

**Dominika Bąk-Grabowska**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## **ZMIANY MODELU ZATRUDNIENIA W PRZEDSIĘBIORSTWACH**

### **1. Wstęp**

Już od dłuższego czasu uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstw powodują konieczność konceptualizacji rozwiązań organizacyjnych charakteryzujących się wysokim stopniem elastyczności. Jednym z istotnych obszarów, w których dokonują się adekwatne zmiany, jest sfera personalna przedsiębiorstwa i preferowane w ramach niej formy i struktury zatrudnienia.

Można zauważyć stałą tendencję do wypierania stosunku pracy atypowymi formami zatrudnienia. Spowodowane jest to przede wszystkim wysokimi kosztami związanymi z tradycyjnym zatrudnianiem pracowników, dużym pakietem uprawnień pracowniczych gwarantowanym w ramach stosunku pracy i mało elastycznymi przepisami prawa pracy. Korzyści wynikające ze stosowania elastycznych form zatrudnienia doprowadziły do zmian modelu zatrudnienia współczesnych przedsiębiorstw. Jednocześnie coraz więcej procesów gospodarczych przebiega w strukturach przedsiębiorstw wirtualnych, co w konkretnych przypadkach wiąże się z zupełnym odejściem od tradycyjnego modelu zatrudnienia.

Niniejsze opracowanie stanowi próbę wskazania kierunków zmian w preferowanych przez przedsiębiorców rozwiązaniach w zakresie struktur i form zatrudnienia związanych z rosnącą potrzebą elastyczności oraz z tendencją do powstawania przedsiębiorstw wirtualnych.

### **2. W kierunku modelu elastycznego**

Pod hasłem elastyczności zatrudnienia stosowane są rozwiązania, które przynoszą pracodawcy możliwość swobodnego kształtowania zatrudnienia w wymiarze funkcjonalnym, ilościowym i czasowym. Naturalnym dążeniem pracodawcy jest dysponowanie określoną liczbą pracowników mających pożądaną kompetencje, co ma zapewnić optymalne dostosowanie potencjału pracy do potrzeb przedsiębiorstwa, które pojawiają się w danym czasie i miejscu. W dłuższej perspektywie potrzeby te cechuje natomiast coraz większa zmienność i nieprzewidywalność.

Barierą realizacji tak określonych potrzeb pracodawcy jest ochrona stosunku pracy i interesów pracowniczych zapewniona przez przepisy prawne, w tym przede wszystkim przez kodeks pracy. W przypadku nawiązania stosunku pracy na podstawie umowy o pracę możliwości pracodawcy ulegają istotnemu ograniczeniu m.in. przez zmniejszenie swobody rozwiązania umowy o pracę, konieczność stosowania norm czasu pracy czy respektowania prawa pracowników do urlopu wypoczynkowego. Regulacje narodowe w tym względzie są zgodne z wytycznymi Unii Europejskiej: i tak np. rozwiązania w zakresie czasu pracy zostały dostosowane do zapisów Dyrektywy 93/104/EWG wprowadzającej m.in. obowiązek zapewnienia pracownikowi przeciętnego wymiaru tygodniowego czasu pracy w ilości nieprzekraczającej 48 godzin, łącznie z nadgodzinami.

Wykazana zgodność nie zmienia faktu, że w opinii ekspertów polskie prawo pracy w sposób szczególnie wnikliwy reguluje warunki zatrudnienia, ograniczając swobodę decyzyjną pracodawców. Tylko w 20 krajach spośród 104 państw, których prawo pracy zostało poddane analizie przez ekonomistów Banku Światowego, okazało się ono bardziej sztywne niż w Polsce, co potwierdza wartość indeksu regulacji warunków zatrudnienia wynoszącego w Polsce 92 (w skali od 0 do 100), w Czechach – 63, a w Wielkiej Brytanii – 41<sup>1</sup>.

Na wskazane ograniczenia nakłada się problem wysokich pozapłacowych kosztów pracy. Pracodawca zatrudniający pracownika na podstawie umowy o pracę odprowadza z tytułu składek na ubezpieczenia społeczne kwotę stanowiącą blisko 20% wynagrodzenia brutto pracownika. Jednocześnie w wyniku obciążeń, którym podlega pracownik, otrzymywane przez niego wynagrodzenie zostaje pomniejszone o ponad 30%.

