

# Retencja versus elastyczność zatrudnienia (determinanty strategiczno-kulturowe)

*Małgorzata Król*

Katedra Zarządzania Organizacjami,  
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

W artykule podjęto próbę prezentacji zagadnień związanych z retencją oraz elastycznością zatrudnienia. Wskazano, że organizacje zainteresowane są zatrzymaniem na długi czas pracowników, którzy posiadają wysokie i rzadkie kompetencje. Z tego względu podstawową formą ich zatrudniania są bezterminowe umowy o pracę. Natomiast elastyczność zatrudnienia częściej odnosi się do pracowników o niskich i łatwo dostępnych na rynku kompetencjach. Dlatego pracownicy ci zatrudniani są zwykle w ramach umów terminowych oraz innych form elastycznych. Następnie scharakteryzowano modele zatrudnienia przez pryzmat retencji i elastyczności. Dla modelu tradycyjnego typowe są stałe zatrudnienia i retencja. W modelu elastycznym retencja dotyczy tylko pracowników stałych, w przeciwieństwie do pracowników peryferyjnych i współpracowników zewnętrznych, których cechuje elastyczność zatrudnienia. Na zakończenie dokonano analizy wybranych typów kultur organizacyjnych oraz strategii personalnych jako endogenicznych uwarunkowań wspierających bądź to retencję, bądź elastyczność zatrudnienia.

**Słowa kluczowe:** retencja zatrudnienie, elastyczność zatrudnienia, modele zatrudnienia, kultura organizacyjna, strategia personalna.

## Wprowadzenie

Znamiennym zjawiskiem obserwowanym we współczesnych organizacjach jest z jednej strony podkreślanie roli i znaczenia kapitału ludzkiego, a szczególnie takich jego cech jak: lojalność, zaangażowanie, identyfikacja z organizacją, wysoka motywacja do pracy, kompetencje i ich rozwój, a z drugiej – dążenie do redukcji kosztów pracy i rozluźniania relacji pomiędzy organizacją a pracownikiem. Z pierwszą ze wskazanych sytuacji wiąże się podejmowanie działań na rzecz utrzymania przez dłuższy czas pracownika w organizacji, z drugą –

poszukiwanie rozwiązań pozwalających szybko i po niskich kosztach zarówno pozyskać, jak i rozstać się z pracownikiem. W rezultacie rysują się tu dwa odmienne cele, jakie może realizować organizacja w obszarze zatrudnienia, mianowicie: retencja oraz elastyczność zatrudnienia.

Celem opracowania jest prezentacja przeciwstawnych tendencji w zakresie kształtowania stanu i struktury zatrudnienia w organizacji, tj. retencji i elastyczności zatrudnienia.

Na potrzeby niniejszego opracowania sformułowano następujące problemy badawcze:

- Jakie działania podejmowane w organizacji mogą świadczyć o dążeniu do retencji, a jakie o dążeniu do elastyczności zatrudnienia?
- W jaki sposób modele zatrudnienia są związane z retencją i elastycznością zatrudnienia?
- Które typy kultury organizacyjnej i strategii personalnej wspierają retencję, a które elastyczność zatrudnienia?

Do powyższych problemów badawczych odnoszą się kolejne części artykułu, które opracowano na podstawie krytycznej analizy literatury przedmiotu.

## 1. Retencja i elastyczność – aspekty terminologiczne

Współczesne organizacje w obszarze zatrudnienia<sup>1</sup> dążą do realizacji dwóch przeciwstawnych celów. Z jednej strony przywiązują dużą wagę do retencji zatrudnienia, z drugiej podejmują działania mające zapewnić jego elastyczność.

Retencja zatrudnienia to synonimiczne określenie stabilności zatrudnienia<sup>2</sup>. Jej istotą jest utrzymywanie stanu i struktury zatrudnienia w organizacji na stabil-

---

<sup>1</sup> Na potrzeby niniejszego opracowania przyjęto szeroką definicję zatrudnienia, zgodnie z którą obejmuje ono wszystkich pracujących, czyli czynnych zawodowo (Por. M. Olędzki, *Polityka zatrudnienia*, PWE, Warszawa 1978, s. 22). Przyjęcie powyższej interpretacji wynika z faktu, że wąska definicja zatrudniania sprowadzająca je wyłącznie do zatrudnienia w ramach stosunku pracy, jest nieadekwatna do aktualnych realiów zatrudnieniowych organizacji. Definicja szeroka pozwala natomiast uwzględnić także osoby wykonujące pracę nie tylko w ramach uelastycznionego stosunku pracy, ale także w ramach umów cywilno-prawnych, umów o pracę nakładczą, pracy tymczasowej, samozatrudnienia, itp.

<sup>2</sup> W niniejszym artykule termin „retencja” używany jest w znaczeniu stabilności zatrudnienia (za: A. Pocztowski, *Podstawowe pojęcia*, w: *Procesy płynności i retencji zatrudnienia w organizacji*, red. A. Pocztowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2009, s. 10–11) i odnosi się do ogółu pracowników, a nie ogranicza się do zatrzymywania w organizacji wyłącznie wysokiej klasy specjalistów i menedżerów.

nym poziomie, umożliwiającym jej sprawne funkcjonowanie<sup>3</sup>. W przeciwieństwie do retencji, elastyczność zatrudnienia (inaczej numeryczna lub ilościowa) przejawia się w bieżącym dostosowywaniu stanu i struktury zatrudnienia do zmieniających się potrzeb organizacji<sup>4</sup>. W obu przypadkach występuje oddziaływanie na stan i strukturę zatrudnienia, jednak charakter tych działań jest odmienny.

Retencja zatrudnienia wiąże się z ograniczoną płynnością zatrudnienia rozumianą jako ogół strumieni dopływu pracowników do i odpływu z organizacji<sup>5</sup>. Procesy płynności są w tym przypadku ograniczone z uwagi na dążenie do zatrzymania pracowników w organizacji i sprowadzają się w zakresie „dopływu” do uzupełniania pojawiających się ilościowych niedoborów kapitału ludzkiego, natomiast w zakresie „odpływu” do niezbędnych zwolnień nieefektywnych bądź niepotrzebnych pracowników oraz samoistnych ich odejść wynikających m. in. ze zmiany miejsca pracy lub zaprzestania aktywności zawodowej. Interakcje z zewnętrznym rynkiem pracy są niezbędne, aczkolwiek niezbyt intensywne. Organizacja zdecydowanie koncentruje się na osobach już zatrudnionych, czyli na wewnętrznym rynku pracy. W zakresie rekrutacji wewnętrznej stosuje się przemieszczenia horyzontalne / poziome (rotację pracowników) i wertykalne / pionowe (awans i degradację). Rekrutacja wewnętrzna mająca na celu zatrzymanie pracownika w organizacji stanowi istotę retencji<sup>6</sup>. Podejmowane są też inne działania wobec pracowników mające ich zachęcić do dłuższego pozostania w organizacji i wiązania z nią swoich planów zawodowych. Służą temu m. in.:

- szkolenia pracowników – organizacja dzięki szkoleniom kształci pracowników o potrzebnych kompetencjach i w konsekwencji może uniknąć ich zwalniania i zatrudniania, natomiast u pracowników wzmacniane jest poczucie przynależności do organizacji,
- kształtowanie ścieżek karier – dla organizacji kształtowanie ścieżek karier może stanowić ważny element planowania zapotrzebowania na pracowników<sup>7</sup>, a dla pracowników jest to informacja o możliwym przebiegu ich ścieżki zawodowej w organizacji,

<sup>3</sup> Por. A. Poczowski, *Podstawowe...*, op. cit., s. 11.

<sup>4</sup> Por. E. Kwiatkowski, *Elastyczność popytu na pracę w teoriach rynku pracy*, w: *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*, red. E. Kryńska, IPiSS, Warszawa 2003, s. 20.

<sup>5</sup> Por. A. Poczowski, *Podstawowe...*, op. cit., s. 10.

<sup>6</sup> Por. J. Górka, *Kształtowanie zatrudnienia*, w: *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja – kierowanie – ekonomika*, red. A. Sajkiewicz, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2000, s. 128.

<sup>7</sup> Por. B. Wiernek, *Rozwój zawodowy, czyli ścieżki kariery pracowników*, w: *Zarządzanie pracownikami*, wydanie trzecie, red. L. Zbiegień-Maciąg, Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne AGH, Kraków 2007, s. 64.

- kształtowanie systemów wynagrodzeń – niektóre składniki systemu wynagrodzeń z uwagi na swój charakter mogą pełnić funkcję tzw. „złotych kajdanek”, czyli instrumentu mającego zatrzymać pracownika w organizacji. Taką rolę mogą spełniać przede wszystkim bodźce długoterminowe (np. akcje, opcje na akcje, odroczone udziały w zysku, ubezpieczenia emerytalne, medyczne, systemy oszczędnościowe<sup>8</sup>) oraz niektóre świadczenia dodatkowe (np. służbowy samochód, laptop, telefon<sup>9</sup>).

Działania związane z wewnętrzną alokacją kapitału ludzkiego, a także wykorzystywanie różnorodnych instrumentów gospodarowania kapitałem ludzkim mają na celu zatrzymanie pracowników w organizacji. Realizacji tego celu służyć może również dobór odpowiedniej formy zatrudnienia. Utrzymaniu retencji sprzyja typowa forma zatrudnienia, której atrybutem jest nieograniczony w czasie charakter umowy o pracę. Typowa forma zatrudnienia sprzyja także kształtowaniu postaw pracowniczych leżących u podstaw trwałej retencji zatrudnienia, tj. ich zaangażowania i identyfikacji z organizacją<sup>10</sup>.

W przeciwieństwie do retencji, elastyczność zatrudnienia wiąże się ze wzmożoną płynnością zatrudnienia. Wysoką elastyczność zatrudnienia uzyskuje się *de facto* dzięki możliwości szybkiego zarówno pozyskiwania, jak i zwalniania pracowników. Podstawowymi jej atrybutami są krótki czas i niskie koszty realizacji procedur pozyskiwania i zwalniania pracowników. Działania te podejmuje organizacja w reakcji na bieżące zmiany wielkości popytu na pracę. Oznacza to wzmożone interakcje z zewnętrznym rynkiem pracy. Od charakteru tych interakcji zależy tempo procesów dostosowawczych w obszarze zatrudnienia. Osiągnięcie elastyczności zatrudnienia jest możliwe dzięki odejściu od typowej formy zatrudnienia na rzecz szerokiego spektrum form elastycznych. Uelastycznieniu zatrudnienia sprzyjają zarówno formy powstałe w wyniku uelastycznienia stosunku pracy, jak i powstałe na innej podstawie niż stosunek pracy. Jednak wpływ poszczególnych form na stopień elastyczności zatrudnienia jest zróżnicowany. Wynika on z cech poszczególnych form zatrudnienia umożliwiających organizacji mniej lub bardziej sprawne pozyskiwanie i zwalnianie pracowników. Ze względu na stopień elastyczności rozpatrywany przez pryzmat czasu i kosztów pozyskiwania i zwalniania pracowników, formy zatrudnienia podzielić można na<sup>11</sup>:

---

<sup>8</sup> Por. S. Borkowska, *Strategie wynagrodzeń*, wydanie II, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 370.

<sup>9</sup> Por. Ibidem, s. 105–106.

<sup>10</sup> Por. A. Poczowski, *Podstawowe...*, op. cit., s. 11.

<sup>11</sup> Por. M. Król, *An Attempt To Identify the Level of Employment Flexibility in Organizations*, "Olsztyn Economic Journal" 2011, No 6(2), s. 231.

- bardzo wysoce elastyczne – do tej grupy zaliczyć można formy trójpodmiotowe, takie jak: praca tymczasowa i outsourcing,
- wysoce elastyczne – umowa o dzieło, umowa zlecenie, samozatrudnienie,
- średnio elastyczne – umowa na zastępstwo, umowa na czas wykonania określonej pracy, umowa na okres próbny,
- mało elastyczne – umowa na czas określony, umowa o pracę nakładczą, umowa agencyjna,
- sztywne – umowa o pracę na czas nieokreślony.

Cztery pierwsze grupy form odnoszą się do elastyczności zatrudnienia, piąta, ostatnia – do retencji.

Warto zauważyć, że szczególnie dążenie do wysokiej elastyczności zatrudnienia ogranicza, a czasem wręcz eliminuje z wachlarza działań organizacji pozyskiwanie pracowników z wewnętrznego rynku pracy. Wynika to przede wszystkim z krótkotrwałego charakteru współpracy pracownika z organizacją oraz z jej orientacji na zewnętrzny rynek pracy.

W przypadku elastycznego zatrudnienia organizacja nie podejmuje działań mających na celu zatrzymanie pracownika. Ograniczeniu ulegają, a nawet sprowadzone zostają do minimum, przedsięwzięcia z obszaru szkoleń, kształtowania ścieżek karier, czy wynagrodzeń.

Konsekwencją elastyczności zatrudnienia jest przekształcenie relacji na linii organizacja – pracobiorca, co przejawia się m. in. znacznie słabszą (lub brakiem) identyfikacją pracownika z organizacją, mniejszym zaangażowaniem oraz mniejszą lojalnością.

