

Spis treści

Wstęp	11
Rozdział 1	
Niestandardowe formy zatrudnienia w ujęciach teoretycznych rynku pracy i w teorii przedsiębiorstwa	17
1.1. Założenia europejskiego modelu rynku pracy – kontekst dla uelastyczniania zatrudnienia	17
1.2. Niestandardowe formy zatrudnienia w świetle segmentowych teorii rynku pracy	21
1.3. Zatrudnienie niestandardowe jako „ukryte bezrobocie” w koncepcji determinizmu technologicznego	25
1.4. <i>Flexicurity</i> – nowy model rynku pracy	28
1.5. Stosowanie niestandardowych form zatrudnienia w świetle teorii przedsiębiorstwa	33
1.6. Zbieżność <i>versus</i> rozbieżność interesów pracodawców i pracowników w teoriach i koncepcjach zarządzania przedsiębiorstwem	40
Rozdział 2	
Niestandardowe formy zatrudnienia w orientacjach i koncepcjach nauk o zarządzaniu	47
2.1. Orientacje i kluczowe koncepcje zarządzania – kontekst do rozważań nad stosowaniem w przedsiębiorstwach niestandardowych form zatrudnienia	47
2.2. Niestandardowe formy zatrudnienia w koncepcjach zarządzania zorientowanych na człowieka	52
2.2.1. Koncepcje realizacji funkcji personalnej	52
2.2.2. Zakres przedmiotowy zarządzania zasobami ludzkimi	54
2.3. Modele elastycznego kształtowania zatrudnienia	62
2.3.1. Model Ch. Handy’ego – „organizacja–koniczyna”	64
2.3.2. Model przedsiębiorstwa elastycznego J. Atkinsona	66
2.3.3. Modele zatrudnienia uwzględniające specyfikę polskiego rynku pracy	68

Rozdział 3

Formy zatrudnienia – kategoryzacja	77
3.1. Kategoryzacja form zatrudnienia – wprowadzenie metodyczne i przedmiotowe	77
3.2. Forma zatrudnienia – granice zewnętrzne kategorii	80
3.3. Formy zatrudnienia – granice wewnętrzne i wynikające z nich kategoryzacje	84
3.3.1. Kategoryzacja Z. Sekuły	84
3.3.2. Kategoryzacja form zatrudnienia (stosunków prawnych świadczenia pracy) na gruncie nauk prawnych	87
3.3.3. Kategoryzacja form zatrudnienia według P. Capellego i J. Kellera	91
3.3.4. Kategoryzacja form zatrudnienia według P. Leighton, M. Syretta, R. Heckera i P. Hollanda	94
3.3.5. Kategoryzacja form zatrudnienia – propozycja systematyzacji rozwiązań stosowanych w Polsce	95

Rozdział 4

Niestandardowe formy zatrudnienia – identyfikacja ilościowa i jakościowa	102
4.1. Zakres wykorzystania niestandardowych form zatrudnienia w Polsce na tle krajów Unii Europejskiej	102
4.2. Zakres stosowania niestandardowych form zatrudnienia w ujęciach polskich badaczy	107
4.3. Percepcja niestandardowych form zatrudnienia	115
4.4. Zatrudnienie w formach niestandardowych – cechy jakościowe	121

Rozdział 5

Metodyka badań nad zarządzaniem zasobami ludzkimi w warunkach stosowania niestandardowych form zatrudnienia	131
5.1. Stanowisko epistemologiczne	131
5.2. Metoda studium przypadków – charakterystyka procesu badawczego ...	136
5.3. Wywiad jako podstawowa technika badawcza – projektowanie i sposoby analizy	142

Rozdział 6

Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach zatrudnienia niestandardowego – opisy przypadków	148
6.1. Praktyki stosowane w dużych przedsiębiorstwach	148
6.1.1. Przypadek A – zatrudniamy na zlecenie, ale mamy z tym problemy i niechętnie się do tego przyznajemy	152