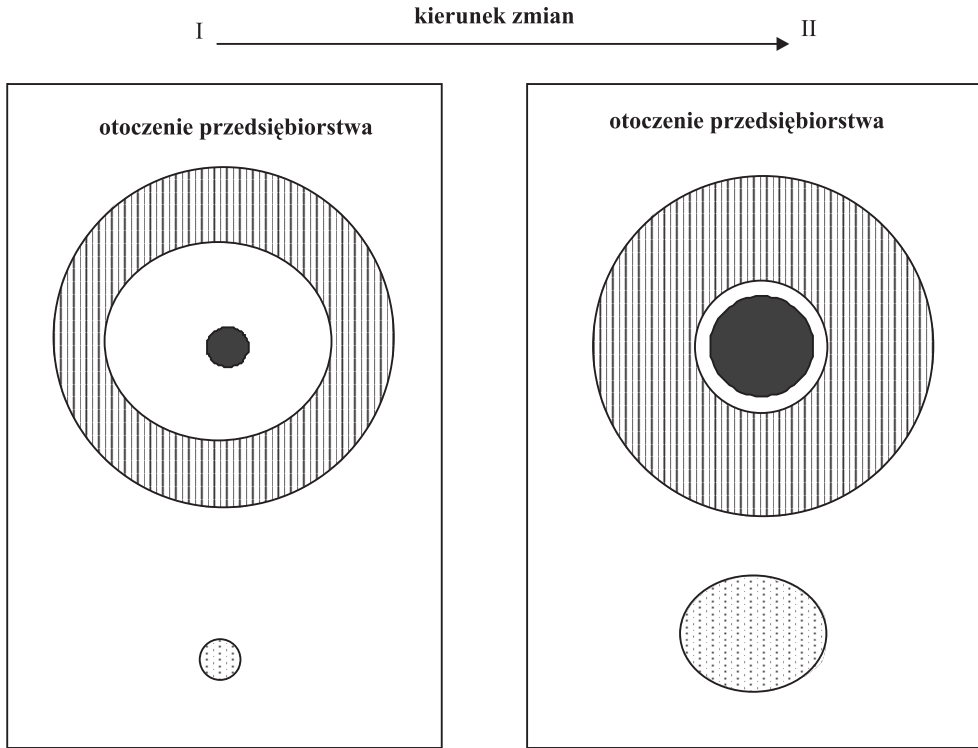
Uwarunkowania te stają się w praktyce bezpośrednią przesłanką zastępowania tradycyjnego stosunku pracy atypowymi formami zatrudnienia, co wiąże się z konkretnymi korzyściami dla pracodawców. Nie tylko ogólny trend do uelastyczniania rozwiązań organizacyjnych, ale i wymierne korzyści, które pracodawcy odnoszą tu i teraz, powodują zatem zmiany w preferowanym modelu zatrudnienia. Próbę ich obrazowego przedstawienia zaprezentowano na rys. 1.

Wyróżnione w modelu strefy można scharakteryzować następująco<sup>2</sup>:





1. Trzon zatrudnienia to pracownicy o wysokich kompetencjach mający istotny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Podstawową formą ich zatrudnienia pozostaje umowa o pracę. Wydaje się jednak, że równie istotną podgrupę stanowią w tej strefie kontraktowi menedżerowie kierujący przedsiębiorstwem i korzystający z określonych przywilejów.

<sup>1</sup> Dane Banku Światowego, za: L. Balcerowicz, *Perspektywy rozwoju polskiej gospodarki*, <http://www.leasing.org.pl/attachment/perspektywy.ppt>.

<sup>2</sup> Por. M. Gableta, *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, AE, Wrocław 2003, s. 125-131; Z. Sekuła, *Planowanie zatrudnienia*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 69-70; D. Bąk-Grabowska, A. Jagoda, *Formy świadczenia pracy*, [w:] M. Gableta (red.), *Potencjał pracy przedsiębiorstwa*, AE, Wrocław 2006, s. 47-55.



Legenda:

- |  |  |
|--|--|
|  trzon zatrudnienia   |  pracownicy peryferyjni     |
|  pracownicy stali<br>– zatrudnieni na podstawie umowy o pracę |  zewnętrzni współpracownicy |

Rys. 1. Podstawowe kierunki zmian w modelu zatrudnienia w przedsiębiorstwie

Źródło: M. Gableta, wyd. cyt., s. 127.

