

Małgorzata Król

Katedra Zarządzania Organizacjami, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

Efektywne kształtowanie procesów elastyczności pracy przez dział personalny

Wprowadzenie

Potrzeba kształtowania elastyczności pracy w organizacji wynika przede wszystkim z dynamiki i różnorodności zmian, jakie dokonują się w jej otoczeniu. Możliwości uelastycznienia pracy zdeterminowane są w dużym stopniu czynnikami zewnętrznymi, szczególnie o charakterze prawnym, na które organizacja nie ma wpływu, ale również wynikają one ze skłonności do podejmowania takich działań przez samą organizację i ich akceptacji przez jej pracowników. Istotną rolę w zakresie kształtowania elastyczności pracy może i powinien odgrywać dział personalny.

Przedmiotem artykułu jest efektywne kształtowanie procesów elastyczności pracy poprzez kształtowanie przez dział personalny organizacji jej czterech składników: elastyczności numerycznej, funkcjonalnej, płac i czasu pracy.

Na potrzeby artykułu założono, że:

- definiując kategorię efektywnego kształtowania procesów elastyczności pracy, można posłużyć się dwoma ujęciami efektywności — celowościowym i systemowym,
- efektywność kształtowania procesów elastyczności pracy przez dział personalny można rozpatrywać przez pryzmat jej czterech podstawowych komponentów — sprawności, skuteczności, ekonomiczności i korzystności,
- kształtowaniu, choć w różnym stopniu, podlegają cztery składowe elastyczności pracy — elastyczność numeryczna, funkcjonalna, płac i czasu pracy.

1. Składniki elastyczności pracy jako obszar wymagający efektywnego kształtowania

Na potrzeby niniejszego artykułu przyjęto, że elastyczność pracy (w odróżnieniu od elastyczności rynku pracy) odnosi się do mikroskali i stanowi atrybut organizacji przejawiający się możliwością dostosowywania form pracy do zmieniających się warunków ekonomicznych, społecznych, politycznych i technicznych oraz do zmieniających się potrzeb organizacji i jej pracowników. W ramach tak zdefiniowanej kategorii wyróżniono cztery rodzaje elastyczności szczegółowych: elastyczność numeryczną (zatrudnienia), funkcjonalną (podaży pracy), płac (finansową) i czasu pracy¹.

Można zatem założyć, że efektywne kształtowanie procesów elastyczności pracy wyraża się poprzez efektywne kształtowanie poszczególnych jej składników.

Przyjmując za literaturę przedmiotu dwa podejścia do definiowania efektywności — podejście celowościowe i systemowe², sformułować można poniższe definicje efektywności poszczególnych składników elastyczności pracy (zob. Tabela 1).

Tabela 1. Definicje składników elastyczności pracy w ujęciu celowościowym i systemowym

Rodzaj elastyczności	Ujęcie efektywności	Definicja
Numeryczna	celowościowe	Silna wrażliwość organizacji w zakresie bieżących zmian stanu i struktury zatrudnienia oraz wykorzystywanie przez nią takich elastycznych (nietypowych) form zatrudnienia, które pozwalają osiągać ten cel przy możliwie najmniejszych kosztach.
	systemowe	Zdolność do szybszego niż to czynią inne organizacje pozyskiwania i zwalniania pracowników oraz do osiągnięcia dzięki temu wyższych efektów.
Funkcjonalna	celowościowe	Optymalne wykorzystanie kapitału ludzkiego będącego w dyspozycji organizacji w ramach ruchliwości wewnątrzorganizacyjnej oraz zapewnienie właściwego podziału pracy pomiędzy pracowników przy możliwie najniższych kosztach.
	systemowe	Zdolność do lepszego w stosunku do innych organizacji wykorzystania kompetencji posiadanego kapitału ludzkiego oraz do osiągnięcia wyższych efektów jego wykorzystania.
Płac	celowościowe	Ukształtowanie elastycznego systemu wynagradzania najbardziej odpowiedniego do bieżących potrzeb organizacji i jej pracowników przy możliwie najniższych kosztach.
	systemowe	Zdolność do wykorzystywania lepszych form wynagrodzeń w stosunku do innych organizacji oraz do uzyskiwania dzięki temu silniejszych efektów motywacyjnych.