6.1.2. Przypadek B – leasingujemy fachowców, ale nie dla oszczędności, tylko dlatego, że nie możemy ich pozyskać w wystarczającym zakresie na standardowych zasadach	156
6.1.3. Przypadek C – stworzyliśmy system dostawców zasobów ludzkich, żeby było taniej i bezpieczniej dla nas	159
6.1.4. Przypadek D – współpracujemy z samozatrudnionymi informatykami bezpośrednio lub za pośrednictwem dostawców zasobów ludzkich	164
6.1.5. Przypadek E – pozyskiwaliśmy pracowników z agencji pracy tymczasowej, ale ta współpraca się nie sprawdziła	166
6.1.6. Przypadek F – jako zewnętrzne <i>contact center</i> bazujemy na w pełni elastycznym modelu zatrudnienia	168
6.1.7. Przypadek G – kurierów zatrudniamy za pośrednictwem przewoźników, którzy pełnią funkcję dostawców zasobów ludzkich .	170
6.2. Praktyki stosowane w sektorze MSP	173
6.2.1. Przypadek H – zatrudniamy pracowników wykonawczych na umowy zlecenia	174
6.2.2. Przypadek I – nasi lektorzy pracują na umowy o dzieło, ale części godzin nie wykazujemy formalnie	178
6.2.3. Przypadek J – niestandardowe formy zatrudnienia to dla nas przede wszystkim możliwość sprawdzenia pracownika przed zatrudnieniem go na umowę o pracę	180
6.2.4. Przypadek K – zatrudniamy na umowy prawa cywilnego, ale przy poszanowaniu potrzeb pracowników i możliwości przejścia na umowę o pracę	182
6.2.5. Przypadek L – leasingujemy pracowników w ramach struktury grupy kapitałowej	184
6.2.6. Przypadek M – w ramach podstawowego wymiaru czasu pracy stosujemy umowy o pracę, ale nadgodziny wykazujemy w ramach „zewnętrznych” umów prawa cywilnego	187
6.2.7. Przypadek N – wyraźnie wyodrębniamy sferę peryferyjną, w ramach której zatrudniamy na umowy zlecenia	189

Rozdział 7

Zarządzanie pracownikami zatrudnionymi w formach niestandardowych w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce – ujęcie cech i relacji.....	193
7.1. Niestandardowe formy zatrudnienia – praktyki stosowane w badanych przedsiębiorstwach	193
7.2. Zarządzanie pracownikami zatrudnionymi w formach niestandardowych – analiza przedmiotowa i porównawcza	196
7.2.1. Dobór pracowników niestandardowych	199

7.2.2. Doskonalenie zawodowe zatrudnionych niestandardowo	201
7.2.3. Ocenianie pracowników niestandardowych	202
7.2.4. Wynagradzanie pracowników niestandardowych	203
7.2.5. Przemieszczenia kadrowe pracowników niestandardowych	206
7.2.6. Zwalnianie pracowników niestandardowych	207
7.2.7. Materialne warunki pracy zatrudnionych niestandardowo	208
7.2.8. Społeczne warunki pracy zatrudnionych niestandardowo	210
7.2.9. Organizacja czasu pracy pracowników niestandardowych	212
7.3. Pracownicy – ich cechy i pozycja na rynku pracy jako czynniki tzw. decyzyjności w ramach niestandardowych form zatrudnienia	215
7.4. Pośrednie formy zatrudnienia – zjawisko obniżającej się pozycji pracownika w łańcuchu dostawców zasobów ludzkich.....	217
Zakończenie	221
Załączniki	226
Literatura.....	230
Spis rysunków	243
Spis tabel	244
Summary	245

Wstęp

W ugruntowanych koncepcjach zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) podkreśla się kluczowe znaczenie ludzi dla osiągnięcia celów organizacji. Eksponuje się to, używając takich określeń, jak: najbardziej wartościowy zasób przedsiębiorstwa; źródło przewagi konkurencyjnej; kapitał, wobec którego nakłady na rozwój traktowane są w kategoriach inwestycji [Gableta 2003, s. 166-174]. Zwraca się przy tym uwagę na znaczenie wspólnoty interesów pracodawców i pracowników, która ma się ujawniać również w zakresie uelastyczniania zatrudnienia.

W tym ideowym ujęciu niestandardowe formy zatrudnienia wprowadzane są przy uwzględnieniu, a nawet w celu realizacji potrzeb pracowników, takich jak np. potrzeba łączenia pracy zawodowej z życiem osobistym. W nakreślonej idei uelastyczniania zatrudnienia akcentowane są korzyści tego procesu. W dużym stopniu następuje koncentracja na uelastycznianiu rozwiązań w ramach stosunku pracy przez wprowadzanie elastycznych form organizacji czasu pracy oraz odejście od stereotypowego postrzegania wykonywania pracy zawodowej w siedzibie przedsiębiorstwa.

W praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw uelastycznianie zatrudnienia poddyktowane jest przede wszystkim, choć nie wyłącznie, potrzebą realizacji interesów pracodawców. Na znaczeniu zyskują w takim ujęciu te formy uelastyczniania zatrudnienia, które w relatywnie krótkim okresie przynoszą pracodawcy wymierne korzyści. Elastyczność zatrudnienia może się sprowadzać w związku z tym przede wszystkim do stosowania niestandardowych form zatrudnienia. Standardowość w ramach form zatrudnienia oznacza oparcie stosunku między pracodawcą a pracownikiem na regulacjach prawa pracy, przy czym warunek ten wymaga doprecyzowania przez wprowadzenie kryterium bezpośredniości relacji, co oznacza, że w relacji tej nie występuje pośrednik, jak np. agencja pracy tymczasowej. Niestandardowe formy zatrudnienia to rozwiązania, które nie są oparte na zatrudnieniu pracowniczym i/lub nie są formami bezpośredniej relacji między przedsiębiorstwem użytkującym a osobą wykonującą pracę.

Formy zatrudnienia należy traktować w tym ujęciu jako kategorię merytorycznie odrębną od form organizacji czasu i miejsca pracy, a także od form zespolenia pracy. Uelastycznienie rozwiązań w ramach jednej z tych kategorii nie musi przy tym *a priori* oznaczać uelastyczniania rozwiązań w pozostałych. Warto zauważyć, że do nakreślonego rozumienia pojęcia form zatrudnienia autorka dochodzi na drodze krytycznych studiów literaturowych, a prezentowane w rozdziałach 1-3 ujęcia niestandardowych form zatrudnienia pozostają wierne intencjom autorów omawianych teorii, koncepcji i modeli.

W tradycyjnym ujęciu niestandardowe formy zatrudnienia przedstawiane są jako rozwiązania stosowane głównie doraźnie, tymczasowo, w sferze peryferyjnej i przede wszystkim do realizacji zadań niskich rangą. W takim kontekście zarządzanie pracownikami zatrudnionymi w formach niestandardowych postrzegane jest jako proces o relatywnie małym znaczeniu. Pojawia się nawet konstatacja o niezasadności używania pojęcia *zarządzanie zasobami ludzkimi* wobec tej grupy zatrudnionych. Z kolei rozpatrywanie procesu ZZL na gruncie przedmiotowych rozważań prowadzi jak dotąd głównie do wniosków o ograniczonych możliwościach motywowania i kontrolowania pracowników, zredukowanej funkcji personalnej oraz niskich standardach metod stosowanych w obszarze personalnym.

Co jednak, jeśli stosowanie niestandardowych form zatrudnienia ewoluuje? Zmiany – choć nie o powszechnym charakterze – zdają się uwidaczniać w następujących zjawiskach: (1) przedsiębiorstwa wykorzystują niestandardowe formy zatrudnienia jako stale stosowane rozwiązanie w obszarze kształtowania zatrudnienia, w tym przede wszystkim dla budowania sfery pracowników wykonawczych (operacyjnych); (2) w formach niestandardowych zatrudniani są również pracownicy kluczowi. Zwiększający się zakres wykorzystywania niestandardowych form zatrudnienia w Polsce wykazywany jest w danych zarówno Głównego Urzędu Statystycznego, jak i Zakładu Ubezpieczeń Społecznych. W jednym z aktualniejszych badań zidentyfikowano, że 7% przedsiębiorstw kształtuje zatrudnienie wyłącznie w oparciu o formy niestandardowe [Sochańska-Kawiecka i in. 2013b, s. 93].

Zwiększający się zakres i zmieniające się cechy zatrudniania w oparciu o formy niestandardowe implikują potrzebę ponownego zadania pytania o właściwości zarządzania zasobami ludzkimi w warunkach stosowania niestandardowych form zatrudnienia. Wyrażony tu niepokój poznawczy przełożył się na realizację celu, jakim jest określenie właściwości zarządzania zasobami ludzkimi w warunkach stosowania niestandardowych form zatrudnienia w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce.

