskim (31,3%). Rynki pracy w tych województwach nie należą do najlepiej rozwiniętych, co może być pewnym wyjaśnieniem, wtedy jednak można by oczekiwać, że w województwach o najbardziej atrakcyjnych rynkach pracy: mazowieckim, wielkopolskim, dolnośląskim, wskaźniki te będą najniższe. Te przypuszczenia sprawdzają się wyłącznie w przypadku województwa wielkopolskiego, gdzie tylko 14,1% firm wprowadziło elastyczną organizację pracy, natomiast już nie w przypadku mazowieckiego i dolnośląskiego (odpowiednio:

27% i 25%). Elastyczna organizacja pracy występowała najrzadziej w firmach z województwa podlaskiego (9,4%), którego rynek pracy także trudno uznać za szczególnie atrakcyjny.

W przypadku zróżnicowania branżowego elastyczna organizacja pracy jest najbardziej rozpowszechniona w przypadku działalności związanej z kulturą i rozrywką (57,9% firm deklaruujących wprowadzenie elastycznej organizacji pracy), w branży opieki zdrowotnej i pomocy społecznej (57,1%) oraz działalności profesjonalnej, naukowej i technicznej (50%). Najwięcej pracodawców, którzy nie wprowadzili elastycznej organizacji pracy i nie planują tego zrobić, należy do branży informacji i komunikacji (83,3%).

Analiza zróżnicowania przestrzennego i branżowego nasunęła pomysł poszukiwania zmiennych latentnych, które mogłyby wyjaśnić gotowość firm do wdrażania elastycznej organizacji pracy. Koncepcją teoretyczną, którą poddano wstępnej analizie, była idea dualnego rynku pracy. „Z badań amerykańskich socjologów i ekonomistów wynika, że do sektora centralnego należy przypisać górnictwo, wydobywanie ropy i gazu, handel hurtowy, przemysł metalurgiczny, samochodowy, budownictwo” (Kozek, 2014, s. 116). W opisywanych badaniach posługiwaliśmy się kategoryzacją PKD na poziomie głównych działów, więc niemożliwe było dokładne wyodrębnienie wszystkich wymienionych rodzajów działalności. Niemniej udało się wyodrębnić górnictwo, przemysł przetwórczy, energetykę i budownictwo. W przypadku pierwszej i ostatniej z branż odpowiedzi wskazujące, że nie wprowadzono i nie planuje się wprowadzić elastycznej organizacji pracy, były zbliżone do średniej i wynosiły 70%, natomiast w przypadku przemysłu przetwórczego i energetyki odsetki te były wyższe: odpowiednio 76% i 75%. Jednak w przypadku przetwórstwa przemysłowego lokowały się w nim firmy zarówno z branży *automotive* (sektor centralny), jak i odzieżowej czy meblowej (zaliczane do sektora peryferyjnego). Branża telekomunikacyjna, w skład której wliczają się *call center* (kojarzone właśnie z sektorami peryferyjnymi), jest najmniej poddana uelastycznieniu wewnętrznemu. Trudno w tej sytuacji uznać koncepcję dualnego rynku pracy za wyjaśniającą wdrażanie elastycznej organizacji pracy w badanych firmach. Tym samym nie powiodło się znalezienie czynników wyjaśniających gotowość implementacji takich rozwiązań organizacyjnych, a ich ewentualne ustalenie wymaga dalszych badań.

Rodzaje elastycznej organizacji pracy

Analizując elastyczną organizację pracy, koncentrowaliśmy się na jej dwóch zasadniczych wymiarach: temporalnym i przestrzennym. Pierwszy wymiar elastyczności rozumiany był w badaniach jako elastyczność czasu pracy: „Istotą elastyczności czasu pracy, z punktu widzenia pracodawcy (popytu na pracę), jest to, że może on, dysponując taką samą liczbą pracowników lepiej organizować

pracę i zrealizować więcej zadań niż w tradycyjnej organizacji czasu pracy, a także wydłużyć zakładowy czas pracy, rozumiany jako czas funkcjonowania zakładu” (Hajn, 2003, s. 80). Wymiar temporalny dotyczy więc przede wszystkim problemu okresów rozliczeniowych (problem ten był przedmiotem planowanej zmiany w prawie). Planowane wydłużenie okresu rozliczeniowego do 12. miesięcy jest szczególnie korzystne dla firm pracujących w branżach silnie dotkniętych sezonowością, co pozwala na wydłużanie czasu pracy zakładu i efektywniejsze wykorzystanie siły roboczej w czasie sezonu, natomiast w okresie zastoju pracownicy mogliby otrzymać więcej wolnego czasu. W ten sposób pracodawca dysponując tą samą siłą roboczą, może lepiej ją alokować w zależności od potrzeb, a pracownik zyskuje większą stabilność zatrudnienia (na skutek zmniejszenia się zjawiska zatrudnienia sezonowego) z zapewnionym równomiernym wynagrodzeniem.

