

# Formy zatrudnienia a postawy wobec pracy na przykładzie badanych przedsiębiorstw budowlanych

Fot. pryzmat/Bigstockphoto



Artykuł obejmuje problematykę form zatrudnienia oraz postaw wobec pracy mierzonych za pomocą wewnętrznej motywacji do pracy, satysfakcji z pracy oraz lojalności pracobiorców wobec organizacji. Z perspektywy: tożsamości pierwotnej (płeć, wiek), tożsamości wtórnej (miejsce zamieszkania, wykształcenie) i tożsamości organizacyjnej (zajmowane stanowisko pracy, staż pracy zawodowej) rozpatrywano zachowania ludzi w organizacji w kontekście formy zatrudnienia, na podstawie przeprowadzonych badań.

W artykule wykorzystano wyselekcjonowaną literaturę przedmiotu oraz fragment wyników badań własnych. Badania te przeprowadzono w latach 2012-2014 na terenie województwa małopolskiego w przedsiębiorstwach działających w budownictwie w sektorze prywatnym.

*Słowa kluczowe: formy zatrudnienia, postawy wobec pracy*

## Forms of employment and attitudes to work in selected construction companies

This article discusses forms of employment and attitudes towards work measured with internal motivation to work, job satisfaction and loyalty of employees towards the organization. Primary identity (gender, age), secondary identity (residence, education) and organizational identity (occupied position, work experience) were considered in studying the behavior of people in the organization in the context of the form of employment (on the basis of the present research). This article is based on selected literature of the subject and part of own research carried out from 2012 to 2014 in the Małopolskie voivodeship in enterprises operating in the public sector in the construction industry.

*Keywords: forms of employment, attitudes towards work*

## Wstęp

Praca należy do wartości prawnych, społecznych i gospodarczych, gdyż jej świadczenie, niezależnie od podstaw i ram prawnych zatrudnienia, umożliwia osiągnięcie konkretnych korzyści [1]. Zaspokaja też potrzeby egzystencjalne nie tylko pracownika, ale i całego społeczeństwa, stanowiąc zatem ważny element rozważań na temat bezpieczeństwa społecznego [2], zwłaszcza że w obecnych czasach firmy zapewniające długotrwałe zatrudnienie należą już raczej do rzadkości [3].

Świadcząc pracę pracownik przyjmuje określoną postawę, którą można mierzyć za pomocą:

- wewnętrznej motywacji do pracy, gdyż motywacja wpływa na osiągnięte wyniki [4]
- satysfakcji z pracy, ponieważ usatysfakcjonowani pracownicy częściej identyfikują się z przedsiębiorstwem i jego celami, przyczyniając się w ten sposób do jego sukcesów, są wobec niego bardziej lojalni, troszczą się o jego interesy i wykazują większe zaangażowanie w wykonywanie powierzonych zadań [5] oraz
- lojalności pracobiorców wobec organizacji, zważywszy, że czynnikiem, który ma znaczenie we wszystkich obszarach zachowań organizacyjnych, jest lojalność [6].

Dla pracodawców wiedza o tym, co w największym stopniu buduje lojalność ich pracowników to zatem wyjątkowo ważna sprawa [7]. To, jakie postawy przyjmują pracownicy, zależy od różnych czynników, takich jak ich kwalifikacje, doświadczenie zawodowe, tudzież wzorce zachowań społecznie uwarunkowanych czy akceptowanych [8]. I oczywiście ich cechy indywidualne.

Celem artykułu jest próba wskazania zależności pomiędzy formą zatrudnienia a motywacją do pracy, satysfakcją z pracy i lojalnością jednostki wobec firmy na tle cech indywidualnych jednostki. Zaprezentowano to na przykładzie fragmentu wyników szerszej prowadzonych badań, zrealizowanych przez autorkę w latach 2012-2014 w przedsiębiorstwach działających w budownictwie, zlokalizowanych na terenie województwa małopolskiego.

## Formy zatrudnienia w przedsiębiorstwach

Współczesne przedsiębiorstwa powinny umieć szybko adaptować się do zmian, dostosowując do nich liczbę osób zaangażowanych w pracę, a pracownicy powinni być przygotowani na zróżnicowane formy świadczenia tej pracy [9]. Z punktu widzenia prawa pracy, na rynku występują dwie grupy pracowników: zatrudnieni na umowę o pracę oraz zatrudnieni na podstawie umów cywilno-prawnych [10]. Należy więc przyjąć, że pracobiorcy mogą wykonywać pracę na podstawie pracowniczych bądź niepracowniczych form zatrudnienia.