¹ Por. Skowron-Mielnik B., *Formy organizacji pracy jako czynnik kreowania zatrudnienia* [w:] *Rynek pracy w Polsce na progu XXI wieku. Aspekty makroekonomiczne i regionalne*, R. Horodeński, C. Sadowska-Snarska (red.), IPISS i Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku, Białystok–Warszawa 2003, s. 219–220.

² Por. Bielski M., *Organizacje, istota, struktury, procesy*, Wydanie III, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001, s. 104–112.

Rodzaj elastyczności	Ujęcie efektywności	Definicja
Czasu pracy	celowościowe	Optymalne kształtowanie czasu pracy pracowników w zależności od aktualnych potrzeb organizacji oraz jego maksymalne wykorzystanie przy możliwie najniższych kosztach.
	systemowe	Zdolność lepszego w stosunku do innych organizacji dostosowywania wymiaru i rozkładu czasu pracy pracowników do aktualnych potrzeb oraz osiągania dzięki temu wyższych efektów.

Źródło: opracowanie własne

Zaprezentowane definicje pokazują, że w ramach poszczególnych składników elastyczności pracy określić można stopień realizacji celu i stopień wykorzystania posiadanych zasobów tak, jak tego wymaga ujęcie celowościowe oraz zdolność do pokonywania niepewności, zgodnie z ujęciem systemowym efektywności.

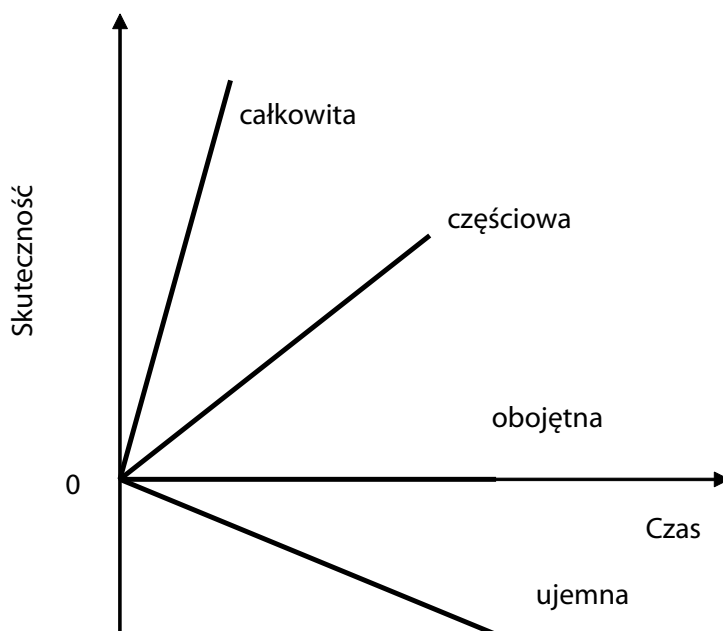
2. Sprawność działań działu personalnego w zakresie kształtowania procesów elastyczności pracy

Działania podejmowane przez dział personalny w zakresie kształtowania elastyczności pracy powinny, podobnie jak inne działania podejmowane w organizacji, cechować się efektywnością. Jak podaje literatura przedmiotu efektywność jest pojęciem niejednoznacznym. Z pojęciem tym łączy się często cztery kategorie, mianowicie: sprawność, skuteczność, korzystność i ekonomiczność, przez pryzmat których można rozpatrywać działania podejmowane przez dział personalny w zakresie kształtowania procesów elastyczności pracy.