Realizowane w innych projektach badawczych wywiady z pracodawcami pozwoliły na wysunięcie dodatkowej kategorii elastyczności czasu pracy, którą nazwaliśmy elastycznością nieformalną, ponieważ nie ma charakteru zinstytucjonalizowanego. Kwestia ta wymaga wyjaśnienia, gdyż obejmuje pewien wachlarz zjawisk. Przede wszystkim skłonność do niesformalizowanej elastyczności czasowej wynikała z chęci pracodawcy do zwiększenia owej elastyczności, co często zablokowane było obowiązującymi przepisami. Rozwiązania takie niejednokrotnie były niekorzystne dla pracowników i obejmowały przymuszanie do podpisania (wstecznego) wykorzystania urlopu za czas, kiedy pracownik świadczył pracę na normalnych zasadach, zmuszanie pracowników do nieodpłatnej pracy weekendowej, nieoddawanie dni wolnych za dni ustawowo wolne od pracy wypadające w sobotę czy zmuszanie do pracy w nadgodzinach (zarówno płatnych, jak i bezpłatnych). Nie zawsze jednak takie omijanie prawa było dla pracowników niekorzystne, czego przykładem może być sytuacja kierowców pracujących w firmach transportowych. Łamanie limitów czasu pracy jest bowiem korzystne dla kierowców, którzy dostają wówczas dodatkowe (niezgłaszane do ZUS ani do Urzędu Skarbowego) wynagrodzenie.

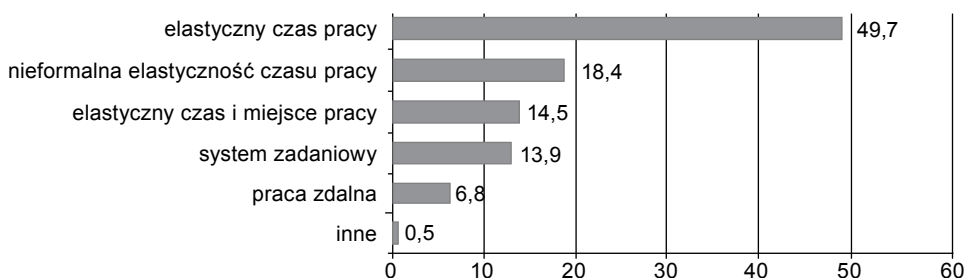
Oprócz rozwiązań będących wykorzystywaniem luk w prawie lub łamaniem prawa nieformalna elastyczność czasu pracy obejmuje także rozwiązania zupełnie legalne, jednak niepoddawane żadnemu sformalizowanemu systemowi. W mniejszych firmach zatrudniających zaledwie kilku lub kilkunastu pracowników owa elastyczność może przybierać formę słownych uzgodnień z właścicielem. Jej niesformalizowany charakter pozostawia w ręku pracodawcy zasadniczy atut w postaci każdorazowego uzależnienia owej elastyczności od jego woli. Brak formalizacji hamuje, a przynajmniej wyraźnie utrudnia stosowanie systemu zmiennych godzin rozpoczynania pracy przez poszczególnych pracowników.

Elastyczna organizacja czasu pracy może obejmować wymiar przestrzenny lub łączyć wymiar czasowy z wymiarem przestrzennym. Oznacza to, że pracownik świadczy pracę poza zakładem pracy, a czas pracy rozliczany jest elastycznie. Jest to system charakterystyczny dla grup projektowych, przedstawicieli handlowych czy programistów. Świadczenie pracy poza zakładem może więc być istotną treścią pracy (przedstawiciel handlowy), jak i otwartą opcją, do wykorzystania przez

pracownika (programiści). Sytuacja taka jest korzystna dla firmy, gdyż pozwala to zaoszczędzić na przestrzeni biurowej, a także rekrutować pracowników spoza lokalnego rynku pracy, jeśli płace na nim są wyższe niż na innych rynkach.

Jeszcze jednym rodzajem elastycznej organizacji pracy jest system zadaniowy, w którym pracownik nie jest zobligowany do pozostawania do dyspozycji pracodawcy w określonym czasie, ale rozliczany jest z powierzonych mu do wykonania zadań. Pracownik sam kształtuje swój czas pracy. Rozwiązanie takie sprawdza się szczególnie w przypadku stanowisk o niestandardowym charakterze zadań, zwłaszcza zaś takich, które oparte są na pracy konceptualnej bądź innej, której czas wykonywania trudno oszacować.

W analizowanych badaniach niewątpliwie dominującą formą stosowaną w badanych jednostkach była elastyczność czasu pracy wdrożona w połowie jednostek, które wprowadziły jakąkolwiek formę elastycznej organizacji pracy. Dokładna analiza wykluczyła nakładanie się wskazań na elastyczność czasu pracy i jego nieformalnego uelastycznienia. *Eo ipso* kategorie te potraktowane łącznie dają 68,1% firm (podstawą procentowania były tylko te jednostki, które wdrożyły jakąkolwiek formę elastycznej organizacji pracy). Innymi słowy, dwie z trzech firm, które wdrażały elastyczną organizację pracy, osiągały tą drogą uelastycznienie czasu pracy. Jeśli przyjrzeć się strukturze odpowiedzi na wykresie 2, zauważyć można odwrotną zależność między popularnością danej formy elastyczności organizacyjnej a możliwościami kontroli nad pracownikami. Najbardziej popularne są te, które pozwalają na względnie wysoki poziom kontroli pracowników, a najmniej te formy, w przypadku których kontrola jest dużo trudniejsza. Zważywszy na niski poziom zaufania uogólnionego w społeczeństwie, presja na kontrolę nie musi być postrzegana tylko przez pryzmat sprawowanej nad pracownikami władzy.