Stabilność ich zatrudnienia nie jest zagwarantowana, o tym decydują osiągnane wyniki i założenia polityki personalnej. W kontraktach menedżerskich określa się zestaw krótko- i długookresowych bodźców motywujących, takich jak np. premie w postaci akcji spółki oraz dodatkowe świadczenia menedżerskie, np. przeloty samolotami w klasie biznesowej czy samochód służbowy do użytku prywatnego. Podstawowym kryterium decydującym o przynależności do trzonu zatrudnionych będzie zatem nie tyle stopień stabilizacji zatrudnienia, ile ranga realizowanych zadań w kontekście celów przedsiębiorstwa.

2. Pracownicy stali to pracownicy zatrudnieni na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony, tzw. etatowi, zajmujący stabilne i „bezpieczne” miejsca pracy.

Obserwuje się wyraźny trend do zmniejszania się tej strefy zatrudnienia w przedsiębiorstwach, niezależnie od wartości stopy bezrobocia.

3. Pracownicy peryferyjni stanowią niestabilną część zatrudnionych. Poszerzenie tej strefy jest przede wszystkim odpowiedzią na potrzebę elastyczności ilościowej zatrudnienia. Pracownicy zatrudniani są więc na podstawie umów o pracę na czas określony bądź zawierane są z nimi umowy cywilnoprawne, tj. umowa-zlecenie czy umowa o dzieło. W przypadku zawierania umów cywilnoprawnych nie powstaje stosunek pracy, a zatem ani zlecającego zadania, ani wykonawcę nie obejmują przepisy kodeksu pracy. Zmienia to diametralnie relacje między stronami, m.in. zwiększając możliwości pracodawcy w kształtowaniu elastyczności czasowej. Należy podkreślić, że w sytuacji, kiedy świadczenie pracy na rzecz pracodawcy ma wszelkie znamiona stosunku pracy, jego zastępowanie umowami cywilnoprawnymi jest niezgodne z prawem.

Poszerzanie się strefy peryferyjnej może wiązać się również – choć z reguły w mniejszym stopniu – z elastycznością funkcjonalną, co wyraża się w nawiązywaniu współpracy na podstawie umów cywilnoprawnych ze specjalistami, których wiedza i umiejętności są potrzebne w danym okresie, np. w celu wdrożenia określonych rozwiązań organizacyjnych, opracowania różnego typu analiz, przeszkolenia pracowników itp.

4. Zewnętrzni współpracownicy utożsamieni są we wskazanym modelu z partnerami outsourcingowymi. Analizując źródła zasobów ludzkich dla realizacji określonych funkcji, warto rozpatrzyć sytuację, w której przedsiębiorstwo macierzyste dysponuje niezbędnymi zasobami materialnymi, ale nie zatrudnia pracowników, którzy byliby w stanie w danym okresie wykonywać określone zadania. Może być to związane z niedoborem ilościowym pracowników lub niedoborem funkcjonalnym (kompetencyjnym), kiedy to zatrudnieni pracownicy nie potrafią wykonać danego zadania. U podstaw występowania wskazanych niedoborów leży jednak najczęściej nieopłacalność utrzymywania w przedsiębiorstwie własnych kadr do wykonywania określonych zadań. Mowa jest tu zatem o leasingu personalnym, który w polskiej praktyce często sprowadza się do nawiązywania współpracy z agencjami pracy tymczasowej. Jest to rodzaj outsourcingu, a właściwie co-sourcingu, czyli takiej jego odmiany, w której różne zasoby na potrzeby realizacji danej funkcji pochodzą od obu partnerów, a wydzielenie funkcji z przedsiębiorstwa macierzystego nie jest pełne<sup>3</sup>.