Cele cząstkowe w warstwie teoretycznej prowadzą przede wszystkim do rozwiązania problemów definicji i klasyfikacji, wśród których ujęto:

- 1) rozpoznanie i systematyzację teorii/koncepcji odnoszących się do stosowania niestandardowych form zatrudnienia na rynku pracy i w przedsiębiorstwach (na gruncie ekonomii i nauk o zarządzaniu);
- 2) kategoryzację form zatrudnienia – wyznaczenie granic zewnętrznych i wewnętrznych pojęcia;
- 3) scharakteryzowanie niestandardowych form zatrudnienia – w ujęciu ilościowym i jakościowym (w tym ich percepcji).

Próbę rozwiązania problemów eksploracyjnych i wyjaśniających podjęto na drodze badania empirycznego prowadzonego metodą studium przypadków. Problemy te przybrały postać następujących pytań badawczych:

- 1) w jaki sposób realizowane są poszczególne procesy personalne w odniesieniu do pracowników zatrudnionych w formach niestandardowych?

2) czy występują różnice w zarządzaniu pracownikami zatrudnionymi na tych samych stanowiskach w formach niestandardowych i standardowych?

3) w jaki sposób dzielone są kompetencje w zakresie ZZL w przypadkach, gdy występuje dostawca zasobów ludzkich (pośrednik)?

4) jakie są przyczyny i konsekwencje stosowania niestandardowych form zatrudnienia w przedsiębiorstwach dla obszaru zarządzania zasobami ludzkimi?

Struktura pracy jest odzwierciedleniem problematyki zarysowanej przez zdefiniowane problemy badawcze i składa się z siedmiu rozdziałów.

W rozdziale pierwszym przedstawiono problematykę uelastyczniania zatrudnienia na gruncie teorii rynku pracy, odnosząc się przy tym do kontekstu europejskiego modelu rynku pracy oraz do założeń relatywnie nowej koncepcji (koncepcji *flexicurity*), w ramach której elastyczność rozpatrywana jest na równi z kategorią bezpieczeństwa zatrudnienia. Szczególną wagę przypisano segmentowym teoriom rynku pracy, wśród których ugruntowaną pozycję zajmuje teoria dualna, akcentującym zjawisko zwiększającej się heterogeniczności rynków pracy w związku m.in. ze stosowaniem różnorodnych form zatrudnienia. Źródeł założeń do analizy stosowania niestandardowych form zatrudnienia poszukiwano na gruncie teorii przedsiębiorstwa, w tym przede wszystkim w ramach teorii neoklasycznej, teorii kosztów transakcyjnych i teorii agencji. Szczególną uwagę zwrócono na zagadnienie rozbieżności interesów pracodawców i pracowników w ujęciu wybranych teorii przedsiębiorstwa i koncepcji zarządzania. Odrębny podpunkt poświęcono koncepcji determinizmu technologicznego, która może dostarczać założeń do prognozowania rozwoju sytuacji na rynkach pracy.

Rozdział drugi poświęcono dorobkowi nauk o zarządzaniu odnoszemu się wprost do problematyki stosowania niestandardowych form zatrudnienia oraz dorobkowi, który dostarcza założeń użytecznych do analizy tego zjawiska. W rozdziale przedstawiono stosowanie niestandardowych form zatrudnienia na tle hierarchii rozwiązań w naukach o zarządzaniu, odnosząc się przy tym nie tylko do orientacji na człowieka. Określono zakres przedmiotowy analizowanego w pracy procesu zarządzania zasobami ludzkimi oraz uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne wprowadzania niestandardowych form zatrudnienia do tego procesu. Doprowadziło to do opracowania modelu liniowo-kontekstualnego zarządzania zasobami ludzkimi z wyodrębnieniem elementu *formy zatrudnienia*. Wskazano na niejednorodność ujęć współczesnych koncepcji realizacji funkcji personalnej przedsiębiorstwa i określono, w ramach których z przedstawianych kierunków akcentowana jest zasadność wykorzystywania niestandardowych form zatrudnienia. Przedstawiono modelowe ujęcia elastycznego zatrudnienia, wyodrębniając te z nich, które uwzględniają specyfikę polskiego rynku pracy.