Podmioty gospodarcze w naszym kraju od kilkunastu lat starają się ograniczać zatrudnienie pracownicze, coraz częściej wykorzystując tzw. elastyczne formy zatrudnienia. Ich celem jest obniżenie kosztów pracy, a także uzyskanie możliwości dostosowywania poziomu zatrudnienia do bieżących potrzeb [11]. Tendencja ta spowodowana jest głównie dążeniem do obniżenia wysokich kosztów zatrudnienia pracowniczego (np. pozyskaniem, utrzymaniem, a następnie zwolnieniem pracowników). Tymczasem zjawisko to niekorzystnie wpływa na poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia wśród pracowników.

Pracodawca, który chce być postrzegany jako odpowiedzialny społecznie, wdrażając elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy musi uwzględnić interesy pracownika [12]. Zwłaszcza w odniesieniu do stosowania niepracowniczych form zatrudnienia potrzebne jest bieżące monitorowanie skutków regulacji prawnych oraz dostosowanie ich do potrzeb tak pracodawców, jak i pracowników [13].

Tabela 1. Znaczenie formy zatrudnienia jako czynnika wpływającego na motywację do pracy  
Table 1. Employment as a factor impacting motivation to work

Zmienna grupująca	Skala znaczenia czynnika motywacji do pracy	Forma zatrudnienia (w% odpowiedzi)		
		bardzo ważne	średnio ważne	mało ważne
Płeć	Mężczyzna	59	18	11
	Kobieta	61	24	8
Wiek (w latach)	Do 25	84	16	0
	25-35	51	27	19
	35-45	64	14	2
	45 i więcej	75	5	0
Zamieszkanie	Miasto	67	16	10
	Wieś	54	23	10
Wykształcenie	Zawodowe	80	4	4
	Średnie	55	22	8
	Wyższe	55	26	16
Stanowisko	Umysłowe	57	22	13
	Fizyczne	64	18	6
Ogólny staż pracy (w latach)	5 lat	63	24	13
	5-10	56	26	15
	10 i więcej	61	14	7
Staż w aktualnej firmie (w latach)	5 lat	65	20	8
	5-10	41	27	19
	10 i więcej	69	15	3

Tabela 2. Znaczenie formy zatrudnienia jako czynnika wpływającego na satysfakcję z pracy  
Table 2. Form of employment as a factor impacting job satisfaction

Zmienna grupująca	Skala znaczenia czynnika satysfakcji z pracy	Forma zatrudnienia (w% odpowiedzi)		
		bardzo ważne	średnio ważne	mało ważne
Płeć	Mężczyzna	56	16	17
	Kobieta	61	10	16
Wiek (w latach)	Do 25	83	0	17
	25-35	54	16	24
	35-45	61	17	9
	45 i więcej	60	5	5
Zamieszkanie	Miasto	59	14	18
	Wieś	58	13	18
Wykształcenie	Zawodowe	71	8	12
	Średnie	53	15	16
	Wyższe	57	15	20
Stanowisko	Umysłowe	56	14	22
	Fizyczne	60	14	12
Ogólny staż pracy (w latach)	5 lat	38	11	51
	5-10	61	13	20
	10 i więcej	57	15	11
Staż w aktualnej firmie (w latach)	5 lat	57	10	20
	5-10	54	22	19
	10 i więcej	63	12	12

Tabela 3. Znaczenie formy zatrudnienia jako czynnika wpływającego na lojalność wobec firmy  
Table 3. Form of employment as a factor impacting loyalty of employees towards the organization

Zmienna grupująca	Skala znaczenia czynnika lojalności wobec firmy	Forma zatrudnienia (w% odpowiedzi)		
		bardzo ważne	średnio ważne	mało ważne
Płeć	Mężczyzna	67	17	10
	Kobieta	57	16	24
Wiek (w latach)	Do 25	66	0	34
	25-35	61	20	18
	35-45	66	7	12
	45 i więcej	60	15	10
Zamieszkanie	Miasto	67	17	16
	Wieś	61	18	14
Wykształcenie	Zawodowe	67	12	13
	Średnie	66	15	11
	Wyższe	56	23	20
Stanowisko	Umysłowe	63	17	19
	Fizyczne	62	20	8
Ogólny staż pracy (w latach)	5 lat	50	12	38
	5-10	65	19	14
	10 i więcej	61	17	14
Staż w aktualnej firmie (w latach)	5 lat	69	10	14
	5-10	54	27	17
	10 i więcej	63	20	15

