

WSTĘP

Postrzeganie pracowników w organizacjach zmieniało się na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat. Dziś kapitał ludzki to najważniejszy zasób każdej organizacji, o który trzeba dbać i który należy rozwijać. Szczególnie jest to istotne w kontekście trudności firm w znalezieniu odpowiednich kandydatów do pracy, nie tylko pod względem odpowiedniej wiedzy i kompetencji, ale przede wszystkim postaw, elementem których jest lojalność czy zaangażowanie. Skoro ludzie w organizacji są najważniejsi. Celem każdej powinno być dążenie do wzmocnienia i rozwijania tego zasobu, ponieważ to on przesądza o przewadze konkurencyjnej organizacji oraz jej innowacyjności i efektywności. Wymaga to dostrzeżenia potencjału tkwiącego w ludziach, ich wiedzy i zdolności, ale też wartości i postaw. Wydaje się, że firmy powinny dążyć do budowania silnych i stabilnych zespołów pracowników, gdyż jest to najlepsza droga do wzmocnienia ich pozycji na rynku.

Z drugiej strony istnieją też takie organizacje, które deprecjonują znaczenie zasobów ludzkich. Takie organizacje nie tylko niepowtarzalnie tracą zaangażowanie pracowników w sprawy firmy, ale narażają się również na utratę cennego kapitału ludzkiego. Trwałości kadr w organizacji nie sprzyjają też miejsca pracy, które charakteryzują się małą stabilnością zatrudnienia, czyli coraz bardziej popularne elastyczne formy zatrudnienia. Organizacje, dążąc do dostosowania wielkości zatrudnienia do wymogów otoczenia zewnętrznego i aktualnej sytuacji rynkowej, ograniczają zatrudnienie, jednocześnie starając się zagwarantować dostępność do właściwych zasobów wewnętrznych.

Takie działania powodują spadek poczucia bezpieczeństwa pracowników, a w efekcie – mniejsze zaangażowanie pracowników w życie organizacji. Pracownicy elastyczni liczą się z faktem, że nie będą dłużej pracować w jednym miejscu. Tymczasem każda fluktuacja jest stratą dla organizacji. Wraz z wyjściem pracownika z organizacji odchodzi bezcenna i niepowtarzalna wiedza. Zatem odejście pracowników, wraz z posiadanymi przez nich zasobami wiedzy, powinno być traktowane przez organizację jako jej porażka. Zarówno, gdy dotyczy pracowników kluczowych, jak i tych, którzy osiągają przeciętne efekty w swojej pracy. Wszyscy pracownicy zapewniają organizacji osiągnięcie wytyczonych celów¹. Trudno jest zatem jednoznacznie stwierdzić, czy praca elastyczna jest korzystna dla organizacji i pracowników, czy też nie.

¹ S. Taylor, *Płynność zatrudnienia. Jak zatrzymać pracowników w firmie*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006, s. 18.

Postawę przygotowania niniejszej publikacji stanowi dysertacja doktorska pt. „Wpływ elastycznych form zatrudnienia na wartość kapitału ludzkiego w organizacji”, napisana pod kierunkiem dr hab. Anny Francik, prof. nadzw. W publikacji, opartej na wynikach badań prowadzonych wśród pracowników oraz pracodawców starano się odpowiedzieć na pytanie, czy elastyczne formy zatrudnienia korzystnie wpływają na kapitał ludzki w organizacji, czy też wręcz przeciwnie. Czy ponoszone przez przedsiębiorstwa trudno uchwytnie koszty, wynikające z elastycznego zatrudnienia pracowników (tj. utrata pracowników i ich wiedzy, lojalności i zaangażowania) oraz dodatkowe koszty (związane z koniecznością rekrutacji, selekcji, szkolenia nowych pracowników, wprowadzenia ich do pracy, kontroli i koordynacji) są kompensowane przez szybko osiągnięte korzyści związane z optymalizacją funkcjonowania organizacji (np. możliwość rozstania się z pracownikiem niespełniającym wymagań pracodawcy praktycznie „z dnia na dzień” czy niższe koszty pracodawcy w przypadku stosowania umów cywilnoprawnych).