Wykres 2. Formy elastycznej organizacji pracy funkcjonujące w badanych przedsiębiorstwach (w %), N = 267

Uwaga: Ze względu na możliwość udzielenia wielokrotnej odpowiedzi procenty nie sumują się do 100. Wartość 100% stanowią firmy deklarujące wdrożenie jakiejkolwiek formy elastycznej organizacji pracy.

Źródło: Nu-lab.

Stosowanie poszczególnych rozwiązań różni się zależnie od wielkości przedsiębiorstwa. Elastyczny czas pracy jest najbardziej popularny w dużych firmach (powyżej 250 pracowników), z których aż 73,7% deklarowało wdrożenie tego

rozwiązania. Dla porównania w średnich firmach (50—249 pracowników) odsetek ten wynosił tylko 54,5%. Odwrotna zależność może być zaobserwowana w przypadku nieformalnej elastyczności czasu pracy, której popularność maleje wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstw. Odpowiednio wśród małych firm (do 49 pracowników) była ona stosowana najpowszechniej (22,8% wskazań), a w dużych najrzadziej (15,8%). Praca zdalna i zadaniowy system pracy dominują w średnich przedsiębiorstwach. Pracy zdalnej nie wdrożyło żadne z dużych przedsiębiorstw, a stosuje ten system tylko 1,7% małych. Natomiast aż 7,3% średnich firm deklaroowało stosowanie tej formy elastycznej organizacji pracy. Nienormowany czas pracy jest podobnie popularny w małych i dużych firmach (po ok. 15% wskazań), a popularniejszy w średnich (21,8%).

Za ciekawostkę należy uznać fakt, że elastyczny czas pracy wdrożony został w 70,7% przedsiębiorstw, w których funkcjonowały związki zawodowe, natomiast tylko w 55,5% firm, w których związki nie funkcjonowały. W przypadku nieformalnej organizacji pracy proporcje te układały się odwrotnie, ale rozstęp był dużo niższy i wyniósł tylko 3%.

Odróżnienie elastycznych form zatrudnienia od elastycznej organizacji pracy ma charakter analityczny, jednak na poziomie dyskursu publicznego zacierała się granica między nimi. W związku z tym istotną kwestią było dla nas ustalenie zależności między obiema odmianami elastyczności, a konkretnie, jak splatają się w działalności badanych firm. Związek pomiędzy zatrudnianiem na podstawie elastycznych form zatrudnienia a stosowaniem elastycznej organizacji pracy okazał się istotny statystycznie ($V \text{ Cramera} = 0,227; p < 0,001$). 80% pracodawców, którzy nie zatrudniali w oparciu o elastyczne formy zatrudnienia, nie wprowadziło też (i nie zamierzało wprowadzić) elastycznej organizacji pracy, a tylko 15,7% z nich deklaroowało, że ją wdrożyło. Co więcej, im większy odsetek pracowników zatrudniony był na zasadzie elastycznych form zatrudnienia, tym częściej wdrażano elastyczną organizację pracy: 46,4% firm, które zatrudniały do 20% swojej siły roboczej w oparciu o elastyczne formy zatrudnienia wdrożyło także elastyczną organizację pracy, 65% firm, które zatrudniały w ten sposób 21—40% kadry i aż 85,7% firm, których ponad 80% siły roboczej zatrudnione było na podstawie elastycznych form zatrudnienia. Choć nie można mówić wprost o zależności przyczynowo-skutkowej, to jednak trudno uniknąć uelastycznienia organizacji pracy, kiedy znaczna część siły roboczej w sensie formalnym nie jest pracownikami danej firmy.

Interesujące jest też zestawienie popularności poszczególnych rozwiązań elastycznej organizacji pracy w zależności od tego, czy jednostka zatrudnia w oparciu o elastyczne formy zatrudnienia (tab. 3). Przyglądając się zestawieniu w tabeli 3 można zauważyć, że firmy stosujące elastyczne formy zatrudnienia częściej wprowadzają też elastyczną organizację pracy. Wyjątkiem jest nieformalna elastyczność, typowa dla tych podmiotów, które z różnych przyczyn nie stosują elastycznych form zatrudnienia. Inna jest też hierarchia popularności wdrażanych rozwiązań uelastyczniających organizację pracy. Pracodawcy stosujący elastyczne formy zatrudnienia wdrażali częściej elastyczność czasu i miejsca pracy niż system zadaniowy.

Tabela 3

Zatrudnienie w oparciu o elastyczne formy zatrudnienia
a preferowane odmiany elastycznej organizacji pracy, N = 261

Formy elastycznej organizacji pracy	Jednostka nie zatrudnia w oparciu o elastyczne formy zatrudnienia		Jednostka zatrudnia w oparciu o elastyczne formy zatrudnienia		Ogółem
	liczba	%	liczba	%	
Elastyczny czas pracy	59	54,6	93	60,8	152
Elastyczny czas i miejsce pracy	11	10,2	34	22,2	45
System zadaniowy	15	13,9	28	18,3	43
Nieformalna elastyczność czasu pracy	35	32,4	22	14,4	57
Praca zdalna	0	0,0	7	4,6	7
Ogółem	108		155		261

Uwaga: Ze względu na możliwość udzielenia wielokrotnej odpowiedzi procenty nie sumują się do 100. Firmy deklarujące wdrożenie jakiejkolwiek formy elastycznej organizacji pracy stanowią 100%.