Spośród wymienionych kategorii, najszerszą jest sprawność. Odnoszona do kształtowania procesów elastyczności pracy wiąże się zarówno z realizacją założonych celów, jak i z poniesionymi w związku z tym kosztami. Zatem działanie nie będzie sprawne, jeżeli cel zostanie osiągnięty, ale zbyt wysokim nakładem kosztów. Jako przykład może posłużyć tu dążenie do uzyskania wysokiej elastyczności zatrudnienia, w aspekcie odnoszącym się do czasu i kosztów rekrutacji i derekrutacji pracowników. Jeżeli możliwość szybkiego zatrudniania i zwalniania pracowników uzyskuje się kosztem bardzo wysokich wydatków (np. z tytułu dodatkowej gratyfikacji dla instytucji pośredniczącej w pozyskiwaniu pracowników lub z tytułu odpraw dla zwalnianych pracowników), to wówczas działanie takie nie jest sprawne.

W pojęciu sprawności zawiera się skuteczność. Działania w obszarze kształtowania procesów elastyczności pracy można uznać za skuteczne, jeśli w ich wyniku nastąpiło zbliżenie do wcześniej założonego celu. Zbliżenie to może być całkowite, czyli oznaczać osiągnięcie celu lub częściowe, kiedy osiągnięto cele pośrednie prowadzące do celu końcowego (ale celu końcowego osiągnąć się nie udało). Oznacza to, że skuteczność jest kategorią stopniowalną. Poza działaniami całkowicie i częściowo skutecznymi można

również wyróżnić działania nieskuteczne i o skuteczności ujemnej (gradację skuteczności przedstawia Rysunek 1). Z punktu widzenia skuteczności ważna jest wyłącznie ocena zgodności wyniku działania z założonym celem, nieistotne są natomiast pozytywne, ale nieprzewidziane wcześniej skutki. Oceniając skuteczność, nie bierze się również pod uwagę nakładów niezbędnych do realizacji założonego celu.



Rysunek 1. Gradacja skuteczności działań

Źródło: opracowanie własne

Przykład skuteczności działań działu personalnego w zakresie kształtowania procesów elastyczności pracy z uwzględnieniem jej stopniowości może być następujący:

1. Cel założony przez dział personalny: możliwość rotacji pracowników pomiędzy określoną grupą stanowisk pracy.
2. Działanie całkowicie skuteczne — w rezultacie przeprowadzonych szkoleń wszyscy pracownicy z określonych stanowisk pracy właściwie wykonują pracę na wszystkich stanowiskach z tej grupy (istnieje pełna zastępowalność/rotacyjność pracowników w ramach danej grupy stanowisk pracy).
3. Działanie częściowo skuteczne — w wyniku przeprowadzonych szkoleń albo tylko część pracowników nabyła kwalifikacje niezbędne do wykonywania zadań w ramach danej grupy stanowisk pracy, albo pracownicy nabyli wiedzę niezbędną do wykonywania pracy tylko na niektórych z tych stanowisk (istnieje możliwość tylko częściowej zastępowalności/rotacji pracowników w ramach danej grupy stanowisk pracy).
4. Działanie nieskuteczne — szkolenie odbiegało od specyfiki pracy, co w konsekwencji doprowadziło do uzyskania przez pracowników wiedzy, która nie jest przydatna na rozpatrywanych stanowiskach pracy.

5. Działanie o skuteczności ujemnej — w ramach szkolenia przekazywano pracownikom wiedzę przekraczającą możliwości ich percepcji, co zniechęciło ich do zamierzonej rotacji w ramach stanowisk pracy.

Wynika z tego, że przy podejmowaniu działań istotne jest nie tylko wyznaczenie celu i dążenie do niego, lecz także uwzględnienie możliwych przeciwnych niż założone negatywnych skutków oraz zapobieganie im.

Rozpatrując relacje pomiędzy działaniami skutecznymi i sprawnymi związanymi z kształtowaniem procesów elastyczności pracy przez dział personalny, wyróżnić można trzy rodzaje powiązań, mianowicie działania:

- skuteczne i sprawne (czyli efektywne),
- skuteczne, ale niesprawne (kiedy cel jest osiągnięty, ale przy zbyt wysokich nakładach),
- nieskuteczne i niesprawne (czyli nieefektywne).

Natomiast byłoby nielogicznością mówienie o działaniach nieskutecznych, ale sprawnych. W takim zestawieniu kryje się sprzeczność, gdyż nie można równocześnie nie osiągnąć celu (co sugeruje brak skuteczności) oraz go osiągnąć (czego wymaga sprawność działania).