Choć literatura jest już nasycona tematem elastycznych form zatrudnienia, to jednak brakuje kompleksowych opracowań, w których zwracano by uwagę na wpływ (negatywny lub pozytywny) elastycznych form zatrudnienia na kapitał ludzki w organizacji. Zasadne wydaje się postawienie pytania, czy elastyczne formy zatrudnienia mają wpływ na kapitał ludzki w organizacji, a jeśli tak – to jaki.

W związku z powyższym głównym celem badawczym pracy było wskazanie pozytywnego i negatywnego wpływu stosowania elastycznych form zatrudnienia na kapitał ludzki w organizacji. Wobec wzrastającej elastyczności rynku pracy, zamierzeniem autorki było także zaproponowanie zmian w zakresie wykorzystania kapitału ludzkiego, chroniącego zasoby wiedzy organizacji.

Przeprowadzone badanie i uzyskane wyniki miały umożliwić udzielenie odpowiedzi na takie pytania badawcze, jak:

1. Czy pracodawcy preferują zatrudnianie pracowników w oparciu o umowę o pracę na czas nieokreślony czy w oparciu o elastyczne formy zatrudnienia?
2. Czy pracownicy w większym stopniu zainteresowani są podejmowaniem zatrudnienia w oparciu o umowę o pracę na czas nieokreślony, czy też na podstawie elastycznych form zatrudnienia? Jeśli mają wybór – jaką formę zatrudnienia chętniej wybierają?
2. Jak elastyczne formy zatrudnienia wpływają na:
 - wydajność i efektywność pracownika?
 - motywację do pracy?
 - lojalność wobec pracodawcy?
 - identyfikację z organizacją?
 - satysfakcję z pracy?
4. Czy pracodawcy inwestują w rozwój pracowników zatrudnionych na podstawie elastycznych form zatrudnienia?

5. Czy fakt, że pracodawcy zatrudniają pracowników w oparciu o elastyczne formy zatrudnienia, wpływa na wartość kapitału ludzkiego w organizacji?
6. Czy pracodawcy, w większości zatrudniający pracowników w oparciu o elastyczne formy zatrudnienia, wykorzystują elementy systemów zarządzania wiedzą, które wpływają na zatrzymanie wiedzy w organizacji i zapobiegają deprecjacji kapitału ludzkiego?

Hipoteza główna przyjęła następującą postać: **Stosowanie elastycznych form zatrudnienia wpływa na wartość kapitału ludzkiego oraz gromadzenie i wykorzystanie wiedzy w organizacji**. Hipotezę tę można ująć w podstawowe pytanie: czy elastyczne formy zatrudnienia wpływają pozytywnie, a więc podnoszą wartość kapitału ludzkiego oraz chronią gromadzenie i wykorzystanie wiedzy organizacji, czy wręcz przeciwnie?

Hipotezy robocze, oparte na analizie rynku pracy i dotychczasowych wynikach dostępnych badań, zawierają podstawowe założenie, że istnieje rozbieżność w postawach i zachowaniach pracodawców i pracobiorców, wynikająca z niejasnych i niejednoznacznych ocen skutków stosowania różnych form zatrudnienia.

H1. Pracodawcy preferują zatrudnianie pracowników w oparciu o elastyczne formy zatrudnienia. Jeśli mają wybór, częściej podejmują decyzję o „elastycznym” zatrudnieniu.

H2. Pracownicy są w większym stopniu zainteresowani podejmowaniem zatrudnienia na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony niż umów elastycznych.

Dokładna obserwacja rynku pracy i zatrudnienia w organizacjach może wskazywać, że elastyczne formy zatrudnienia rodzą nie tylko pozytywne konsekwencje dla organizacji i pracowników, ale wywołują także wiele pomijanych dotąd skutków ubocznych w organizacji. Konkluzję tę miały potwierdzić (lub sfalsyfikować) kolejne hipotezy:

H3. Pracownicy zatrudnieni w oparciu o umowę o pracę na czas nieokreślony w porównaniu z pracownikami zatrudnionymi w oparciu o elastyczne formy zatrudnienia:

- H3 a) są bardziej wydajni i efektywni w pracy,
- H3 b) są bardziej umotywowani do pracy,
- H3 c) są bardziej lojalni w stosunku do pracodawcy,
- H3 d) w większym stopniu identyfikują się z organizacją,
- H3 e) odczuwają większą satysfakcję z pracy.

