

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

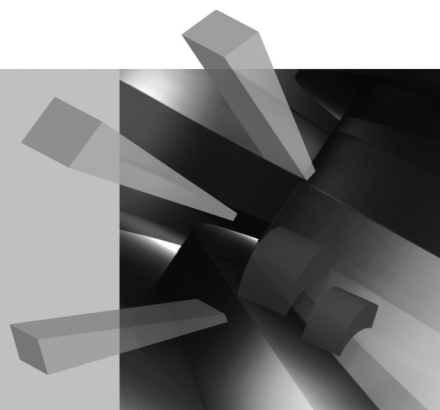
RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

248

Sukces w zarządzaniu kadrami Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim

Tom 1. Problemy zarządczo-ekonomiczne



Redaktorzy naukowi
Tadeusz Listwan
Marzena Stor



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Piotr Bohdziewicz, Stanisława Borkowska, Halina Czubasiewicz,
Beata Jamka, Zdzisława Janowska, Marta Juchnowicz, Tadeusz Listwan,
Alicja Miś, Ryszard Panfil, Aleksy Pochtowski, Czesław Sikorski,
Janina Stankiewicz, Janusz Strużyna, Łukasz Sułkowski,
Jan Szambelańczyk, Stanisław A. Witkowski

Redakcja wydawnicza: Zespół

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-296-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

| | |
|------------|----|
| Wstęp..... | 11 |
|------------|----|

Część 1. Funkcja personalna w nowych warunkach organizacyjnych

| | |
|--|-----|
| Zbigniew Antczak: Pojęcie elastyczności i jego paradygmatyczna recepcja (rozważania epistemologiczno-eksploracyjne)..... | 15 |
| Ewa Głuszek: Wpływ wizerunku lidera na reputację przedsiębiorstwa..... | 25 |
| Władysław Hydzik, Dagmara Lewicka: Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji z wykorzystaniem metody analizy sieci społecznych (Social Network Analysis) | 34 |
| Zdzisław Jasiński: Przystosowywanie zespołów pracowniczych do zmieniających się warunków pracy..... | 46 |
| Anna Jawor-Joniewicz: Ku elastyczności zarządzania zasobami ludzkimi? Wybrane rozwiązania stosowane przez uczestników konkursu lider ZZZL w latach 2001-2011..... | 52 |
| Joanna Jończyk: Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w publicznych szpitalach | 63 |
| Elżbieta Kowalczyk: <i>I-deals</i> jako przejaw elastyczności w budowaniu relacji pracownik–pracodawca | 73 |
| Jerzy Niemczyk: Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych..... | 87 |
| Lukasz Sienkiewicz: Wiedzochłonność usług a elastyczność zarządzania kompetencjami pracowników | 95 |
| Beata Skowron-Mielnik: Modelowanie elastycznej organizacji pracy | 107 |
| Janusz Strużyna: Zderzenie myślenia sieciowego z praktykami ZZZL | 118 |
| Łukasz Sułkowski: Elastyczność zarządzania zasobami ludzkimi w polskich szpitalach | 128 |
| Weronika Toszewska: Wybrane zagadnienia zarządzania kapitałem ludzkim w opinii pracowników przedsiębiorstwa Poczta Polska SA..... | 135 |

Część 2. Elastyczne zatrudnianie i zmiana struktury społeczno-demograficznej pracowników

| | |
|---|-----|
| Joanna Cewińska: <i>Freelancing</i> a zarządzanie kapitałem ludzkim | 149 |
| Zdzisława Janowska, Zdzisław Chmal: Elastyczne formy zatrudnienia i wynagradzania. szanse i zagrożenia | 158 |

| | |
|---|-----|
| Wacław Jarmolowicz, Michał Pilc: Struktura społeczno-demograficzna zatrudnionych w ramach form elastycznych w Polsce i Unii Europejskiej ... | 168 |
| Tomasz Sapeta: Wykorzystanie audytu personelu w uelastycznieniu zatrudnienia..... | 180 |
| Małgorzata Striker: Determinanty uelastycznienia zatrudnienia personelu medycznego w Polsce..... | 189 |