W kontekście poszerzania się sfery pracowników peryferyjnych na drodze zawierania umów cywilnoprawnych oraz wzmacniania zakresu i siły powiązań przedsiębiorstw z partnerami outsourcingowymi powstaje problem z określeniem, czym są zasoby ludzkie przedsiębiorstwa. *Słownik zarządzania kadrami* definiuje pracownika jako osobę zatrudnioną w zakładzie pracy na podstawie umowy o pracę. Po-

<sup>3</sup> Por. M.F. Cook, *Outsourcing funkcji personalnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 134-137; D. Bąk-Grabowska, A. Jagoda, wyd. cyt., s. 41-52; Ch.L. Gay, J. Essinger, *Outsourcing strategiczny – koncepcja, modele, wdrażanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 42.

przez nawiązanie stosunku pracy osoba zatrudniona zobowiązana jest do wykonywania za wynagrodzeniem określonego rodzaju pracy na rzecz pracodawcy. Świadczenie pracy odbywa się na rzecz pracodawcy oraz w miejscu i czasie przez niego wyznaczonym<sup>4</sup>. Zgodnie z powyższym nie można nazwać pracownikiem osoby, która świadczy pracę na rzecz pracodawcy na podstawie umowy-zlecenia czy umowy o dzieło. Jeżeli zatem utożsamimy zasoby ludzkie organizacji z pracownikami, to nie uwzględnimy wielu możliwości, jakie pracodawcy wykorzystują obecnie w celu zapewnienia wykonawców do realizacji zadań przedsiębiorstwa. Problem staje się jeszcze bardziej skomplikowany, jeśli weźmiemy pod uwagę, że w praktyce część prac może być wykonywanych na rzecz pracodawcy przez osoby, z którymi nie jest podpisywana żadna umowa: ani o pracę, ani cywilnoprawna.

Należy stwierdzić, że utożsamianie zasobów ludzkich organizacji z liczbą zatrudnionych w dobie dzisiejszej gospodarki jest anachronizmem, a nazewnictwo tradycyjnie wykorzystywane w naukach o zarządzaniu nie oddaje charakteru zmian, jakie dokonały się w sferze personalnej przedsiębiorstw.

### 3. W kierunku modelu wirtualnego

Wirtualny model zatrudnienia można rozpatrywać z dwóch punktów widzenia – na tle przedsiębiorstwa wirtualnego i jego struktury biznesowej bądź jako wynik wykorzystywania na coraz szerszą skalę telepracy.

W pierwszym przypadku doprecyzowania wymaga, czym jest przedsiębiorstwo wirtualne, ponieważ w literaturze przedmiotu bywa ono ujmowane w sposób zróżnicowany. Do pojawienia się przedsiębiorstw wirtualnych niewątpliwie przyczynił się rozwój technologii informacyjnych w skali globalnej. Wskazuje się, że są one wytworem nasilonej konkurencji ze strony szybkich i bardzo elastycznych przedsiębiorstw, które nie bazują na ekonomii skali, lecz na ciągłym poszukiwaniu okazji rynkowych. Stanowią zatem odpowiedź na rosnące znaczenie czynnika niepewności i zaskoczenia na coraz większej liczbie rynków w gospodarce światowej. Zasadniczą umiejętnością przedsiębiorstwa wirtualnego jest zdolność do identyfikacji najlepszych kontraktów na rynku, a także zdolność do pozyskiwania i integrowania najlepszych zasobów w celu realizacji tych kontraktów. A. Koestler podkreśla, że przedsiębiorstwo wirtualne nie jest czymś stałym, gdyż podlega ciągłym konfiguracjom, aby jak najlepiej wykorzystywać coraz nowsze szanse rynkowe. P. Sieber podaje, że przedsiębiorstwo wirtualne stanowi nowy typ organizacji gospodarczej, która funkcjonuje za pomocą zasobów i wiedzy zewnętrznej równie często i swobodnie, jak za pomocą zasobów własnych. S.L. Goldman, R.N. Nagel, K. Presiss jako istotę przedsiębiorstwa wirtualnego wskazują jego zdolność do pozyskiwania kluczowych kompetencji przez projektowanie procesów biznesowych tworzących nowe istotne wartości dodane<sup>5</sup>.