H4. Pracodawcy częściej inwestują w rozwój pracowników zatrudnionych na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony w porównaniu do pracowników zatrudnionych w oparciu o umowy elastyczne.

H5. Im większy jest udział pracowników „elastycznych” w organizacji, tym większe są straty ponoszone przez organizację. Dotyczą one wartości

kapitału ludzkiego i zasobów wiedzy organizacji (jawnej i cichej).

H6. W organizacjach, w których w większości stosuje się elastyczne formy zatrudnienia, nie wykorzystuje się specyficznych narzędzi zarządzania, które zapobiegają deprecjacji kapitału ludzkiego i ubywaniu zasobów wiedzy organizacji.

Przedmiotem przeprowadzonych badań były opinie na temat wpływu elastycznych form zatrudnienia na kapitał ludzki w organizacji dwóch grup interesariuszy rynku pracy: pracobiorców oraz pracodawców zatrudniających pracowników w ramach umowy o pracę na czas nieokreślony oraz umów elastycznych. Poznanie opinii tych dwóch grup pozwoliło w szerszej perspektywie spojrzeć na problematykę elastycznych form zatrudnienia w aspekcie ich wpływu na kapitał ludzki w organizacji.

W badaniu wśród pracobiorców wykorzystano kwestionariusz ankiety, który wypełniło 569 osób. W odniesieniu do pracodawców zastosowano technikę swobodnego badania ukierunkowanego. Ogółem zwrócono się z prośbą o przeprowadzenie badań do 40 organizacji. Zgodę na przeprowadzenie badań wyraziło 19.

Badania właściwe, które przeprowadzono w okresie październik 2015 - styczeń 2016, zostały poprzedzone badaniem pilotażowym.

W procesie badawczym oparto się na niektórych założeniach teorii ugruntowanej, wedle której proces badawczy polega na budowaniu teorii coraz ogólniejszej w oparciu o systematycznie zbierane dane empiryczne². Jej założeniem nie jest rygorystyczny metodologiczny, ale rzetelność i autorefleksja badacza³.

Analizy statystyczne wykonano za pomocą programu SPSS for Windows. W pracy przyjęto poziom istotności 0,05. Zatem wyniki, dla których $p < 0,05$, oznaczały wyniki istotne statystycznie.

Publikacja ma charakter teoretyczno-empiryczny i składa się z 7 rozdziałów. W pierwszym przedstawiono rozważania nad kapitałem ludzkim w gospodarce opartej na wiedzy. Zaprezentowano wybrane ujęcia definicyjne kapitału ludzkiego, odnosząc je do pojęcia kapitału intelektualnego organizacji. Podkreślono istotność kapitału ludzkiego jako nośnika wiedzy, stanowiącej strategiczny element kapitału ludzkiego w organizacjach. Przewidywane najważniejsze działania, mające na celu doskonalenie, rozwój i stabilizację kapitału ludzkiego w organizacjach.

Kolejny rozdział pracy poświęcono przedstawieniu ewolucji koncepcji zatrudnienia w organizacji, odnosząc się przede wszystkim do poglądów na rolę zatrudnionego w wybranych koncepcjach zarządzania. Kwestię postrzegania roli pracowników pokazano ewolucyjnie, od zaprezentowania ujęcia zatrudnienia według podejścia klasycznego, poprzez poglądy przedstawicieli szkoły huma-

² B.G. Glaser, A.L. Strauss, *The Discovery of Grounded Theory*, Weidenfeld and Nicolson, London 1968, cyt. za: M. Długosz, *Gry decyzyjne w badaniu i doskonaleniu organizacji*, PWE, Warszawa 1990, s. 75 i nast.

³ Szczegółowe założenia badawcze zostały zaprezentowane w dysertacji doktorskiej nt. „Wpływ elastycznych form zatrudnienia na wartość kapitału ludzkiego w organizacji”, napisanej pod kierunkiem dr hab. Anny Francik, prof. nadzw.

nizacyjnej do rozumienia zatrudnienia przez szkołę systemową. Przedstawiono współczesne poglądy na kwestię zatrudnienia w przedsiębiorstwie oraz ewolucję zatrudnienia w organizacji, zmierzającą w kierunku stosowania elastycznych form zatrudnienia w odpowiedzi na potrzeby generowane przez zmieniające się otoczenie funkcjonowania przedsiębiorstw.