Tabela 2. Wartości ekonomiczności i korzystności oraz odpowiadające im rodzaje działań

Ekonomiczność: $E = \frac{W}{N}$
$E < 1 \rightarrow$ działanie nieekonomiczne
$E = 1 \rightarrow$ działanie ekonomicznie obojętne
$E > 1 \rightarrow$ działanie ekonomiczne
Korzystność: $K = W - N$
$K < 0 \rightarrow$ działanie niekorzystne
$K = 0 \rightarrow$ działanie obojętne
$K > 0 \rightarrow$ działanie korzystne
Jeżeli $E = 1$ i $K = 0 \Rightarrow W = N$

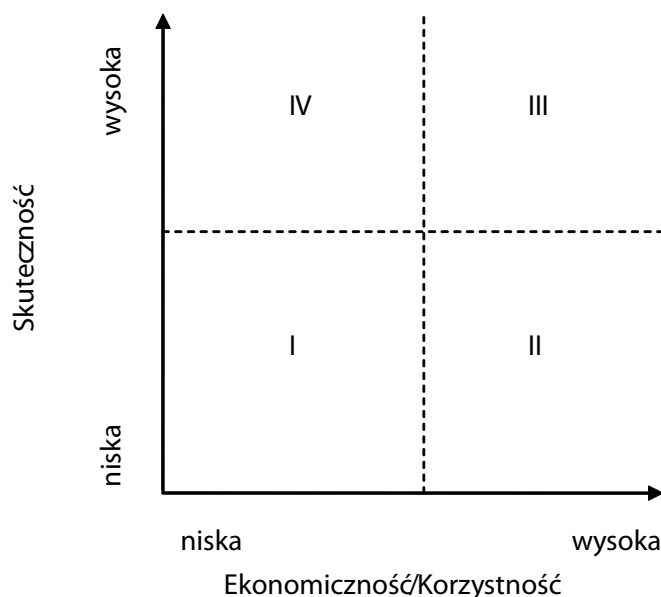
Źródło: opracowanie własne na podstawie: A Lipka A., *Ryzyko efektywności projektowania ...*, s. 142–143

Drugim elementem, obok skuteczności, składającym się na kategorię sprawności kształtowania procesów elastyczności pracy przez dział personalny jest ocena relacji między osiągniętymi wynikami (W) a poniesionymi nakładami (N). Relacje te wyrażają się za pośrednictwem ekonomiczności (E) i korzystności (K). Ekonomiczność

to stosunek uzyskanych wyników do poniesionych nakładów ($E = \frac{W}{N}$), natomiast

korzystność jest różnicą między osiągniętymi wynikami a poniesionymi nakładami ($K = W - N$)³. Wartości, jakie mogą przybierać ekonomiczność i korzystność oraz odpowiadające im rodzaje działań przedstawia Tablica 2.

Analizując skuteczność, należy rozpatrywać ją w powiązaniu z ekonomicznością i korzystnością (zob. Rys. 2).



Rysunek 2. Kombinacje skuteczności i ekonomiczności/korzystności działań

Źródło: opracowanie własne

Na Rysunku 2. przedstawiono możliwe kombinacje skuteczności i ekonomiczności/korzystności działań. Kombinacja I przedstawia działania zarówno nieskuteczne, jak i nieekonomiczne/niekorzystne. Kombinacja II — działania nieskuteczne, ale ekonomiczne/korzystne. Kombinacja III — działania zarówno skuteczne, jak i ekonomiczne/korzystne. Natomiast kombinacja IV — działania skuteczne, ale nieekonomiczne/niekorzystne.

Poniżej przedstawiono przykłady działań z obszaru kształtowania elastyczności pracy uwzględniające cztery kombinacje skuteczności i korzystności:

- I ćwiartka — działania nieskuteczne i niekorzystne w obszarze uelastycznienia płac. Organizacja poniosła wysokie nakłady na przebudowę (uelastycznienie) systemu wynagrodzeń, jednak system ten po wdrożeniu nie spełnił oczekiwanej funkcji motywacyjnej.
- II ćwiartka — działania nieskuteczne, ale korzystne w obszarze uelastycznienia zatrudnienia. Organizacja ponosi niskie nakłady w związku z pozyskiwaniem pracowników tymczasowych za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej, jednak kwalifikacje skierowanych pracowników nie zawsze odpowiadają jej potrzebom.