Źródło: tab. 1.-3. oprac. własne na podstawie wyników badań

## Postawy ludzi wobec pracy

Postawy ludzi wobec pracy są zróżnicowane i generalnie określa się je jako przychylne bądź nieprzychylne w odniesieniu do określonych przedmiotów, ludzi, sytuacji, zdarzeń [14]. Innymi słowy, postawa ta określa stosunek człowieka do życia, do wyróżnionej sfery zjawisk, procesów pracy, ludzi, zarówno w pracy, jak i poza nią. Tym samym nie jest to działanie wyuczone, lecz pewna osobowa forma zachowania w konkretnych stosunkach pracy [15]. Postawy odzwierciedlają uczucia danej osoby oraz wpływają na zachowanie pracownika w organizacji [16]. Ważna jest tu płaszczyzna klimatu organizacyjnego, rozumianego jako atmosfera panująca w firmie, wpływająca na zachowania ludzi i jednocześnie będąca wynikiem tych zachowań [17].

Czynnikiem wpływającym na postawy jest też sprawna komunikacja [18]. Dlatego coraz więcej firm zaczyna identyfikować kluczowe wartości, definiować je w kategoriach behawioralnych, tj. przypisywać oczekiwane zachowania oraz

je instytucjonalizować [19]. Zmieniający się obraz organizacji wywołuje bowiem zmiany postaw oraz zachowań pracowników ją tworzących [20].

## Metodyczne aspekty przeprowadzonych badań

Ta część artykułu prezentuje problematykę form zatrudnienia<sup>1</sup> oraz postaw wobec pracy, mierzonych za pomocą wewnętrznej motywacji do pracy, satysfakcji z pracy oraz lojalności pracobiorców wobec organizacji. Przyjęto, że wewnętrzna motywacja do pracy określa stan wewnętrzny pracownika, polegający na identyfikacji ważnych dla niego potrzeb,

<sup>1</sup> W artykule zaproponowano ogólny podział form zatrudnienia na pracownicze i niepracownicze (w literaturze przedmiotu zatrudnienie pracownicze określa się jako: typowe, tradycyjne, standardowe, zaś zatrudnienie niepracownicze określa się jako: nietypowe, elastyczne, niestandardowe). Do form pracowniczych zaliczono umowy o pracę, do których ma zastosowanie Kodeks pracy, natomiast do form niepracowniczych zaliczono umowy cywilnoprawne.

zadań, wartości. Satysfakcja z pracy jest związana ze stanem równowagi pomiędzy potrzebami i oczekiwaniami pracownika a możliwościami ich zaspokojenia. Natomiast lojalność jednostki wobec organizacji dotyczy poczucia więzi pracownika z firmą, przywiązania do niej oraz wykonywania pracy możliwie najlepiej.

Z perspektywy: tożsamości pierwotnej (płeć, wiek), tożsamości wtórnej (miejsce zamieszkania, wykształcenie) i tożsamości organizacyjnej (zajmowane stanowisko pracy, staż pracy zawodowej) rozpatrywano zachowania pracowników w kontekście formy zatrudnienia, na podstawie przeprowadzonych badań własnych. Udział w nich wzięło 137 respondentów<sup>2</sup>, reprezentujących 27 przedsiębiorstw budowlanych, zróżnicowanych ze względu na wielkość zatrudnienia (mikro, małe, średnie i duże firmy) oraz zakres działalności. Narzędziem badawczym przeznaczonym dla respondentów był specjalnie przygotowany, autorski kwestionariusz ankiety<sup>3</sup>, którego treść, przed przystąpieniem do badań, konsultowano zarówno z teoretykami, jak i praktykami. Dobór populacji do badań był celowy, ponieważ ankietę skierowano wyłącznie do respondentów ze stażem pracy przekraczającym 5 lat. Uznano bowiem, że osoby z takim doświadczeniem zawodowym rzetelnie odpowiedzą na pytania, mając już ugruntowane zdanie na temat tego, jakie znaczenie ma forma zatrudnienia dla ich wewnętrznej motywacji do pracy, satysfakcji z pracy i lojalności wobec firmy na tle cech indywidualnych.