W rozdziale trzecim dokonano próby skategoryzowania form zatrudnienia stosowanych w Polsce. Cel ten osiągnęto przez doprecyzowanie kategorii *forma zatrudnienia* na drodze określenia granic zewnętrznych pojęcia (tym samym oddzielenia go od kategorii z zakresu organizacji czasu i miejsca pracy, a także od form zespo-

lenia pracy) oraz określając granice wewnętrzne. Krytycznej analizie i jednocześnie próbie adaptacji poddano wcześniejsze kategoryzacje, przede wszystkim te z zakresu nauk o zarządzaniu, ale również z zakresu nauk prawnych.

W rozdziale czwartym dokonano charakterystyki niestandardowych form zatrudnienia w wymiarze ilościowym i jakościowym. Zakres wykorzystywania niestandardowych form zatrudnienia przedstawiono w kategoriach relatywnych (przez porównanie danych z państw Unii Europejskiej) i absolutnych (poprzez prezentację wyników badań prowadzonych w Polsce). W wymiarze jakościowym przedstawiono charakterystyki pracy w formach niestandardowych, odnoszące się do identyfikowanych cech procesów personalnych oraz materialnych i psychospołecznych warunków pracy. Podkreślono przy tym znaczenie zmian dokonujących się w zakresie wykorzystywania form niestandardowych dla aktualności identyfikowanych cech. Odrębny podpunkt poświęcono problematyce percepcji niestandardowych form zatrudnienia – znaczeniu „czystości” kategorii *niestandardowe formy zatrudnienia* dla analizy tego zjawiska oraz istotności czynników wpływających na jego percepcję, takich jak reprezentowane przez respondentów interesy, płeć oraz wiek.

W rozdziale piątym scharakteryzowano metodykę badań nad zarządzaniem zasobami ludzkimi w warunkach zatrudnienia niestandardowego. Określono stanowisko epistemologiczne przyjęte w postępowaniu badawczym. Uwidoczniono etapy procesu badawczego opartego na metodzie studium przypadków przy założeniu prowadzenia badań terenowych w przedsiębiorstwach i wykorzystywania w procesie badawczym techniki wywiadu. Relatywnie dużo uwagi poświęcono zagadnieniu wywiadów naukowych, określono przy tym zastosowane typy wywiadów i przyjęte techniki ich analizy. Zwrócono ponadto uwagę na pojawiające się w procesie badawczym dylematy etyczne, w dużej mierze wynikające ze szczególności analizowanego zjawiska.

Rozdział szósty stanowi prezentację opisów przypadków. Owe opisy to syntetyczne ujęcia raportów z badań terenowych prowadzonych w przedsiębiorstwach. Opisy przypadków przedstawiono w dwóch grupach, dla których kryterium wyróżnienia była wielkość badanego przedsiębiorstwa. Przesłanką do wprowadzenia tego kryterium były głównie wnioski wynikające z dualnej teorii rynku pracy. W podrozdziale 6.1 przybliżono praktyki stosowane w siedmiu dużych przedsiębiorstwach, a w podrozdziale 6.2 praktyki stosowane w siedmiu przedsiębiorstwach sektora MSP.

W rozdziale siódmym, zgodnie z wytycznymi metodyki studium przypadków, przeprowadzono analizę ukierunkowaną na poszukiwanie wzorców wśród przypadków, a następnie wyciągnięto wnioski, w tym w ramach sformułowania hipotez. Generalizacją analityczną objęto następujące obszary przedmiotowe: przesłanki stosowania i formy zatrudnienia niestandardowego w badanych przedsiębiorstwach oraz – odniesione do pracowników zatrudnionych niestandardowo – realizację procesów personalnych (od doboru po derekrutację personelu), kształtowanie materialnych i społecznych warunków pracy, w tym organizację czasu pracy. Odrębny punkt

poświęcono tzw. decyzyjności pracowników w ramach niestandardowych form zatrudnienia. Podjęto ponadto próbę sformułowania zależności określającej kierunek zmiany sytuacji pracownika w łańcuchu dostawców zasobów ludzkich.

Powstaniu tej pracy towarzyszyło przekonanie o potrzebie usystematyzowania i wzbogacenia wiedzy o zarządzaniu zasobami ludzkimi w warunkach stosowania niestandardowych form zatrudnienia. Autorka pragnie serdecznie podziękować prof. Janowi Lichtarskiemu za okazane wsparcie i stworzenie sprzyjającej atmosfery do pracy twórczej, a także prof. Czesławowi Zającowi za współpracę i bezcenną naukę prowadzenia badań terenowych.