Trzeci rozdział pracy został poświęcony charakterystyce tradycyjnej formy zatrudnienia (umowa o pracę na czas nieokreślony) oraz formom elastycznym. Dokonano klasyfikacji elastycznych form zatrudnienia na te o charakterze pracowniczym i niepracowniczym. Omówiono również inne atypowe formy zatrudnienia, nie mieszczące się w prostej klasyfikacji zatrudnienia pracowniczego i niepracowniczego.

Kolejny rozdział zawiera próbę dokonania bilansu korzyści i strat dla organizacji i pracowników, jakie wynikają ze stosowania elastycznych form zatrudnienia. Wskazano na zatrudnienie elastyczne jako istotny czynnik optymalizacji działania organizacji, wynikający przede wszystkim z możliwości dostosowania zatrudnienia do aktualnych potrzeb. Pokazano możliwości korzystania z potencjału marginalizowanych dotąd grup pracowników na rynku pracy, mających trudności z podjęciem stałego zatrudnienia. Wskazano także na wpływ elastycznych form zatrudnienia na możliwość godzenia dwóch podstawowych sfer życia człowieka: zawodowej i prywatnej. Jednocześnie zwrócono uwagę na zależność pomiędzy poczuciem bezpieczeństwa pracowników oraz ich życiem prywatnym a formą zatrudnienia. Pokazano także wpływ zatrudnienia elastycznego na wybrane zachowania organizacyjne pracowników, tj.: motywacja do pracy, efektywność i wydajność działania, identyfikacja z organizacją, lojalność wobec pracodawcy oraz satysfakcja z pracy, które potraktowano jako istotne wskaźniki wartości kapitału ludzkiego w organizacji. W rozdziale tym zwrócono również uwagę na problematykę jakości i stabilizacji wiedzy w organizacji stosującej elastyczne formy zatrudnienia oraz wpływ zatrudnienia elastycznego na poziom innowacyjności organizacji.

Ostatnie rozdziały pracy zostały poświęcone prezentacji wyników badań. Opinie pracodawców, przedstawione w postaci dosłownych wypowiedzi badanych, pogrupowano w pewne kategorie. Pierwsza z nich dotyczyła opinii i preferencji na temat najlepszej formy zatrudnienia z punktu widzenia organizacji. Następnie przedstawiono opinie pracodawców dotyczące preferowanych przez pracowników form zatrudnienia. Zaprezentowano również sposób postrzegania przez pracodawców problematyki wydajności i efektywności, motywacji, lojalności, identyfikacji z firmą i satysfakcji z pracy pracowników zatrudnionych w oparciu o umowę o pracę na czas nieokreślony oraz elastyczne formy zatrudnienia. Odniesiono się w końcu do opinii pracodawców na temat inwestycji w kapitał ludzki, w tym pracowników zatrudnionych w oparciu o elastyczne formy zatrudnienia. Zanalizowano wypowiedzi wskazujące na aktualną ocenę

zasobów ludzkich w ujęciu pracodawców. Zaprezentowano również opinie dotyczące stosowania (bądź nie) narzędzi zapobiegających ubywaniu zasobów wiedzy w organizacji.

Badanie przeprowadzone wśród pracowników pozwoliło poznać ich opinie i preferencje co do najlepszej – z ich perspektywy – formy zatrudnienia. Ustalono również zależności pomiędzy formą zatrudnienia a wydajnością i efektywnością w pracy, motywacją do pracy, lojalnością wobec pracodawcy, identyfikacją z organizacją oraz satysfakcją, a także możliwościami rozwoju i doskonalenia kompetencji w opinii respondentów. Przedstawiono opinie pracowników na temat wpływu elastycznych form zatrudnienia na wartość kapitału ludzkiego w organizacji oraz zaprezentowano stopień wykorzystania systemów zarządzania wiedzą w organizacjach z punktu widzenia badanych. Podjęto też próbę uogólnienia wyników badań i odpowiedzi na postawione pytania badawcze, a także wskazano na kilka wytycznych w zakresie wzmocnienia kapitału ludzkiego oraz zapobiegania utracie wiedzy w organizacjach, zwłaszcza tych, które stosują elastyczne formy zatrudnienia.