W opisywanych badaniach wyznaczono idiagnozowano zmienne zależne, którymi stały się: wewnętrzna motywacja do pracy, satysfakcja z pracy i lojalność jednostki wobec firmy, zaś zmiennymi niezależnymi stały się formy zatrudnienia. Dokonany w dalszej części artykułu podział na zmienne zależne i niezależne ma charakter analityczny i odnosi się do wyznaczonego celu badań. Jako metodę sta-

<sup>2</sup> Struktura próby badawczej była zróżnicowana ze względu na: płeć (kobiety, mężczyźni); wiek (do 25 lat, 25-35 lat, 35-45 lat, 45 i więcej); miejsce zamieszkania (miasto, wieś); wykształcenie (zawodowe, średnie, wyższe); zajmowane stanowisko pracy (umysłowe, fizyczne) oraz ogólny staż pracy zawodowej i staż pracy w badanym przedsiębiorstwie (5 lat, 5-10 lat, 10 i więcej lat).

<sup>3</sup> Pytania zawarte w kwestionariuszu ankiety zostały pogrupowane w tematyczne obszary badawcze.

tystyczną zastosowano analizę jednowymiarową<sup>4</sup>, obejmującą opis podstawowych wyników ankiety. Odpowiedzi respondentów na poszczególne pytania charakteryzowano osobno.

Przesłanki podjęcia tematu (w szczególności badań) były następujące: wpływ uwarunkowań zewnętrznych oraz wewnątrzorganizacyjnych na wybór form zatrudnienia; duże znaczenie formy zatrudnienia w zachowaniach ludzi w organizacji; dostrzeganie zarówno przez teoretyków, jak i praktyków związku pomiędzy cechami indywidualnymi pracowników a ich zachowaniami w firmie oraz zmieniające się postawy i zachowania ludzi pod wpływem dokonujących się procesów, w tym mających wpływ na poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia.

## Forma zatrudnienia a postawy respondentów wobec pracy – wyniki badań

Respondentów poproszono o wskazanie znaczenia formy zatrudnienia dla zachowań organizacyjnych jednostki: wewnętrznej motywacji do pracy, satysfakcji z pracy i lojalności wobec firmy. Ankietowani wskazywali, który czynnik jest najważniejszy, który mniej ważny, a który najmniej ważny, lokując go na odpowiedniej pozycji – od najważniejszego do najmniej ważnego. Odpowiedzi ujęto w trzy kategorie i odwołując się do tychże założeń, przyjęto podział na czynniki: bardzo ważne, średnio ważne oraz mało ważne (tab. 1., 2. i 3.).

Stabilna forma zatrudnienia stwarza poczucie bezpieczeństwa i tym samym motywuje do pracy. Potwierdziło to blisko 4/5 respondentów w wieku do 25 lat (tab. 1.). Równie wysoko omawiany czynnik umiejscowiły osoby, które ukończyły zasadnicze szkoły zawodowe oraz osoby w wieku 45+. Nieco ponad połowa osób w wieku 25-35 lat i blisko 2/3 badanych kobiet oraz osób z najdłuższym stażem pracy zawodowej, również wskazała ów czynnik jako bardzo ważny. Co ciekawe, dokładnie taka sama część osób ze średnim i wyższym wykształceniem uznała formę zatrudnienia za bardzo ważny czynnik motywacji do pracy. Różnicowanie odpowiedzi zaobserwowano m.in. w odniesieniu do miejsca zamieszkania. Warto zaznaczyć, że dla co 5. osoby w wieku 25-35 lat i stażem pracy w aktualnej firmie – od 5 do 10 lat – forma zatrudnienia okazała się czynnikiem w małym stopniu wpływającym na motywację do pracy.

Zestawienie w tab. 2. pokazuje, że forma zatrudnienia została uznana za bardzo ważny czynnik, wpływający na satysfakcję z pracy, zwłaszcza w grupie respondentów najmłodszych wiekiem (83%). Jeżeli chodzi o wykształcenie, największe znaczenie formie zatrudnienia przypisały osoby, które ukończyły zasadnicze szkoły zawodowe (2/3 badanych). Biorąc pod uwagę wiek odpowiadających, zaobserwowano, że forma zatrudnienia okazała się tak samo ważna dla pracobiorców w wieku 35-45 lat, jak i tych w wieku 45+. Na pięć badanych osób – z ogólnym stażem pracy 10 i więcej lat oraz osób pracujących w aktualnej firmie 5 lat – trzech respondentów uznało formę zatrudnienia jako bardzo ważny czynnik satysfakcji z pracy. Stosunkowo istotne znaczenie formy zatrudnienia na tle satysfakcji z pracy wskazywały osoby z krótkim stażem pracy w firmie – być może dlatego, że często zatrudniają się na okres próbny.