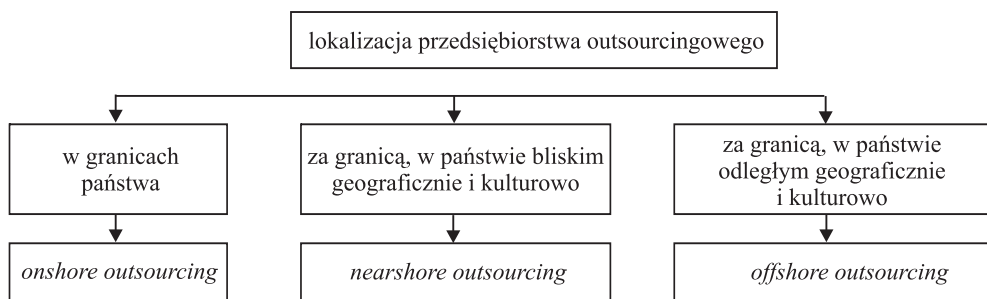
<sup>4</sup> T. Listwan (red.), *Słownik zarządzania kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2005, s. 122.

<sup>5</sup> A. Herman, *Przedsiębiorstwo w warunkach globalizacji*, [w:] W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa 2001, s. 12-24.

Analizując powyższe określenia, można stwierdzić, że istotą przedsiębiorstwa wirtualnego jest splot kontraktów. Te kontrakty mogą przybierać formę outsourcingu kontraktowego, outsourcingu kapitałowego lub nieoutsourcingowych umów kontraktowych. W sytuacji wydzielenia z przedsiębiorstwa macierzystego funkcji do realizacji przez zewnętrznego partnera mówimy o outsourcingu, który w określonym przypadku może doprowadzić do powstania struktury wirtualnej. Kiedy natomiast na podstawie wirtualnego modelu prowadzenia działalności gospodarczej tworzona jest nowa struktura, zasada jest podobna, z tą różnicą, że dana funkcja nigdy nie była realizowana w ramach jednostki macierzystej (inicjatora sieci).

Za sztandarowy przykład „wirtualizowania się” struktur przedsiębiorstwa uważa się producenta obuwia i odzieży sportowej Puma. W wyniku restrukturyzacji przedsiębiorstwa na szeroką skalę zastosowano outsourcing, doprowadzając do sytuacji, w której jedynie podstawowe zadania, tj. opracowywanie strategii, marketing i koordynowanie sieci, były wykonywane przez przedsiębiorstwo macierzyste. Realizacją pozostałych funkcji zajęli się partnerzy outsourcingowi zlokalizowani na terenie Europy, Ameryki Płn. i Płd., Afryki, Australii i Azji. Wykorzystano zatem zarówno *onshore*, *nearshore* i *offshore outsourcing*, w wyniku czego wszystkie funkcje – z wyjątkiem tych podstawowych (*core*) – realizuje obecnie ok. 80. partnerskich firm z całego świata.

Te trzy odmiany outsourcingu wiążą się z lokalizacją partnera outsourcingowego (zob. rys. 2).



Rys. 2. Odmiany outsourcingu wyróżnione na podstawie kryterium lokalizacji partnera outsourcingowego

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem: S. Lachiewicz, M. Matejun, *Kadrowe uwarunkowania i skutki outsourcingu usług*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2007 nr 6, s. 41-52.

Przedsiębiorstwo outsourcingowe może funkcjonować na terenie tego samego kraju, w którym działa przedsiębiorstwo macierzyste, lub być zlokalizowane poza jego granicami. Gdy partner outsourcingowy pochodzi z kraju bliskiego geograficznie i kulturowo, takiego jakim dla Polski są np. Czechy, mówimy o *nearshore outsourcingu*. Coraz częściej obserwowane jest zastosowanie *offshore outsourcingu* polegającego na wydzieleniu realizacji wybranych funkcji do partnera zlokalizowanego

na terenie państwa dalekiego geograficznie i kulturowo, takiego jakim dla Polski są np. Chiny. Wykorzystywanie nearshore i offshore outsourcingu wiąże się z transferem miejsc pracy do innych państw, w wyniku czego osiągane są określone korzyści ekonomiczne, równolegle mogą jednakże pojawić się problemy społeczne związane z likwidacją etatów w macierzystych strukturach przedsiębiorstwa<sup>6</sup>.

Wyniki badań pokazują, że podstawową przesłanką zastosowania offshore outsourcingu przez przedsiębiorstwa jest obniżanie kosztów pracy, a jego wykorzystywanie ma tendencję wzrostową. Przewiduje się, że w najbliższych pięciu latach tylko w Stanach Zjednoczonych nastąpi transfer ok. 850 tys. miejsc pracy do takich krajów, jak Indie czy Chiny<sup>7</sup>.