Źródło: Nu-lab.

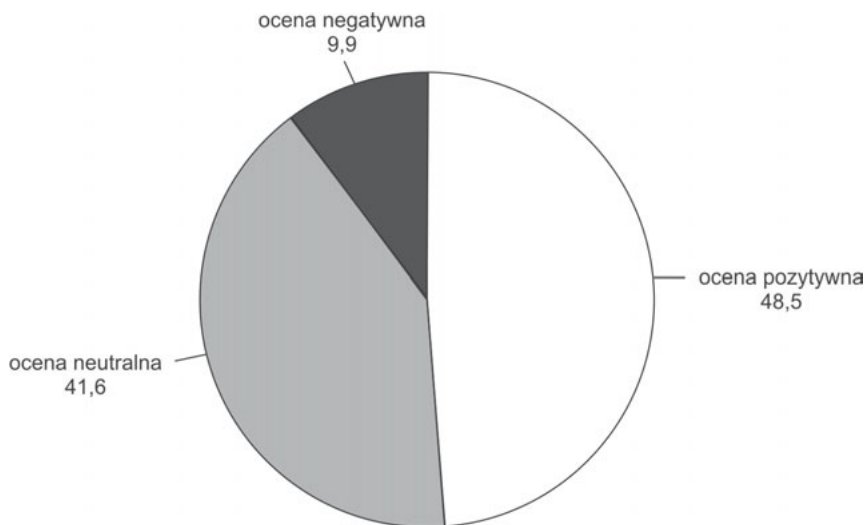
Ocena korzyści z wdrożenia elastycznej organizacji pracy

Badając ocenę korzyści z wdrożenia elastycznej organizacji pracy, musieliśmy uwzględnić fakt, że zyskać możemy tylko obraz jednej ze stron. To zastrzeżenie jest istotne, musi bowiem rzutować zarówno na sposób konstrukcji badania, jak i na analizę uzyskanych wyników.

Chcąc poznać opinię pracodawców o korzyściach płynących z wdrożenia elastycznej organizacji pracy, dążyliśmy do takiego rozwiązania, które by wykraczało poza prostą opinię na ten temat. Elastyczność nie straciła swej atrakcyjności dla pracodawców, więc należało oczekiwać bardzo dużej liczby deklaracji, że rozwiązania takie są korzystne. W realizowanych badaniach ocenę korzyści oparto na wskaźniku złożonym z siedmiu wymiarów cząstkowych. Powstały indeks poddany został kategoryzacji do trzech przedziałów odzwierciedlających oceny poszczególnych wymiarów cząstkowych (wykres 3).

Zindeksowane oceny cząstkowe dotyczą tego, czy elastyczna organizacja pracy:

- ułatwia czy utrudnia pogodzenie życia rodzinnego i zawodowego;
- ułatwia czy utrudnia podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników;
- wpływa dodatnio czy ujemnie na organizację pracy w firmie;
- zwiększa czy zmniejsza więzi pracownika z zakładem pracy;
- zwiększa czy zmniejsza fluktuacje pracowników;
- zwiększa czy zmniejsza poziom absencji wśród pracowników;
- zwiększa czy zmniejsza zadowolenie pracowników z pracy.



Wykres 3. Ocena korzyści z wdrożenia elastycznej organizacji pracy w przedsiębiorstwie (w %), N = 961

Źródło: Opracowanie własne na bazie danych Nu-lab.

Wskaźnik ten stanowi swoisty indeks korzyści płynących z wdrożenia elastycznej organizacji pracy dla wszystkich stron zaangażowanych w ten proces.

Blisko połowa respondentów (48,5%) uzyskiwała wartości wskaźnika pozwalające na zaliczenie ich do ogólnie pozytywnie oceniających skutki wdrożenia elastycznej organizacji pracy. Niewiele mniej pracodawców ocenia elastyczną organizację pracy neutralnie (41,6%). Negatywne oceny dominują zaledwie u co dziesiątego pracodawcy. Innymi słowy, ocena wielowymiarowa pozwalająca na bardziej obiektywną ocenę korzyści płynących z elastycznej organizacji pracy dowodzi, że pracodawcy postrzegają ją jako pozytywne rozwiązanie. Pozwala to przypuszczać, że będą oni dążyli do zwiększania zakresu owej elastyczności, co pozwoliłoby przekształcać rynek pracy od prostej do zaawansowanej elastyczności.

Oceny dotyczące korzyści dokonywali wszyscy badani, niezależnie od tego, czy ich jednostka wdrożyła elastyczną organizację pracy czy nie. Niemniej postanowiliśmy sprawdzić zależność między wdrożeniem a oceną tej elastyczności. Jak wynika z tabeli 4, zachodzi dający się zauważyć związek, co potwierdził test $\chi^2 = 60,862$; $ss = 4$; $p < 0,001$; V Kramera = 0,178; $p < 0,001$; współczynnik zbieżności = 0,244; $p < 0,001$. Innymi słowy, wdrożenie elastycznej organizacji pracy związane jest z lepszą oceną tego rozwiązania.