<sup>4</sup> Uznano, że najbardziej właściwą metodą do zaprezentowania wyników badań będzie analiza jednowymiarowa.

Stanowisko pracy oraz płeć nieznacznie różnicowały odpowiedzi badanych, natomiast nie różnicowało ich miejsce zamieszkania (miasto vs. wieś). Zaobserwowano, że co drugi ankietowany z najniższym ogólnym stażem pracy zawodowej (5 lat) uznał, że forma zatrudnienia, jako czynnik satysfakcji z pracy, okazała się dla niego mało istotna.

Z danych w tab 3. wynika, że forma zatrudnienia jako czynnik lojalności wobec firmy miała największe znaczenie dla osób z krótkim stażem pracy w aktualnej firmie (69%). Taki wskaźnik odpowiedzi wynika być może właśnie z tego powodu, co przekłada się na postawy wobec pracy i poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia przez tę grupę respondentów. Połowa respondentów z najkrótszym ogólnym stażem pracy zawodowej uznała formę zatrudnienia za bardzo ważny czynnik lojalności wobec firmy. Dla 67% badanych: mężczyzn, osób mieszkających w mieście oraz osób mających wykształcenie zawodowe, forma zatrudnienia okazała się czynnikiem bardzo ważnym w kontekście lojalności wobec firmy. Różnicowanie odpowiedzi zaobserwowano w przypadku wykształcenia zawodowego i średniego w porównaniu z wyższym. Rządziej znaczenie formy zatrudnienia jako czynnika lojalności wobec firmy dostrzegały kobiety (57%) niż mężczyźni (67%), a osoby mieszkające na wsi (61%) rządziej niż mieszkańcy miast (67%). 1/3 osób najmłodszych w firmie uznała formę zatrudnienia za mało istotny czynnik lojalności wobec organizacji.

## Podsumowanie

Formy zatrudnienia, na podstawie których pracobiorcy świadczą pracę na rzecz pracodawcy, mają wpływ na postawy pracowników ujawniające się w miejscu pracy. Zależności te uwiadcniają się m.in. w ich wewnętrznej motywacji do pracy, satysfakcji z pracy oraz lojalności wobec organizacji. Formy zatrudnienia związane są bowiem z poczuciem bezpieczeństwa zatrudnienia, a w ślad za tym – bezpieczeństwem pracy, które należy do podstawowych potrzeb pracowników wykonujących powierzone zadania w przedsiębiorstwie. Dlatego tak ważne jest, aby pracownicy przyjmowali postawy i zachowania oczekiwane w organizacji.

Przeprowadzone w artykule analizy pozwalają wysunąć następujące spostrzeżenia:

- Osoby młode (do 25 lat) oraz ankietowani w wieku 45+ oraz osoby legitymujące się zawodowym wykształceniem uznały formę zatrudnienia za bardzo ważny czynnik motywacji do pracy.
- Na podstawie wyników badań zaobserwowano, że pracownicy z niższym wykształceniem (71%) wskazali znacznie większy wpływ formy zatrudnienia na satysfakcję z pracy niż osoby z wyższym poziomem wykształcenia (57%)
- Zarówno młode osoby, wkraczające na rynek pracy, jak i starsze, ceniły sobie komfort pracy, wynikający ze stosownej formy zatrudnienia, co przekładało się na ich satysfakcję z pracy.
- 66% osób z wykształceniem zawodowym i niemal tyle samo ze średnim dostrzegało znaczenie formy zatrudnienia jako czynnika w bardzo dużym stopniu wpływającego na lojalność wobec organizacji w porównaniu z osobami z wyższym wykształceniem.

Przegląd literatury przedmiotu pokazuje, że prowadzeniem badań obejmujących zachowania organizacyjne zajmuje się wielu badaczy, niewielu jednak decyduje się na prowadzenie ich w budownictwie, które jest specyficznym dla badacza obszarem badawczym.

Poruszane w artykule zagadnienia nadal należy badać, tak w obszarze typowych, jak i elastycznych form zatrudnienia<sup>5</sup>.