Przykładem na tworzenie struktury biznesowej na zasadzie przedsiębiorstwa wirtualnego od podstaw może być natomiast firma Mahyara Montraghiego, znana głównie na rynku Ameryki Północnej z produkcji monitorów komputerowych. Przedsiębiorstwo osiągające obroty rzędu 160 mln dolarów rocznie i posiadające 7-procentowy udział w rynku monitorów 17-calowych w Stanach Zjednoczonych zatrudnia 5 osób. Jak ma się jednak liczba zatrudnionych w tym przedsiębiorstwie do faktycznej skali wykorzystania zasobów ludzkich do osiągnięcia jego celów? Przedsiębiorstwo współpracuje z kilkudziesięcioma firmami-partnerami tworzącymi sieć, w ramach której zorganizowana jest produkcja, dystrybucja, promocja oraz sprzedaż monitorów<sup>8</sup>.

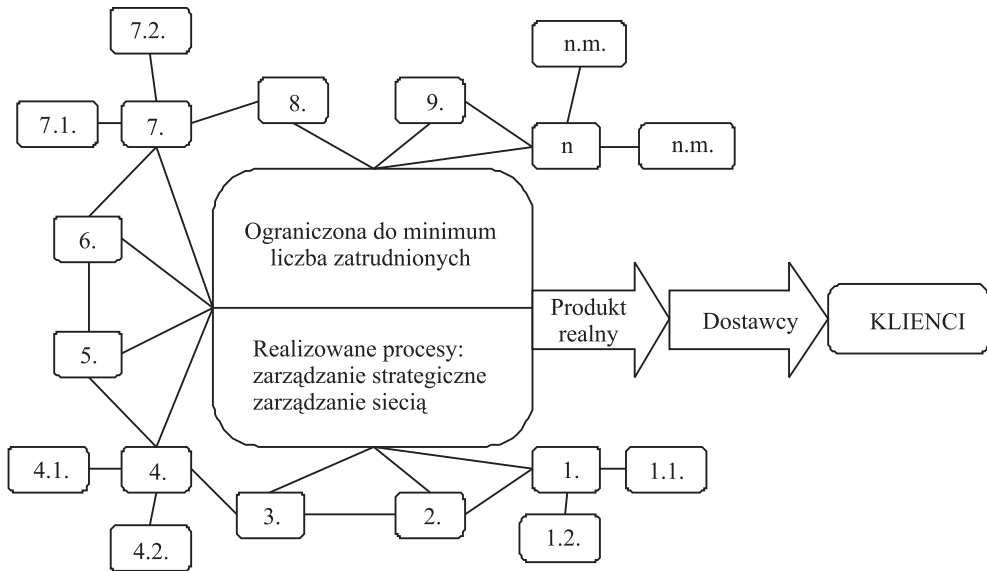
We współczesnej gospodarce odnajdujemy przykłady przedsiębiorstw, które powstają z myślą o zewnętrznej realizacji niemal wszystkich funkcji. Zwiększający się zakres powiązań z partnerami zewnętrznymi diametralnie zmienia strukturę zatrudnienia. Wykonawcami funkcji są przede wszystkim pracownicy zatrudnieni w przedsiębiorstwach zewnętrznych (zob. rys. 3).

Zgodnie z zaprezentowanym modelem w przedsiębiorstwie macierzystym zatrudnione są jedynie osoby, których rolę można porównać do tworzących trzon zatrudnionych w modelu elastycznym. Ich kompetencje są kluczowe dla kierowania siecią, wyznaczania strategii i koordynowania podejmowanych działań. Nie ma przeszkód, aby resztą zajęli się zewnętrzni partnerzy. Ich liczba i ranga mogą być zróżnicowane i zmienne w czasie, zgodnie z ideą tworzenia takiego splotu kontraktów, który jest najbardziej optymalny dla realizacji danego przedsięwzięcia. Partnerem określonym w modelu danym numerem może być zatem duże przedsiębiorstwo zlokalizowane w Chinach, Malezji lub innym państwie z czołowych miejsc w rankingu offshoringowym, specjalista opracowujący projekt w ramach telepracy, z którym podpisano umowę o dzieło, bądź też firma konsultingowa wykonująca zadanie na podstawie prac zespołu wirtualnego. Możliwości wydają się niemal nieograniczone.