Analiza danych przedstawionych w tabeli 4 pozwala zauważyć, że oceny pozytywne są najczęściej wskazywane w przypadku firm, które wdrożyły już elastyczną organizację pracy, rzadziej w tych, które dopiero to planują, a najrzadziej w firmach, które ani nie wdrożyły, ani nie planują tego zrobić. Odwrotną kolejność można zaobserwować w przypadku ocen neutralnych i negatywnych.

Tak więc wdrożenie elastycznej organizacji pracy związane jest z jej pozytywną

oceną, natomiast niewdrożenie z ocenami neutralnymi i negatywnymi. Nie mówi to nic o zależnościach przyczynowych, gdyż równie prawdopodobne jest to, że wdrożenie danego rozwiązania przyczynia się do jego pozytywnej oceny, jak i argumentacja odwrotna, oparta na założeniu, że pozytywne oceny przyczyniają się do wdrożenia.

Tabela 4

Ocena elastycznej organizacji pracy w zależności od jej wdrożenia, N = 959

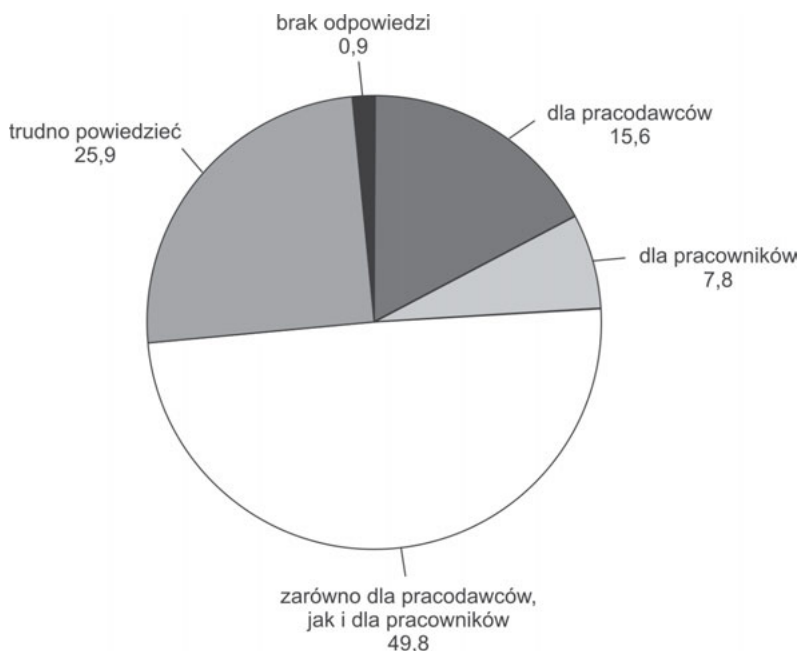
Ocena korzyści z wdrożenia elastycznej organizacji pracy	Czy w jednostce wdrożono elastyczną organizację pracy?						Ogółem	
	tak		nie, ale są plany wdrożenia jej w przyszłości		nie i nie ma planów wdrożenia jej w przyszłości			
	liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%
Pozytywna	177	69,1	14	53,8	275	40,6	466	48,6
Neutralna	63	24,6	10	38,5	325	48,0	398	41,5
Negatywna	16	6,3	2	7,7	77	11,4	95	9,9
Ogółem	256	100,0	26	100,0	677	100,0	959	100,0

Źródło: Opracowanie własne na bazie danych Nu-lab.

Spór toczący się wokół elastyczności dotyczył bezpośrednio tego, dla kogo działania związane z uelastycznianiem czasu pracy okażą się korzystne. Strona działająca prezentowała owe rozwiązania jako korzystne przede wszystkim dla pracodawców, a nieprzynoszące pracownikom żadnych konkretnych korzyści (bądź wręcz utratę dodatkowego wynagrodzenia z tytułu nadgodzin wypracowywanych w sezonie). Organizacje pracodawców wskazywały na rozwiązania uelastyczniające czas pracy jako korzystne dla obydwu stron. Postanowiliśmy więc w naszych badaniach zadać przedsiębiorcom pytanie o to, dla kogo elastyczna organizacja pracy jest bardziej korzystna: dla pracowników, pracodawców czy może dla obu stron. Uzyskane wyniki przedstawiono na wykresie 4. Trzeba jednak podkreślić, że prezentuje on wyniki badań pracodawców.

Uzyskane odpowiedzi pokrywają się z linią argumentacyjną przedstawicieli pracodawców, gdyż połowa badanych pracodawców wskazywała na obopólną korzyść z wdrożenia elastycznej organizacji pracy w firmie. Na korzyści dla pracodawcy wskazywało 15,6% respondentów, a na dominację korzyści pracowników mniej niż 8%.

Wyniki te są zróżnicowane w zależności od wielkości firmy. Można powiedzieć, że im większa firma, tym większy odsetek wskazań na korzyści czerpane przez pracownika (7,4% w małych firmach i 22,2% w dużych) bądź przez obie strony (44% w firmach mikro i 55,6% w dużych). I odwrotnie, im mniejsze przedsiębiorstwo, tym więcej wskazań na korzyści czerpane przez pracodawcę (16% w małych firmach i 11% w dużych) oraz ocen neutralnych (33% w małych firmach i 11% w dużych).