## BIBLIOGRAFIA

- [1] Świątkowski A. M. *Status pracy i jej pożytków*. „Polityka Społeczna” 2017, 1:9-16
- [2] Majer P., Urbanek A. *Bezpieczeństwo społeczne. Ewolucja, instytucje, zagrożenia*. EDITIONS SPOTKANIA, Warszawa 2016
- [3] Juchnowicz M. *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcja. Kontrowersje. Aplikacje*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010
- [4] Kozłowski W. *Zarządzanie motywacją pracowników*. CeDeWu, Warszawa 2017
- [5] Strońska E. *Kształtowanie satysfakcji i zaangażowania pracowników [w:] Metody i techniki zarządzania zasobami ludzkimi*. Red. naukowa: T. Listwan. Difin, Warszawa 2016
- [6] Glińska-Neweś A. *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa. Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności Dom Organizatora, Toruń 2007
- [7] Dłochyńska K. *Motywowanie pozafinansowe. „Personel i Zarządzanie” 2015, 3:48-51*
- [8] Gembalska-Kwiecień A. *Czynnik ludzki w zarządzaniu bezpieczeństwem pracy w przedsiębiorstwie*. Wybrane zagadnienia, Politechnika Śląska, Gliwice 2017
- [9] Kryńska E., Kwiatkowski E. *Podstawy wiedzy o rynku pracy*. Uniwersytet Łódzki 2013
- [10] Grzesiok F. *Wynagrodzenia za pracę a koszty pracy – klin podatkowy [w:] Funkcja personalna w przedsiębiorstwie. Zarys, pomiar realizacji, uwarunkowania*. Red. naukowa: M. Król, A. Warzecha, M. Zieliński. CeDeWu, Warszawa 2014, 45-59
- [11] Król M. *Zmiany funkcjonowania rynku pracy a frelancing pokolenia [w:] Funkcja personalna w przedsiębiorstwie. Zarys, pomiar realizacji, uwarunkowania*. Red. naukowa: M. Król, A. Warzecha, M. Zieliński. CeDeWu, Warszawa 2014, 99-116
- [12] Kacprzak-Choińska A. *Elastyczne formy zatrudnienia i elastyczne formy organizacji czasu pracy [w:] Pracownicy a pracodawcami. Społeczna odpowiedzialność biznesu w świetle badań jakościowych*. Red. naukowa: K. Klinczewicz. Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2013, 127-150
- [13] Kucharski M. *Koncepcja flexicurity a elastyczne formy zatrudnienia na polskim rynku pracy*. Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa 2012
- [14] Korczyński S. *Funkcjonowanie człowieka w organizacji*. Uniwersytet Opolski, Opole 2011
- [15] Strużycki M., Bojewska B. *Zarządzanie zasobami ludzkimi [w:] Podstawy zarządzania*. Red. naukowa: M. Strużycki, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008, 219-239
- [16] Wachowiak P. *Motywowanie pracowników [w:] Podstawy zarządzania*. Red. naukowa: M. Strużycki, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008, 242-263
- [17] Mikula B. *Organizacja oparte na wiedzy*. Akademia Ekonomiczna, Kraków 2006
- [18] Szopiński T. *Kreatywność i jej znaczenie w biznesie [w:] Metody i techniki pobudzania kreatywności w organizacji i zarządzaniu*. Red. naukowa: A. Kosieradzka, Edu-Libri Kraków-Warszawa 2013, 91-105
- [19] Teneta-Skwiercz D. *Zarządzanie przez wartość jako nowy nurt w zarządzaniu przedsiębiorstwem [w:] Współczesne domeny zarządzania. Decyzje menedżerskie – PPO i CSR – Modele biznesu*. Red. naukowa: J. Rymaniak, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej, Tom 44/2016, 99-114
- [20] Juchnowicz M. *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012

<sup>5</sup> Należy zasygnalizować duże znaczenie elastycznych form zatrudnienia oraz organizacji czasu pracy (zarówno dla pracodawców, jak i pracobiorców), które to nabierają coraz większego znaczenia w naszym kraju. Można przypuszczać, że podobnie jak na zachodzie UE oraz w USA ta tendencja nie ulegnie zahamowaniu. Trzeba też zauważyć, że stosowanie np. telepracy jako jednej z elastycznych form zatrudnienia, w przypadku wykonywania pracy fizycznej w budownictwie, nie jest możliwe.