Porównanie wybranych aspektów retencji i elastyczności zatrudnienia przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Wybrane aspekty retencji i elastyczności zatrudnienia

|                          | Retencja zatrudnienia   | Elastyczność zatrudnienia  |
|--------------------------|---|--|
| Długość umowy            | Bezterminowa  | Terminowe (krótkookresowe)   |
| Rodzaj umowy             | Umowa typowa  | Umowy elastyczne   |
| Płynność zatrudnienia    | Niska   | Wysoka   |
| Pozyskiwanie pracowników | Ukierunkowane na wewnętrzny rynek pracy                         | Ukierunkowane na zewnętrzny rynek pracy                                    |
| Szkolenia                | Inwestowanie w rozwój pracowników                               | Inwestowanie w pracowników w ograniczonym zakresie lub całkowity jego brak |
| Ścieżki kariery          | Pionowe (wewnątrz organizacji)                                  | Poziome (w różnych organizacjach)  |
| Wynagrodzenie            | Różnorodne, w tym bodźce długoterminowe i świadczenia dodatkowe | Wynagrodzenie za wykonaną pracę  |

|                                    | Retencja zatrudnienia                                      | Elastyczność zatrudnienia  |
|------------------------------------|--|--|
| Derekrutacja                       | Ograniczona do niezbędnego minimum                         | Bardzo duża – stanowi podstawowy instrument osiągnięcia elastyczności zatrudnienia |
| Stosunek pracownika do organizacji | Silne powiązanie – identyfikacja, lojalność, zaangażowanie | Bardzo słabe lub brak powiązania – brak identyfikacji, lojalności, zaangażowania   |

Źródło: Opracowanie własne.

Należy podkreślić, że zarówno zbyt wysoka retencja zatrudnienia, jak i zbyt duża elastyczność, mogą wywoływać negatywne konsekwencje. Retencja zatrudnienia, jako że wiąże się z bardzo małym strumieniem wymiany pracowników pomiędzy organizacją a zewnętrznym rynkiem pracy, może prowadzić do skostnienia struktury zatrudnienia, i co za tym idzie, całej organizacji. Brak napływu nowych osób może hamować pozyskiwanie nowej wiedzy i nowych doświadczeń, a w rezultacie może utrudniać rozwój organizacji. Utrwalać może u pracowników złe nawyki i przyzwyczajenia zawodowe, rodzić konserwatyzm i opór wobec zmian<sup>12</sup>. Stabilność, w rozumieniu pewności zatrudnienia, może obniżać motywację pracowników, a także prowadzić do tworzenia się nieformalnych układów między pracownikami. Natomiast nadmierna elastyczność zatrudnienia może powodować ryzyko wystąpienia braku ciągłości procesów pracy w organizacji, a w konsekwencji niedotrzymania terminów, niezadowolenia klientów / kontrahentów i strat finansowych. Może pojawić się również konieczność ponoszenia kosztów związanych z częstym pozyskiwaniem nowych osób i ich adaptacją w miejscu pracy. Krótkookresowość współpracy pracownika z organizacją może wpływać na obniżenie poziomu wydajności i jakości pracy. Ponadto może wystąpić zagrożenie wypływu informacji z organizacji oraz ryzyko utraty wiedzy ukrytej wraz z odejściem wartościowych pracowników.

## 2. Wpływ retencji i elastyczności zatrudnienia na model zatrudnienia i segmentację wewnątrzorganizacyjnego rynku pracy

Przekształcenia w obszarze zatrudnienia, będące konsekwencją dostosowywania się organizacji do zmieniającego się otoczenia zewnętrznego, doprowa-

<sup>12</sup> Por. Z. Pawlak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2011, s. 154.

dziły do ewolucji modelu zatrudnienia. Model tradycyjny (stały) jest coraz częściej wypierany przez model elastyczny<sup>13</sup>. Ten pierwszy oparty jest na retencji zatrudnienia, drugi – na elastyczności.

W modelu tradycyjnym dominują umowy o pracę na czas nieokreślony, które gwarantują pracownikom stabilne zatrudnienie. Inne formy zatrudnienia wykorzystywane są w niewielkim zakresie, szczególnie w przypadku konieczności wykonania prac sporadycznych, sezonowych, wykraczających poza kompetencje pracowników stałych. Stosowane są wówczas głównie umowy o charakterze cywilno-prawnym<sup>14</sup>. Struktura rodzajowa zatrudnienia<sup>15</sup> w modelu tradycyjnym jest względnie homogeniczna.

Na przekształcenie modelu zatrudnienia wpłynęło coraz szersze stosowanie elastycznych form zatrudnienia. Wraz z ewolucją tego modelu zmianie ulegał również realizowany w obszarze zatrudnienia cel: z retencji w kierunku elastyczności.

Z elastycznym modelem zatrudnienia związana jest segmentacja wewnątrzorganizacyjnego rynku pracy. Jest ona efektem zatrudniania pracowników w ramach różnorodnych umów, z którymi wiążą się odmienne warunki zatrudnienia. Przebiega wzdłuż linii wyznaczonej przez trzy następujące atrybuty<sup>16</sup>:

- status stanowiska pracy,
- szanse awansu zawodowego,
- stabilność zatrudnienia.

W wyniku tego następuje podział miejsc pracy na miejsca stabilne (określane jako „lepsze” / „dobre” miejsca pracy) oraz niestabilne (określane jako „gorsze” / „złe” miejsca pracy). Miejsca stabilne wiążą się z typowym zatrudnieniem, czyli umowami o charakterze nieograniczonym w czasie, natomiast miejsca niestabilne – z zatrudnieniem elastycznym, często o charakterze krótkoterminowym. Ponadto stabilne miejsca pracy usytuowane są wyżej w hierarchii organizacyjnej oraz charakteryzują się lepszymi warunkami pracy i płacy, możliwością rozwoju zawodowego i awansu. Z kolei miejsca niestabilne zlokalizowane są na niższych szczeblach w hierarchii, oferują mniej korzystne dla

---

<sup>13</sup> Por. M. Gableta, *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2003, s. 127.

<sup>14</sup> Por. Z. Sekuła, *Planowanie zatrudnienia*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 65.

<sup>15</sup> Strukturę rodzajową zatrudnienia analizuje się przede wszystkim przez pryzmat następujących cech: wymiaru czasu pracy, prawnej podstawy zatrudnienia oraz okresu zatrudnienia (Por. Z. Pawlak, *Zarządzanie zasobami...*, op. cit., s. 149–150).