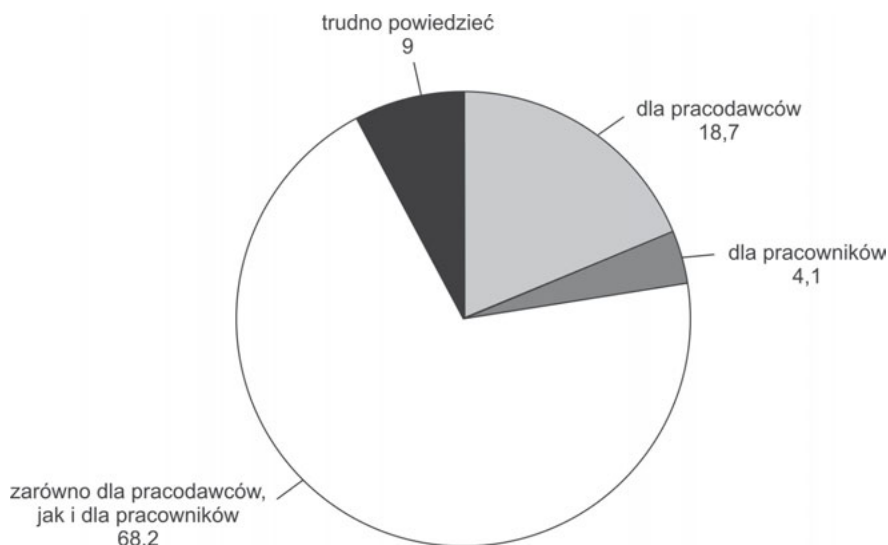


Wykres 4. Dla kogo wdrożenie elastycznej organizacji pracy jest bardziej korzystne — rozkład odpowiedzi we wszystkich badanych podmiotach (w %), N = 1008

Źródło: Nu-lab.

Wspomniane pytanie zostało zadane wszystkim badanym, niezależnie od tego, czy w ich przedsiębiorstwach wdrożono elastyczną organizację pracy czy nie. Nasuwa się więc pytanie, czy wdrożenie tego typu rozwiązań zmienia oceny bilansu korzyści. Rozkład odpowiedzi odniesiony wyłącznie do respondentów z tych firm, w których wdrożono elastyczną organizację pracy, prezentuje wykres 5.

Więcej niż 2/3 badanych respondentów wskazało, że korzyści z wdrożenia elastycznej organizacji pracy są obustronne. Dużo mniej jest deklaracji „trudno powiedzieć”, więcej respondentów wskazywało na korzyści głównie dla pracodawcy, a mniej respondentów na korzyści wyłącznie dla pracownika. Można więc podsumować te wyniki stwierdzeniem, że doświadczenia z wdrożeniem elastycznej organizacji pracy przekładają się na jej postrzeganie jako obopólnie korzystnej. Jeśli przyjąć założenie, że oceny w tym przypadku są bardziej realistyczne, gdyż opierają się na bezpośrednich doświadczeniach pracodawców, łatwo zauważyć, że twierdzenia strony pracodawców nie są bezpodstawne. Paradoksalnie jednak argumentacja strony związkowej także zyskała pewne wsparcie, gdyż odsetek odpowiedzi wskazujących na korzyść głównie dla pracodawcy jest wyższy w przypadku wdrożenia elastycznej organizacji pracy. Oczywiście cały czas należy pamiętać, że mamy do czynienia z ocenami pracodawców, które w celu uzyskania pełnego obrazu musiałyby zostać zestawione z ocenami pracowników.



Wykres 5. Dla kogo wdrożenie elastycznej organizacji pracy jest bardziej korzystne — rozkład odpowiedzi w podmiotach, które wdrożyły elastyczną organizację pracy (w %), N = 268