<sup>6</sup> Zob. szerzej: D. Bąk, M. Gableta, *Outsourcing a interesy pracowników*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2003 nr 5, s. 91-95.

<sup>7</sup> S. Lachiewicz, M. Matejun, wyd. cyt., s. 47.

<sup>8</sup> P. Płoszajski, *Organizacja przyszłości: wirtualny splot kontraktów*, [w:] W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa 2001, s. 26-45.



Rys. 3. Model zatrudnienia w przedsiębiorstwie wirtualnym

Źródło: opracowanie własne.

Inną perspektywą dla omawiania wirtualizacji zatrudnienia jest telepraca. W jej ramach może dojść do podpisania z telepracownikiem umowy o pracę bądź umowy cywilnoprawnej. Telepraca wiąże się z wykonywaniem zadań poza siedzibą firmy przy użyciu narzędzi teleinformatycznych. Najczęściej utożsamiana jest z sytuacją, w której pracownik wykonuje zadania we własnym domu, przysyłając wyniki swojej pracy (opracowania, analizy, projekty, tłumaczenia itp.) do pracodawcy bądź zleceniodawcy za pomocą łączы internetowych. W praktyce wyróżnia się wiele rozwiązań pośrednich, np. wykonywanie zadań w domu „przeplatane” nieregularną obecnością w siedzibie firmy – telepraca ruchoma, wykonywanie zadań w różnych miejscach przy dużej mobilności (w domu, firmie, siedzibie klienta) – telepraca nomadyczna<sup>9</sup>.

Na świecie w formie telepracy świadczy pracę ponad 70 mln pracowników. W Unii Europejskiej w tej formie pracuje już ok. 13% pracowników, natomiast w Polsce odsetek ten wynosi nie więcej niż 3% i w najbliższych latach przewiduje się jego znaczny wzrost<sup>10</sup>.

Telepraca może przynosić korzyści zarówno pracodawcy, jak i pracownikowi. Wskazuje się np. na oszczędności związane z ograniczeniem potrzebnej powierzchni biurowej w siedzibie firmy. Telepracownik ma warunki, aby elastycznie kształtować czas pracy oraz ograniczyć bądź wyeliminować konieczność dojazdów do firmy, co

<sup>9</sup> A. Cierniak-Emerych, *Czas pracy – formy jego organizacji i uwarunkowania ich doboru*, [w:] M. Gableta (red.), *Potencjał pracy przedsiębiorstwa*, AE, Wrocław 2006, s. 128.

<sup>10</sup> M. Ulatowska, *Przyczyny rozwoju elastycznych form zatrudnienia w Polsce*, [http://www.doradca-zawodowy.pl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=62&Itemid=45](http://www.doradca-zawodowy.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=62&Itemid=45).



ma szczególne znaczenie dla osób niepełnosprawnych oraz rodziców wychowujących małe dzieci.

Praca w systemie telepracy prowadzi do wirtualizacji stosunku pracy i relacji interpersonalnych. Taki stan rzeczy ma również negatywne skutki. Jak dotąd, dość powszechną praktyką jest zawieranie z telepracownikami umów cywilnoprawnych, co wiąże się z nieobowiązaniem zapisów kodeksu pracy i tym samym takich praw pracowniczych, jak prawo do urlopu i świadczeń z tytułu zwolnień lekarskich czy ochrona stosunku pracy. Wydaje się, że osoby preferujące umowy cywilnoprawne w ramach telepracy stanowią zdecydowaną mniejszość, a pozostali telepracownicy zainteresowani są podpisaniem umowy o pracę i związaną z tym stabilizacją zatrudnienia.

Kolejna kwestia to fizyczne odizolowanie telepracownika, nawet jeśli pracuje on w ramach zespołu wirtualnego. Coraz częściej wskazuje się na negatywne skutki takiego procesu: zacieranie się granic między życiem prywatnym a pracą zawodową, co może pogłębiać stres, brak bezpośrednich relacji interpersonalnych oraz uczestnictwa w życiu firmy i kontaktów z jego pracownikami, a także konieczność zachowania samodyscypliny związaną z brakiem bezpośredniego nadzoru przełożonego. Badania prowadzone w Wielkiej Brytanii dowiodły ponadto, że w wielu przypadkach telepracownicy nie poświęcają więcej czasu rodzinie i sprawom osobistym niż pracownicy tradycyjni, a negatywne skutki wykonywania zadań w ramach telepracy przeważają nad osiąganymi korzyściami<sup>11</sup>.