<sup>16</sup> Por. J. Górską, *Kształtowanie...*, op. cit., s. 128.

pracownika warunki pracy, a praca na tych stanowiskach nie daje możliwości rozwoju i awansu.

W elastycznym modelu zatrudnienia można wyraźnie rozróżnić opisane powyżej segmenty i związane z nimi stabilne i niestabilne miejsca pracy. Stabilne miejsca pracy są atrybutem pracowników stałych oraz wyróżnionego w ich ramach, tzw. trzonu zatrudnienia. Ze względu na posiadane wysokie kompetencje zawodowe związane z przedmiotem działalności organizacji oraz realizację podstawowych funkcji i zadań pracownicy ci są zatrudniani w ramach bezterminowych lub długoterminowych umów. Dla tych pracowników charakterystyczne są: stabilność zatrudnienia, wysoki stopień ochrony, relatywnie wysokie wynagrodzenie oraz perspektywa rozwoju i awansu zawodowego<sup>17</sup>. Zatem tej grupy pracowników dotyczy retencja zatrudnienia. Jest to grupa, która obecnie ulega liczbowemu i procentowemu zmniejszeniu na tle reszty osób świadczących pracę na rzecz organizacji.

Z pozostałymi pracownikami, tj. z pracownikami peryferyjnymi oraz współpracownikami zewnętrznymi, związana jest natomiast elastyczność zatrudnienia. Pracownicy peryferyjni stanowią niestabilną część zatrudnionych w organizacji. Na ich kompetencje zapotrzebowanie jest zmienne, wykonują oni zadania pomocnicze<sup>18</sup>, a także łatwo można ich pozyskać na zewnętrznym rynku pracy. Są zwykle zatrudniani w ramach krótkoterminowych form elastycznych (np. terminowych umów o pracę, umów cywilno-prawnych), co pozwala organizacji na szybkie dostosowywanie stanu i struktury do bieżących potrzeb. Stąd tą grupę pracowników często określa się mianem „zderzaka koniunkturalnego zatrudnienia” przyjmującego na siebie skutki wahań popytu na pracę. Jej liczebność ma tendencję wzrostową.

Również w coraz większym zakresie organizacje korzystają z tzw. współpracowników zewnętrznych. Są to osoby formalnie nie zatrudnione w organizacji, aczkolwiek świadczące usługi pracy na jej rzecz. Współpracownikom zewnętrznym organizacja zleca wykonanie pewnych prac najczęściej w ramach outsourcingu, pracy tymczasowej oraz samozatrudnienia.

W modelu elastycznym struktura rodzajowa zatrudnienia wykazuje wyraźnie heterogeniczny charakter.

Utrzymywanie przez organizację względnej retencji zatrudnienia bądź dążenie do uzyskania określonego poziomu elastyczności zatrudnienia uwarunkowane są szeregiem czynników, z których szczególnie istotne znaczenie wydają się mieć:

<sup>17</sup> Por. E. Kryńska, *Dylematy polskiego rynku pracy*, IPiSS, Warszawa 2001, s. 115.

<sup>18</sup> Por. M. Gableta, *Człowiek...*, op. cit., s. 127.



- otoczenie zewnętrzne organizacji – stabilne sprzyja retencji, zmienne wymaga elastyczności;
- przedmiot działalności organizacji – niezmienna wielkość popytu na produkowane dobra / świadczone usługi sprzyja retencji, sezonowość popytu lub częste jego wahania wymagają elastyczności,
- usytuowanie stanowiska pracy w strukturze organizacyjnej – usytuowanie stanowiska wysoko w hierarchii organizacyjnej, związany z pracą na danym stanowisku wymóg wysokich, specjalistycznych, rzadkich kompetencji wiąże się z retencją, usytuowanie stanowiska niżej w hierarchii, związany z pracą na danym stanowisku wymóg niewysokich, uniwersalnych, łatwo dostępnych kompetencji wiąże się zwykle z większą elastycznością zatrudnienia.

### **3. Kultura organizacyjna i strategia personalna jako endogeniczne determinanty retencji i elastyczności zatrudnienia**

Realizacja celów zatrudnieniowych w postaci retencji bądź elastyczności zatrudnienia uzależniona jest nie tylko od uwarunkowań, które w zasadzie wymuszają określone działania zapewniające retencję lub elastyczność, ale także od czynników, których występowanie może sprzyjać lub utrudniać ich osiągnięcie. Do tych drugich zaliczyć można składniki środowiska wewnętrznego organizacji m. in. w postaci kultury organizacyjnej oraz strategii personalnej.

Wśród różnorodnych typów kultur organizacyjnych zdiagnozować można takie, które wspierają elastyczność zatrudnienia, jak i takie, które wspierają retencję. W literaturze przedmiotu kultury organizacyjne często przedstawiane są parami na zasadzie przeciwieństw. W każdej z takich par, jedna ma zwykle charakter proretencyjny, druga – proelastycznościowy.

W kulturze zachowawczej ceni się to co sprawdzone, pewne, a wszystko co nowe wywołuje obawy i niechęć. Obowiązujące normy dają pracownikom poczucie pewności i bezpieczeństwa<sup>19</sup>, które również dotyczą zatrudnienia. Pracownicy nie akceptują zmian, w tym zmian miejsca pracy, równocześnie oczekując stabilizacji zatrudnienia. Te cechy dowodzą, że kultura zachowawcza sprzyja retencji zatrudnienia. Natomiast istotną cechą kultury innowacyjnej jest zmiana. Pracownicy są skłonni podejmować ryzyko jakie niesie ze sobą zmiana,

---

<sup>19</sup> Por. L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 57.

która dotyczyć może m. in. miejsca pracy. Kultura ta sprawdza się w niestabilnych warunkach. Na tej podstawie można wnosić, że procesy dostosowawcze obejmują również zatrudnienie, implikując konieczność jego elastyczności.

Analizując inną parę kultur, mianowicie kulturę pragmatyczną i biurokratyczną, zauważyć również można ich odmienne oddziaływanie na retencję i elastyczność zatrudnienia. Charakter proelastycznościowy ma kultura pragmatyczna, w której nie stosuje się sztywnych norm i reguł. W kulturze tej jest miejsce dla indywidualistów, osób ceniących niezależność, nastawionych na rywalizację<sup>20</sup>. Dla organizacji nie są ważne konkretne godziny rozpoczynania i zakończenia pracy oraz miejsce jej wykonywania – liczy się skuteczność działania<sup>21</sup>. Takie podejście otwiera drogę do wykorzystywania elastycznych form zatrudnienia. Odmienne charakter ma kultura biurokratyczna, w której zasadnicze znaczenie mają reguły i normy. Pracownicy zobligowani są do ścisłego ich przestrzegania, co w znacznym stopniu ogranicza dowolność ich zachowań. Nie ma tu miejsca na niezależność, niepewność, dowolność, co sugeruje ukierunkowanie na retencję zatrudnienia.