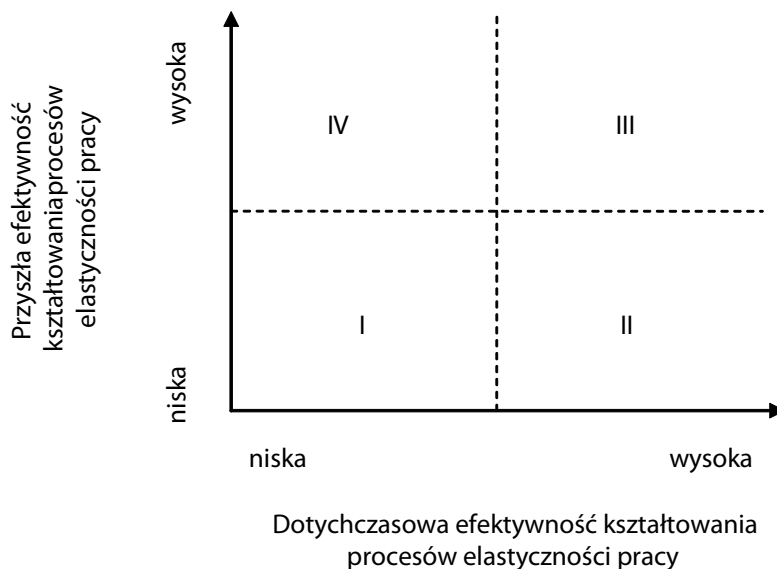
³ Por. Bielski M., *Organizacje, istota...*, s. 105; Lipka A., *Ryzyko efektywności projektowania...*, s. 142–143; Smolbik-Jęczmień A., *Pojęcie efektywności pracy ...*, s. 275–276.

- III ćwiartka — działania skuteczne i korzystne w obszarze uelastycznienia podaży pracy. Organizacja nie ponosząc dodatkowych kosztów związanych ze szkoleniami pracowników uzyskała wysoki stopień mobilności wewnątrzorganizacyjnej dzięki posiadanym przez nich szeroko profilowym kompetencjom.
- IV ćwiartka — działania skuteczne, ale niekorzystne w obszarze uelastycznienia czasu pracy. Organizacja wydłuża w razie potrzeby czas pracy (wprowadza np. drugą zmianę, nadgodziny), ale pociąga to za sobą bardzo wysokie wydatki na wynagrodzenia.

Formuły wyrażające ekonomiczność i korzystność są bardzo istotne przy ocenie efektywności. Do oceny relacji poniesionych nakładów i uzyskanych wyników stosuje się dwa podejścia: oszczędnościowe i wydajnościowe. Pierwsze z nich polega na realizacji założonego celu (osiąganie założonego wyniku) przy minimalnych nakładach. Drugie wiąże się z maksymalizacją wyników przy określonych nakładach.

Działania podejmowane przez dział personalny w zakresie kształtowania elastyczności pracy mają tę specyfikę, że nie zawsze można w sposób jednoznaczny wyrazić w formie pieniężnej nakłady związane z ich realizacją oraz uzyskane efekty. Dlatego w tym przypadku ocenę efektywności należy traktować szeroko i rozpatrywać nakłady i efekty nie tylko w wymiarze finansowym.

Z uwagi na fakt, że efektywność (podobnie, jak wspomniana wcześniej skuteczność) jest stopniowalna, również kształtowanie omawianych procesów podlega gradacji. Oznacza to, że efektywność może się zwiększać lub obniżać, a w konsekwencji organizacja w różnym czasie może uzyskiwać odmienny stopień efektywności kształtowania procesów elastyczności pracy (zob. Rysunek 3).