#### 4. Zakończenie

Przeprowadzona analiza wskazuje, że trend ku elastyczności i wirtualizacji struktur przedsiębiorstwa przekłada się na zmiany w preferowanych modelach zatrudnienia. Zmiany te wiążą się z ograniczeniem stosowania umów o pracę, a tym samym z wypieraniem tradycyjnego stosunku pracy przez relacje o charakterze bardziej biznesowym. Jednym z najistotniejszych czynników, który wpływa na zintensyfikowanie się tych procesów, jest fakt, że stosunek pracy zawarty na podstawie umowy o pracę z pracownikiem zatrudnianym w przedsiębiorstwie macierzystym pozostaje dla pracodawców najdroższą z dostępnych opcji. Jest to również przesłanką ograniczania kosztów zatrudnienia na drodze nearshore i offshore outsourcingu. W określonych przypadkach zastosowanie tych procesów prowadzi do powstania struktur zobrazowanych jako model wirtualny, w ramach którego w przedsiębiorstwie macierzystym zatrudnionych jest zaledwie kilku pracowników stanowiących tzw. trzon, a reszta wykonawców usytuowana jest w jednostkach zewnętrznych.

Wskazane zmiany powodują określone problemy z wyznaczaniem zasobów ludzkich przedsiębiorstw, gdyż ich tradycyjne utożsamienie z zatrudnionymi w organizacji pracownikami nie przystaje do aktualnych warunków funkcjonowania przedsiębiorstw, a tendencja do wirtualizacji organizacji jeszcze te problemy pogłębia.

<sup>11</sup> C. Sullivan, J. Smithson, *Perspectives of homeworkers and their partners on working flexibility and gender equity*, "Journal of Human Resources Management" 2007 no 3, s. 448-461.

## Literatura

- Balcerowicz L., *Perspektywy rozwoju polskiej gospodarki*, <http://www.leasing.org.pl/attachment/perspektywy.ppt>.
- Bąk D., Gableta M., *Outsourcing a interesy pracowników*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2003 nr 5.
- Bąk-Grabowska D., Jagoda A., *Formy świadczenia pracy*, [w:] M. Gableta (red.), *Potencjał pracy przedsiębiorstwa*, AE, Wrocław 2006.
- Bąk-Grabowska D., Jagoda A., *Kształtowanie outsourcingu funkcji personalnej*, [w:] B. Iwankiewicz-Rak (red.), *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań rynku*, AE, Wrocław 2006.
- Cierniak-Emerych A., *Czas pracy – formy jego organizacji i uwarunkowania ich doboru*, [w:] M. Gableta (red.), *Potencjał pracy przedsiębiorstwa*, AE, Wrocław 2006.
- Cook M.F., *Outsourcing funkcji personalnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Gableta M., *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, AE, Wrocław 2003.
- Gay Ch.L., Essinger J., *Outsourcing strategiczny – koncepcja, modele, wdrażanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Herman A., *Przedsiębiorstwo w warunkach globalizacji*, [w:] W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa 2001.
- Lachiewicz S., Matejun M., *Kadrowe uwarunkowania i skutki outsourcingu usług*, „*Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*” 2007 nr 6.
- Listwan T. (red.), *Słownik zarządzania kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2005.
- Płoszajski P., *Organizacja przyszłości: wirtualny splot kontraktów*, [w:] W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa 2001.
- Sekula Z., *Planowanie zatrudnienia*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- Sullivan C., Smithson J., *Perspectives of homeworkers and their partners on working flexibility and gender equity*, “*Journal of Human Resources Management*” 2007 no 3.
- Ulatowska M., *Przyczyny rozwoju elastycznych form zatrudnienia w Polsce*, [http://www.doradca-zawodowy.pl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=62&Itemid=45](http://www.doradca-zawodowy.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=62&Itemid=45).

## CHANGES IN THE MODEL OF EMPLOYMENT WITHIN COMPANIES

### Summary

The paper describes orientations of changes in the field of structures and forms of employment. They are presented in the light of an increasing flexibility and setting up virtual firms. These type of changes generate complex problems in the human resources area. It is a big challenge for managers in contemporary companies.