W przypadku kultur proefektywnościowej i antyefektywnościowej – pierwsza z wymienionych sprzyja retencji, druga – elastyczności. W kulturze proefektywnościowej ma miejsce integracja pracowników<sup>22</sup>. Są oni lojalni wobec organizacji i zaangażowani w wykonywaną pracę<sup>23</sup>. W rezultacie fluktuacja pracowników jest niska, gdyż czują się oni silnie związani z organizacją i niechętnie ją opuszczają. O warunkach sprzyjających elastyczności w kulturze antyefektywnościowej może świadczyć podział pracowników na grupy, czyli ich segmentacja.

Takie cechy kultury elitarnej, jak staranna selekcja nowych pracowników oraz wyraźnie zdefiniowane kryteria awansu<sup>24</sup>, mogą świadczyć o sprzyjających warunkach dla retencji pracowników, natomiast w kulturze egalitarnej, w której nie występuje sztywna hierarchia władzy mogą być wykorzystywane np. różnorodne elastyczne formy współpracy pracownika z organizacją.

Kulturą, która wyraźnie sprzyja retencji zatrudnienia, wydaje się być kultura kobieca. Cechuje ją m. in. opiekuńczość, która wyraża się w niezwalnia-

---

<sup>20</sup> Por. B.F. Kuc, J.M. Moczydłowska, *Zachowania organizacyjne*, Difin, Warszawa 2009, s. 366.

<sup>21</sup> Por. L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura...*, op. cit., s. 60.

<sup>22</sup> Por. B. Czerniachowicz, M. Szczepkowska, *Gospodarowanie zasobami niematerialnymi*, w: *Podstawy nauki o organizacji. Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza*, red. S. Marek, M. Białasiewicz, PWE, Warszawa 2008, s. 228.

<sup>23</sup> Por. E. Głuszek, *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2004, s. 128.

<sup>24</sup> Por. B.F. Kuc, J.M. Moczydłowska, *Zachowanie...*, op. cit., s. 366.

niu nawet słabych pracowników<sup>25</sup>. Uwzględnia potrzeby pracowników, także związane ze stabilnością zatrudnienia. Jest przyjazna dla pracowników, co buduje ich lojalność i obniża fluktuację. Kultura męska jest w większym stopniu zorientowana na elastyczność. Pracownicy, którzy nie spełniają oczekiwań są zwalniani<sup>26</sup>. Kultura ta nie jest nastawiona na zaspokajanie potrzeb pracowników, również tych w zakresie bezpieczeństwa i stabilności zatrudnienia.

Silna kultura organizacyjna buduje trwałe struktury i systemy, co nie sprzyja dużej płynności zatrudnienia. Identyfikuje się w niej wysoki poziom zaangażowania i lojalności pracowników oraz poczucie dumy z przynależności do organizacji<sup>27</sup>. Pracownicy nie akceptują zmian i niechętnie przyjmują do swojego grona nowych współpracowników<sup>28</sup>. Silna kultura daje pracownikom poczucie stabilności i bezpieczeństwa. Kultura słaba charakteryzuje się brakiem koncentracji wokół wspólnych wartości i sprzyja powstawaniu subkultur, co może świadczyć o braku integracji i braku identyfikacji pracowników z organizacją. Ponadto nie wykazują się oni zaangażowaniem i lojalnością, co może być spowodowane ich luźnym związkiem z organizacją.

Bardzo wyraźne oddziaływanie na retencję i elastyczność zatrudnienia widoczne jest na przykładzie kultury introwertycznej i ekstrawertycznej. Kultura introwertyczna jest zamknięta od wewnątrz i skoncentrowana na posiadanym kapitale ludzkim. Oznacza to, że organizacja pozyskuje pracowników, o ile to tylko możliwe na wewnętrznym rynku pracy. Nowi pracownicy przez długi czas traktowani są z rezerwą. Z drugiej strony również sami pracownicy organizacji o kulturze introwertycznej są bardzo niechętni zmianie pracy<sup>29</sup>. Charakterystyka ta świadczy o silnej orientacji na retencję zatrudnienia. Przeciwnieństwo stanowi kultura ekstrawertyczna, która jest otwarta na otoczenie zewnętrzne i zewnętrzny rynek pracy. Pracownicy na wolne stanowiska pracy pozyskiwani są z zewnątrz, a ci którzy są zatrudnieni nie czują się zintegrowani i lojalni. Są oni otwarci na zmiany pracy, co pociąga za sobą znaczną fluktuację. Jest to kultura wyraźnie nastawiona na elastyczność zatrudnienia.

Zestawienie najistotniejszych cech scharakteryzowanych kultur ze względu na retencję i elastyczność zatrudnienia przedstawiono w tabeli 2.

---

<sup>25</sup> Por. L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura...*, op. cit., s. 58.

<sup>26</sup> Por. J. Łucewicz, *Organizacyjne zachowania człowieka*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1999, s. 74.

<sup>27</sup> Por. E. Głuszec, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 127.

<sup>28</sup> Por. G. Aniszewska, *Kultura organizacyjna w zarządzaniu strategicznym*, w: *Kultura organizacji w zarządzaniu*, red. G. Aniszewska, PWE, Warszawa 2007, s. 43.

<sup>29</sup> Por. L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura...*, op. cit., s. 56.

Tabela 2. Zestawienie wybranych par kultur organizacyjnych ze względu na ich charakter proretencyjny bądź proelastycznościowy