Rysunek 3. Efektywność kształtowania procesów elastyczności pracy przez dział personalny

- I — ustabilizowana na niskim poziomie efektywność kształtowania procesów elastyczności pracy
- II — niekorzystny rozwój efektywności kształtowania procesów elastyczności pracy
- III — ustabilizowana na wysokim poziomie efektywność kształtowania procesów elastyczności pracy
- IV — rezerwy efektywności kształtowania procesów elastyczności pracy

Źródło: na podstawie: Lipka A., *Ryzyko efektywności projektowania ...*, s. 137.

Wydaje się, że współcześnie, kiedy elastyczność (w tym elastyczność pracy) odgrywa istotną rolę zarówno mechanizmu adaptacyjnego organizacji, jak i czynnika jej konkurencyjności, poziom efektywności kształtowania procesów elastyczności pracy powinien być wysoki (III ćwiartka).

Podsumowanie

Kategorię efektywności nie tylko można, ale wręcz należy odnosić do działań działu personalnego, w tym również do kształtowania procesów elastyczności pracy. Rola działu personalnego w tym zakresie jest niewątpliwie znacząca, choć w pewnym stopniu ograniczona przez czynniki zewnętrzne, przede wszystkim przez regulacje prawne. Siła tych ograniczeń jest zróżnicowana w przypadku poszczególnych elastyczności szczegółowych.

Do oceny efektywności wykorzystywać można jej tradycyjne ujęcia: celowościowe i systemowe oraz związane z nimi cztery komponenty efektywności — sprawność, skuteczność, ekonomiczność i korzystność.

Tradycyjne podejście do oceny efektywności opierające się na relacji wyników i nakładów jest właściwe w kontekście omawianych zagadnień. Jednak z uwagi na fakt, że dotyczą one działań w obszarze kapitału ludzkiego organizacji wydaje się uzasadnione uzupełnienie tradycyjnych mierników oceny efektywności o mierniki o charakterze niefinansowym.

Bibliografia

1. Bielski M., *Organizacje, istota, struktury, procesy*, Wydanie III, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.
2. Lipka A., *Ryzyko efektywności projektowania motywujących treści pracy i koszty jakości jego kształtowania* [w:] A. Lipka, M. Król, S. Waszczak, A. Winnicka-Wejs, *Kształtowanie motywacji wewnętrznej. Koszty jakości i ryzyko*, Difin, Warszawa 2010.
3. Oleksyn T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Kanony, realia, kontrowersje*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008.
4. Pocięcha-Osbert G., *Efektywność* [w:] *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydanie VII zmienione i rozszerzone, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2007.
5. Skowron-Mielnik B., *Formy organizacji pracy jako czynnik kreowania zatrudnienia*. [w:] *Rynek pracy w Polsce na progu XXI wieku. Aspekty makroekonomiczne i regionalne*, R. Horodeński, C. Sadowska-Snarska (red.), IPISS i Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku, Białystok-Warszawa 2003.
6. Smolbik-Jęczmień A., *Pojęcie efektywności pracy i czynniki determinujące jej poziom*. [w:] *Zarządzanie pracą. Organizowanie, planowanie, motywowanie, kontrola. Przedsiębiorstwo jako system pracy. Rola kierowników w osiąganiu sukcesu*, Z. Jasiński (red.), Wydawnictwo Placet, Warszawa 2007.

EFFECTIVE SHAPING OF LABOUR FLEXIBILITY PROCESS BY THE HR DEPARTMENT

Category of 'effectiveness' can concern with the HR department activity in the area of labour flexibility process shaping. The role of HR department in this area is quite big, but it is limited mostly by legal norms. It is possible to use the appropriateness and systematic perspectives to define the category of effective shaping of labour flexibility process. This process can be examined using such elements as: efficiency, effectiveness, cost-effectiveness and benefitness. HR department can shapes four main components of labour flexibility, that is: numerical, functional, financial and time flexibility.

Key words: **effectiveness, labour flexibility, labour flexibility components, HR department**

Słowa kluczowe: **efektywność, elastyczność pracy, składniki elastyczności pracy, dział personalny**