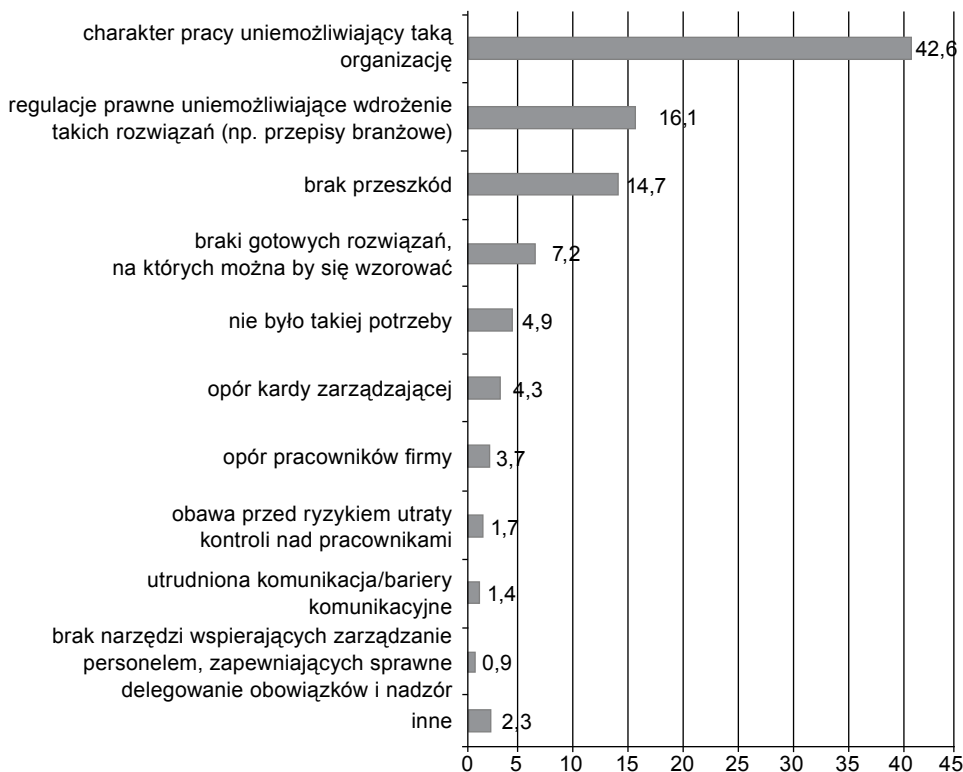
Źródło: Nu-lab.

Przeszkody we wdrożeniu elastycznej organizacji pracy

Ograniczona popularność elastycznej organizacji pracy niekoniecznie związana jest z negatywnymi jej ocenami, gdyż nie wdrożyło tego typu rozwiązań aż 70% badanych jednostek, a negatywne oceny deklarowało tylko 10% badanych. Wobec tego zasadne jest pytanie o to, jakie są, zdaniem pracodawców, główne przeszkody na drodze do wdrożenia elastycznej organizacji pracy (wykres 6).

Respondenci pytani o przyczyny niewprowadzenia takich rozwiązań wskazywali przede wszystkim na charakter pracy uniemożliwiający wdrożenie (42,6%) oraz regulacje prawne (16,1%). Biorąc pod uwagę doświadczenia zgromadzone w trakcie realizacji projektu, można zasadnie podejrzewać, że przynajmniej w części badanych przypadków takie przekonanie o obiektywnej niemożności wdrożenia elastycznej organizacji pracy (zwłaszcza w kwestii czasu pracy) wynikało z nieznamomości wachlarza możliwości oraz przykładów stosowanych rozwiązań. Szczególnie widoczne jest to w średnich przedsiębiorstwach produkcyjnych działających w systemie zmianowym, gdzie realną przeszkodą w większym stopniu mogły być zbyt krótkie okresy rozliczeniowe (3- lub 4-miesięczne), a nie obiektywne przeszkody wydłużania lub skracania czasu pracy zakładu i zatrudnionej siły roboczej w zależności od zmiennej koniunktury. Ciasny gorset przepisów prawnych nie oznacza jednocześnie jego spójności. „Charakterystyczny dla prawa polskiego jest brak spójnej regulacji pracy niepełnowymiarowej. Istniejące przepisy regulują

tę sprawę od przypadku do przypadku” (Hajn, 2003, s. 81). Tym samym w miejsce elastyczności mamy stan nieuregulowania. To połączenie niewystarczającego uregulowania i sztywności regulacji w innym miejscu (np. w kwestii rozliczania pracy w okresie 3 miesięcy) stanowiło realną przeszkodę wprowadzenia takich rozwiązań, jak konta czasu pracy.



Wykres 6. Przeszkody i trudności we wdrożeniu elastycznej organizacji pracy w firmie (%), N = 1002

Uwaga: Ze względu na możliwość udzielenia wielokrotnej odpowiedzi procenty nie sumują się do 100. Wartość 100% stanowią firmy deklarujące wdrożenie jakiejkolwiek formy elastycznej organizacji pracy.

Źródło: Nu-lab

Przeszkody wynikające z regulacji prawnych dotyczą w znacznie większym stopniu jednostek publicznych (37,7%) niż prywatnych (12,2%). Natomiast na charakter pracy utrudniający taką organizację wskazywali podobnie często pracodawcy prywatni (52,3%), jak i publiczni (47%). W większości pozostałych kategorii na przeszkody wskazywali częściej rynkowi pracodawcy. Jednocześnie częściej też wskazywali na brak przeszkód (19,1% do 13,4%).

Inne przeszkody niż charakter pracy i regulacje prawne wskazywane były stosunkowo rzadko. Warto zwrócić uwagę na niski, poniżej 5%, odsetek wskazań na opór kadry zarządzającej. Często w opracowaniach i dyskusjach publicznych poświęconych elastycznemu czasowi pracy wskazuje się na opór kadry

menedżerskiej wobec takich rozwiązań, ograniczają one bowiem kontrolę nad pracownikami. W znacznym stopniu jest to kwestia wypracowanych rozwiązań i pewnego doświadczenia niezbędnego do zarządzania elastycznie zorganizowanym zespołem. Uzyskane deklaracje nie potwierdzają opinii o szczególnie dużym oporze kadr kierowniczych. Trzeba jednak uwzględnić, że część respondentów stanowili właśnie przedstawiciele tego szczebla, więc ich odpowiedzi wskazujące na niemożność wdrożenia elastycznej organizacji pracy z powodu charakteru pracy będą reprezentować ten ukryty opór wobec zmian, które dla zarządzających wiązać się mogą z większym nakładem pracy.