| Kultury o charakterze proretencyjnym  | Kultury o charakterze proelastycznościowym   |
|---|--|
| Zachowawcza – nastawiona na przeszłość, daje poczucie pewności i bezpieczeństwa zatrudnienia, silna potrzeba stabilizacji pracowników                                       | Innowacyjna – nastawiona na przyszłość, dynamiczna, łatwo dostosowuje się do zmian   |
| Biurokratyczna – reguły ograniczające dowolność zachowań i ograniczające niepewność   | Pragmatyczna – brak sztywnych norm i reguł, dowolność w zakresie godzin rozpoczynania i kończenia pracy oraz miejsca wykonywania pracy |
| Proefektywnościowa – integracja pracowników wokół wspólnych celów, lojalność, zaangażowanie w pracę, niska fluktuacja   | Antyefektywnościowa – podział pracowników na grupy   |
| Elitarna – sztywna hierarchia władzy, staranna selekcja kandydatów, zdefiniowane kryteria awansu  | Egalitarna – brak sztywnej hierarchii władzy   |
| Kobieca – opiekuńcza, przyjazna, nastawienie na stosunki międzyludzkie, uwzględnia potrzeby pracowników, wspieranie pracowników, zwolnienia to ostateczność                 | Męska – nacisk na zadania, nie uwzględnia potrzeb pracowników, słabi pracownicy są zwalniani   |
| Silna – trwałe struktury i systemy, zaangażowanie i lojalność pracowników, niechęć wobec nowych osób, poczucie bezpieczeństwa i stabilności                                 | Słaba – chwiejność systemu, niski stopień zaangażowania i lojalności pracowników   |
| Introwertyczna – zamknięta od wewnątrz, koncentracja na wewnętrznym rynku pracy, integracja pracowników, brak ufności wobec nowych osób, niechęć wobec zmiany miejsca pracy | Ekstrawertyczna – otwarta na zewnątrz, brak integracji wewnętrznej i więzi z organizacją, otwartość na zmianę miejsca pracy            |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: B. Czerniachowicz, M. Szczepkowska, *Gospodarowanie zasobami...*, op. cit., Warszawa 2008, s. 227–228; E. Głuszek, *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2004, s. 127–128; B.F. Kuc, J.M. Moczydłowska, *Zachowania...*, op. cit., s. 363–367; L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura...*, op. cit., s. 56–63.

Istotny wpływ na możliwość utrzymania retencji zatrudniania, bądź osiągnięcie określonego poziomu jego elastyczności wywierają również strategie personalne. Biorąc pod uwagę stopień ich elastyczności wskazać można strategie<sup>30</sup>:

- zorientowane na doskonałą elastyczność zatrudnienia,
- zorientowane na względną elastyczność zatrudnienia,
- zorientowane na retencję zatrudnienia.

<sup>30</sup> Por. A. Lipka, M. Król, S. Waszczak, A. Winnicka-Wejs, *Kształtowanie motywacji wewnętrznej. Koszty jakości i ryzyko*, Difin, Warszawa 2010, s. 30.

Analizując parę strategii: ofensywna – defensywna i diagnozując cechy każdej z nich, zauważyć można, że pierwsza jest zorientowana na względną elastyczność zatrudnienia, druga – na retencję. Realizując strategię ofensywną organizacja nastawiona jest na dynamiczny wzrost liczby pracowników, którzy pozyskiwani są z zewnętrznego rynku pracy<sup>31</sup>. Dla zaspokojenia potrzeby wzrostu pozyskiwani są kandydaci o określonych kompetencjach, przy czym można domniemywać, że forma zatrudnienia może tu mieć drugorzędne znaczenie. O nastawieniu na retencję zatrudnienia, w przypadku strategii defensywnej, świadczy dążenie organizacji do utrzymania istniejącego stanu<sup>32</sup>, w tym również w zakresie zatrudnienia. Pracownicy pozyskiwani są zwykle z wewnętrznego rynku pracy, ponieważ dla organizacji szczególnie ważny jest staż pracy i lojalność<sup>33</sup>.

Wśród strategii konkurencyjnych występują zarówno strategie zorientowane na retencję, jak i na elastyczność. Przykładem strategii zorientowanej na retencję jest strategia dyferencjacji, dla której charakterystyczna jest stabilność i bezpieczeństwo zatrudnienia, natomiast przykładem strategii zorientowanej na doskonałą elastyczność zatrudnienia jest strategia kosztowa, w ramach której dąży się do uzyskiwania przewagi konkurencyjnej poprzez minimalizację kosztów<sup>34</sup>. W obszarze zatrudnienia efekt ten można osiągnąć m. in. stosując elastyczne formy zatrudnienia.

Strategią zorientowaną na doskonałą elastyczność zatrudnienia jest również jedna ze strategii rozwoju, mianowicie strategia obronna. Organizacje stosują ją w okresach gorszej koniunktury gospodarczej i wówczas ich działania w odniesieniu do kapitału ludzkiego sprowadzają się do redukcji zatrudnienia oraz zastępowania typowej umowy o pracę – tańszymi formami elastycznymi<sup>35</sup>. Strategią zorientowaną na względną elastyczność zatrudnienia jest strategia wzrostu, która wiąże się z ilościowymi zmianami kapitału oraz jego pozyskiwaniem z rynku zewnętrznego, ale również ze zmianami jakościowymi i inwestowaniem w pracowników. Natomiast w ramach strategii stabilizacji wyko-

---

<sup>31</sup> Por. A. Lipka, *Strategie personalne firmy*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 32.

<sup>32</sup> Por. Z. Sekuła, *Planowanie...*, op. cit., s. 36.

<sup>33</sup> Por. T. Listwan, *Strategie personalne*, w: *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, Wydanie 6, zmienione i rozszerzone, red. R. Krupski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2007, s. 309.

<sup>34</sup> Por. A. Lipka, *Strategie...*, op. cit., s. 44.

<sup>35</sup> Por. U. Feliniak, *Podstawowe charakterystyki strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi*, w: *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi a kształtowanie stosunków pracy*, red. B. Urbaniak, A. Rogozińska-Pawałczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010, s. 25.

rzystywane jest głównie pozyskiwanie wewnętrzne i zmierza się do stabilizacji poziomu zatrudnienia, co świadczy o prorotacyjnym charakterze.

Z uwagi na fakt, że strategia ilościowa traktuje pracowników w kategoriach kosztów, organizacje realizujące ją zmierzają do ich ograniczania m. in. poprzez ograniczenie działalności<sup>36</sup>. Wyrazem tego może być wydzielanie pewnych zadań poza organizację w postaci outsourcingu. Podejmują też działania zmierzające do dostosowywania potrzeb personalnych do sytuacji na rynku<sup>37</sup>, co znacznie ułatwiają elastyczne formy zatrudnienia. Można na tej podstawie przyjąć, że strategia ilościowa zorientowana jest na doskonałą elastyczność zatrudnienia. Odmienne cechy ma strategia jakościowa. Koncentruje się ona na motywacyjnym oddziaływaniu na pracowników oraz na ich aspektach jakościowych<sup>38</sup>. Sugerować to może kierowanie uwagi organizacji na posiadany wewnętrzny kapitał ludzki, czyli na orientację retencyjną.

Wyraźnie ukierunkowane na retencję bądź elastyczność zatrudnienia są strategie osobowe. Zorientowana na doskonałą elastyczność jest elastyczna strategia dostosowawcza. Sprowadza się ona do wyrównywania niedoborów i nadwyżek kapitału ludzkiego na zewnętrznym rynku pracy. Strategia stabilizującego wyrównywania jest zorientowana na retencję zatrudnienia, gdyż zakłada ograniczenie do minimum przyjmowanie i zwalnianie pracowników, co oznacza niewielki kontakt z zewnętrznym rynkiem pracy. Proces wyrównywania dokonuje się tu za pomocą sterowania czasem pracy osób zatrudnionych. Kombinację obu tych strategii, polegającą na stosowaniu wobec części pracowników elastycznej strategii dostosowawczej, a wobec pozostałych strategii stabilizującego wyrównywania<sup>39</sup>, uznać można za zorientowaną na względną elastyczność zatrudnienia.

Zorientowaną na doskonałą elastyczność zatrudnienia jest strategia eksploatacji zasobów ludzkich. Przemawia za tym, z jednej strony dążenie do minimalizacji kosztów (w tym kosztów pracy), a z drugiej – wykorzystywanie kapitału ludzkiego do realizacji krótkookresowych celów. W obu przypadkach użytecznym rozwiązaniem mogą być elastyczne formy zatrudnienia. Względnie elastyczna jest strategia stymulowania zasobów ludzkich. Pozyskiwanie i kreowanie nowej wiedzy, które jest szczególnie istotne w tej strategii może odbywać się np. poprzez pozyskiwanie nowych pracowników (specjalistów) spoza organi-

<sup>36</sup> Por. T. Listwan, *Strategie...*, op. cit., s. 309.

<sup>37</sup> Por. R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009, s. 125.

<sup>38</sup> Por. T. Listwan, *Strategie...*, op. cit., s. 309.

<sup>39</sup> Por. R. Jurkowski, *Zarządzanie personelem. Proces kadrowy i jego prawne aspekty*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2000, s. 14–15.

zacji. I wreszcie strategią zorientowaną na retencję jest strategia akumulowania zasobów ludzkich. Ma ona na celu zatrudnianie pracowników o określonym potencjale i długofalowe jego doskonalenie<sup>40</sup>, czemu sprzyja stałe zatrudnienie.

Podsumowanie rozważań na temat oddziaływania strategii personalnych na retencję i elastyczność zatrudnienia przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Przykłady strategii ze względu na stopień elastyczności zatrudnienia

| Charakter strategii                                 | Przykłady   |
|---|---|
| Zorientowane na doskonałą elastyczność zatrudnienia | <ul style="list-style-type: none"> <li>– kosztowa – dążenie do minimalizacji kosztów (w tym kosztów pracy), stosowanie elastycznych form zatrudnienia, pozyskiwanie fachowców spoza organizacji;</li> <li>– obronna – redukcja zatrudnienia, zastępowanie typowej formy zatrudnienia formami elastycznymi;</li> <li>– ilościowa – traktowanie pracowników w kategoriach kosztów, dostosowywanie potrzeb personalnych do sytuacji na rynku;</li> <li>– elastyczna strategia dostosowawcza – częste interakcje z zewnętrznym rynkiem pracy, częsta wymiana pracowników;</li> <li>– eksploatacja zasobów ludzkich – dążenie do obniżenia kosztów, kapitał ludzki realizuje krótkookresowe cele organizacji.</li> </ul>         |
| Zorientowane na względną elastyczność zatrudnienia  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– ofensywna – pozyskiwanie pracowników na zewnętrznym rynku pracy;</li> <li>– wzrostu – pozyskiwanie pracowników z zewnętrznego rynku pracy, ilościowe i jakościowe zmiany kapitału ludzkiego, inwestowanie w pracowników;</li> <li>– kombinacja elastycznej strategii dostosowawczej i stabilizującego wyrównywania – strategia realizowana dwutorowo, wobec jednych pracowników stosowana elastyczność, wobec innych retencja;</li> <li>– stymulowania zasobów ludzkich – istotny odpowiedni dobór pracowników, kreowanie nowej wiedzy.</li> </ul>   |
| Zorientowane na retencję zatrudnienia               | <ul style="list-style-type: none"> <li>– defensywna – pozyskiwanie pracowników z wewnętrznego rynku pracy, koncentracja na zasobach wewnętrznych, ceni się staż pracy i lojalność;</li> <li>– dyferencjacji – bezpieczeństwo i stabilność zatrudnienia;</li> <li>– stabilizacji – pozyskiwanie z wewnętrznego rynku pracy, minimalizacja przyjęć i zwolnień, stabilizacja poziomu zatrudnienia;</li> <li>– jakościowa – ważne jakościowe cechy kapitału ludzkiego;</li> <li>– stabilizującego wyrównywania – minimalizowanie przyjęć i zwolnień, względna niezależność od rynku zewnętrznego, sterowanie czasem pracy;</li> <li>– akumulowania zasobów ludzkich – zatrudnienie i długofalowy rozwój pracowników.</li> </ul> |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: R. Jurkowski, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 14–15; R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje strategii...*, op. cit., s. 125–126; A. Lipka, *Strategie...*, op. cit., s. 32–33, 44–53; T. Listwan, *Strategie...*, op. cit., s. 309–310.

<sup>40</sup> Por. R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje...*, op. cit., s. 126.

## Podsumowanie

We współczesnych organizacjach wyraźnie ścierają się dwie tendencje, mianowicie z jednej strony dążenie do uelastycznienia zatrudnienia, z drugiej – do jego retencji w dłuższym czasie. Cele te wydają się być sprzeczne, jednak w praktyce odnoszą się one do odmiennych grup pracowników.

Organizacji szczególnie zależy na pracownikach posiadających wysokie i specyficzne kompetencje, którzy zajmują stanowiska pracy usytuowane wyżej w hierarchii organizacyjnej. Wobec tych pracowników podejmują działania, które mają zatrzymać ich w organizacji. O zainteresowaniu trwałą retencją tej grupy osób może świadczyć m. in. zatrudnianie w ramach umów (długo) bezterminowych, zapewnianie rozwoju zawodowego, awansowanie i planowanie ścieżek karier oraz stosowanie różnorodnych środków motywacyjnych, w tym szczególnie bodźców długoterminowych. Ponadto podmiotowi zatrudniającemu zależy na budowaniu ich lojalności, na zaangażowaniu oraz utożsamianiu się z organizacją. Natomiast elastyczność zatrudnienia częściej odnosi się do pracowników wykonujących prace proste i nie wymagające wysokich kwalifikacji, których stanowiska pracy usytuowane są niżej w hierarchii organizacyjnej. Są to osoby, które stosunkowo łatwo pozyskać można na zewnętrznym rynku pracy. Zatrudniane są one w ramach różnorodnych, najczęściej krótkoterminowych umów. Szczególnie ważna jest w tym przypadku możliwość ograniczenia problemu zwolnień.