Podsumowanie

W podsumowaniu chciałbym odnieść się bezpośrednio do postawionych pytań badawczych zaprezentowanych w artykule. Przede wszystkim należy określić, jak popularna jest elastyczna organizacja pracy. Na bazie uzyskanych wyników można uznać, że jej popularność jest dość duża, gdyż została wprowadzona w co czwartym przedsiębiorstwie. Jednocześnie potencjał jej rozszerzenia nie jest w chwili obecnej wielki, gdyż bardzo mało podmiotów rozważa jej wprowadzenie w przyszłości.

Najpopularniejszą formułą elastycznej organizacji pracy jest elastyczność czasu pracy zarówno w postaci zinstytucjonalizowanej, jak i w postaci niesformalizowanej. Wdrożenie elastyczności czasowej jest popularniejsze w dużych przedsiębiorstwach, szara strefa elastyczności czasowej rozpowszechniona jest w małych firmach. Interesujące mogłoby być ustalenie, czy owe praktyki omijania prawa uległy zmniejszeniu po jego liberalizacji.

Elastyczna organizacja pracy uzyskała pozytywne oceny połowy badanych przedsiębiorców. Wśród pracodawców, którzy wdrożyli elastyczną organizację pracy, oceny pozytywne sięgają 70% wskazań. Rozwiązania te uznawane są przez pracodawców za jednakowo korzystne dla nich, jak i dla pracowników (50% odpowiedzi), a w grupie tych jednostek, które wdrożyły elastyczną organizację pracy, taką opinię podziela 2 na 3 badanych. Tym samym opinia pracodawców pokrywa się z linią argumentacyjną organizacji zrzeszających pracodawców.

Najważniejszą przeszkodę we wdrożeniu elastycznej organizacji pracy badani widzieli w charakterze pracy uniemożliwiającym zastosowanie takich rozwiązań oraz, w mniejszym stopniu, w przeszkodach prawnych. O ile druga z tych przyczyn jest właściwie nieprzekraczalna (pod warunkiem, że ocena taka nie została oparta na błędnych przeświadczeniach lub braku wiedzy), o tyle zmieniające się rozwiązania prawne mogą rozszerzyć zakres elastyczności wewnętrznej.

Literatura

- Andreff W., 1993: *La crise des économies socialistes: la rupture d'un système*. Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble.
- Atkinson J., 1984: *Flexibility, Uncertainty and Manpower Management*. IMS Report Nr 89, Institute of Manpower Studies, Brighton.
- Atkinson J., Meager N., 1986: *Changing Working Patterns: How companies achieve flexibility to meet new needs*. London: Institute of Manpower Studies, National Economic Development Office.
- Czarczasty J., 2010: *Stosunki pracy w handlu wielkopowierzchniowym w Polsce*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie.
- Drozdowski R., 2002: *Rynek pracy w Polsce. Recepcja. Oczekiwania. Strategie dostosawcze*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Hajn Z., 2003: *Elastyczność popytu na pracę w Polsce. Aspekty prawne*. W: E. Kryńska, red.: *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*. Warszawa: IPSS.
- Kozek W., 1997: *Organizacje pracodawców w Polsce jako nowy partner w zbiorowych stosunkach pracy*. W: W. Kozek, red.: *Zbiorowe stosunki pracy w Polsce w perspektywie integracji europejskiej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe „Scholar”.
- Kozek W., 2003: *Destruktorzy. Tendencyjny obraz związków zawodowych w tygodniakach politycznych w Polsce*. W: W. Kozek, red.: *Instytucjonalizacja stosunków pracy w Polsce*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe „Scholar”.
- Kozek W., 2014: *Rynek pracy. Perspektywa instytucjonalna*. Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego.
- Kryńska E., red., 2003: *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*. Warszawa: IPSS.
- Kwiatkowski E., 2003: *Elastyczność popytu na pracę w teoriach rynku pracy*. W: E. Kryńska, red.: *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*. Warszawa: IPSS.
- Męcina J., 2009: *Najważniejsze cechy i wyzwania polskiego rynku pracy*. W: J. Gardawski, red.: *Polacy pracujący a kryzys fordyzmu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe „Scholar”.
- Portet S., 2007: *Elastyczność zatrudnienia w Polsce, czyli o odkrywaniu rzeczy zakrytych*. W: M. Marody, red.: *Wymiary życia społecznego. Polska na przełomie XX i XXI wieku*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe „Scholar”.
- Rifkin J., 2001: *Koniec pracy. Schyłek siły roboczej na świecie i początek ery postrynkowej*. Wrocław: Wydawnictwo Dolnośląskie.
- Rosenberg S., 1989: *Labor Market Restructuring in Europe and the United States. The Search for Flexibility*. In: S. Rosenberg, ed.: *The State and The Labor Market*. New York—London: Plenum Press.
- Standing G., 1999: *Global Labour Flexibility. Seeking Distributive Justice*. Basingstoke: Macmillan.
- Standing G., 2014: *Prekariat. Nowa niebezpieczna klasa*. Warszawa: PWN.