Podział pracowników na tych, których organizacja preferuje zatrudniać na stałe, i tych z którymi chce współpracować w ramach luźniejszych powiązań, znajduje wyraz w dominującym obecnie modelu zatrudnienia. W modelu elastycznym wyraźnie można rozgraniczyć grupy pracowników, z którymi wiąże się dążenie do retencji (są to pracownicy stali) oraz grupy, wobec których stosuje się elastyczność zatrudnienia (są to pracownicy peryferyjni i współpracownicy zewnętrzni). Inna sytuacja występowała w modelu tradycyjnym, w którym dominowało stałe zatrudnienia i w związku z tym orientacja (prawie) wyłącznie na retencję zatrudnienia.

Spośród czynników determinujących retencję i elastyczność zatrudnienia w niniejszym artykule zwrócono uwagę na dwa, mianowicie na kulturę organizacyjną oraz strategię personalną. Wykazano, że zarówno w przypadku kultur, jak i strategii zdiagnozować można takie, które wspierają elastyczność, jak i takie, które wspierają retencję zatrudnienia.



## Bibliografia

- Aniszewska G., *Kultura organizacyjna w zarządzaniu strategicznym*, w: *Kultura organizacji w zarządzaniu*, red. G. Aniszewska, PWE, Warszawa 2007.
- Borkowska S., *Strategie wynagrodzeń*, wydanie II, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Czerniachowicz B., Szczepkowska M., *Gospodarowanie zasobami niematerialnymi*, w: *Podstawy nauki o organizacji. Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza*, red. S. Marek, M. Białasiewicz, PWE, Warszawa 2008.
- Feliniak U., *Podstawowe charakterystyki strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi*, w: *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi a kształtowanie stosunków pracy*, red. B. Urbaniak, A. Rogozińska-Pawelczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010.
- Gableta M., *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2003.
- Głuszek E., *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2004.
- Górska J., *Kształtowanie zatrudnienia*, w: *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja – kierowanie – ekonomika*, red. A. Sajkiewicz, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2000.
- Jurkowski R., *Zarządzanie personelem. Proces kadrowy i jego prawne aspekty*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2000.
- Król M., *An Attempt To Identify the Level of Employment Flexibility in Organizations*, "Olsztyn Economic Journal" 2011, No 6(2).
- Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009.
- Kryńska E., *Dylematy polskiego rynku pracy*, IPiSS, Warszawa 2001.
- Kuc B.F., Moczydłowska J.M., *Zachowania organizacyjne*, Difin, Warszawa 2009.
- Kwiatkowski E., *Elastyczność popytu na pracę w teoriach rynku pracy*, w: *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*, red. E. Kryńska, IPiSS, Warszawa 2003.
- Lipka A., *Strategie personalne firmy*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
- Lipka A., Król M., Waszczak S., Winnicka-Wejs A., *Kształtowanie motywacji wewnętrznej. Koszty jakości i ryzyko*, Difin, Warszawa 2010.
- Listwan T., *Strategie personalne*, w: *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, Wydanie 6, zmienione i rozszerzone, red. R. Krupski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2007.
- Łucewicz J., *Organizacyjne zachowania człowieka*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1999.
- Olędzki M., *Polityka zatrudnienia*, PWE, Warszawa 1978.
- Pawlak Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2011.

- Pocztowski A., *Podstawowe pojęcia*, w: *Procesy płynności i retencji zatrudnienia w organizacji*, red. A. Pocztowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2009.
- Sekuła Z., *Planowanie zatrudnienia*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- Wiernek B., *Rozwój zawodowy, czyli ścieżki kariery pracowników*, w: *Zarządzanie pracownikami*, wydanie trzecie, red. L. Zbiegień-Maciąg, Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne AGH, Kraków 2007.
- Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

## Summary

### Retention Versus Employment Flexibility (Strategic and Culturally Determinants)

This article presents the problems of employment retention and flexibility. Organizations are mainly focused on employees who have high and rare competences. Retention is typical for this group of workers so they get contracts for an unspecified time (typical form of employment). On the contrary flexibility is typical for workers with low and easy available competences. Hence, they usually get limited time contracts. The models of employment can be also matched with the retention and flexibility. Permanent job and retention of workers are typical for traditional model of employment. In flexible model there are three different groups of employees, i.e.: stable workers, peripheries workers and outside collaborators. Peripheries workers and outside collaborators constitute the flexible / inconstant part of employment in the organization. This paper also shows that organizational culture and personnel strategy have an impact on employment retention and flexibility. We can find kinds of organizational culture and personnel strategy which either support or not retention or flexibility.

**Keywords:** employment retention, employment flexibility, models of employment, organizational culture, personnel strategy.

## Резюме

### Сохранение занятости по сравнению с ее гибкостью (стратегические и культурные детерминанты)

В статье предпринимается попытка обсудить вопросы, связанные с сохранением, а также гибкостью занятости. Авторка подчеркивает, что организации заинтересованы в том, чтобы удержать на как можно длительный срок сотрудников, которые обладают высокой и редкой компетенцией. Именно поэтому основной формой их занятости являются бессрочные трудовые договоры. В свою очередь гибкость занятости чаще касается сотрудников с низкой и легкодоступной на рынке компетенцией. Поэтому эти работники работают обычно в рамках срочных договоров, а также других гибких форм. Затем в статье охарактеризованы модели занятости сквозь призму ее стабильности и гибкости. Для традиционной модели характерны постоянная занятость и стабильность. В гибкой модели сохранение занятости касается только постоянных работников, в отличие от временных работников и сотрудников извне, которые отличаются гибкостью перемещения. В заключение проведен анализ избранных типов организационных культур, а также персональных стратегий как эндогенных факторов, поддерживающих или сохранение, или гибкость занятости.

**Ключевые слова:** сохранение занятости, гибкость занятости, модели занятости, организационная культура, персональная стратегия.

#### **Dr Małgorzata Król**

Adiunkt w Katedrze Zarządzania Organizacjami na Wydziale Ekonomii Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Od początku pracy zawodowej zajmuje się zagadnieniami związanymi z gospodarowaniem kapitałem ludzkim w mikro- i makroskali. Szczególnie interesuje się z problematyką elastyczności zatrudnienia. Autorka książki „Uwarunkowania gospodarowania kapitałem ludzkim. Charakterystyka wybranych pojęć” oraz współautorka aż 7 książek opublikowanych w latach 2007–2011 (w tym rozdziału empirycznego w książce „Kreatywność i rutyna w działalności personalnej. Granice HR-owego kreacjonizmu”). Wypromowała bardzo wielu dyplomantów.