Część 3. Motywowanie, wynagradzanie i ocenianie pracowników

| | |
|--|-----|
| Agata Borowska-Pietrzak: Elastyczność systemu okresowego ocen pracowników za pomocą badania opinii pracowniczej – wyniki empiryczne | 201 |
| Urszula Feliniak: Elastyczne systemy wynagrodzeń w zarządzaniu współczesnymi organizacjami..... | 212 |
| Marta Juchnowicz: Efektywne sposoby poprawy elastyczności wynagrodzeń..... | 223 |
| Marek Kalinowski: Skuteczność systemów wynagradzania w kontekście determinant dotyczących pracobiorców | 231 |
| Tomasz Kawka: Uelastycznienie kształtowania wynagrodzeń w organizacji | 241 |
| Magdalena Majowska: Typy i źródła nacisków instytucjonalnych na rozwiązania płacowe w organizacji..... | 250 |
| Katarzyna Półtoraczyk: Systemy motywowania w branży ubezpieczeniowej | 261 |
| Zofia Sekuła: Motywowanie pracowników w małych firmach..... | 270 |
| Wojciech Ulrych: Przeszłość i terażniejszość oceniania pracowników | 281 |

Część 4. Doskonalenie i rozwój kadr

| | |
|--|-----|
| Piotr Bohdziewicz: Koncepcja kapitału kariery zawodowej jako wyznacznika indywidualnej zatrudnialności na współczesnym rynku pracy..... | 293 |
| Barbara Kożuch, Bogusław Plawgo: Rozwój pracowników a innowacyjność i konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw..... | 304 |
| Alicja Miś: Kariera nietradycyjna: alternatywne wzory zaangażowania zawodowego..... | 317 |
| Łukasz Panfil: Model wspierania rozwoju talentów sportowych w procesie zarządzania nimi – badania pilotażowe | 326 |
| Adam Suchodolski: Czynniki wpływające na wytyczanie kierunków rozwoju pracowników w organizacji..... | 337 |
| Katarzyna Tracz-Krupa: Wytyczne Unii Europejskiej dla rozwoju kapitału ludzkiego..... | 344 |

Część 5. Międzykulturowa i społeczna różnorodność a praktyki personalne

| | |
|--|-----|
| Beata Buchelt: Sukces czy porażka procesu repatriacji? Praktyki międzynarodowych organizacji działających w Polsce | 355 |
| Magdalena Dunikowska: Różnorodność w zarządzaniu zasobami ludzkimi | 365 |
| Beata Jamka: Model biznesowy zarządzania różnorodnością jako podstawa aktywacji potencjału zawodowego kobiet | 374 |
| Piotr Mrówczyński: Zarządzanie różnorodnością wynikiem zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi | 384 |
| Joanna Mróz: Gender a elastyczność organizacji | 393 |
| Sylwia Przytuła: Ekspatriant – elastyczny pracownik międzynarodowy | 402 |
| Barbara Sajkiewicz: Amerykańskie i japońskie motywowanie do innowacyjności | 415 |
| Marzena Stor: Międzykulturowe uwarunkowania elastyczności systemu oceniania pracowników w korporacjach międzynarodowych | 423 |
| Czesław Zajac: Kulturowe problemy zarządzania zasobami ludzkimi w międzynarodowych grupach kapitałowych w świetle badań empirycznych | 438 |

Summaries

Part 1. Personal function in new organizational conditions

| | |
|--|-----|
| Zbigniew Antczak: Flexibility and its paradigm's reception (exploration-epistemological reflections) | 24 |
| Ewa Gluszek: The effects of CEO image on corporate reputation | 33 |
| Władysław Hydzik, Dagmara Lewicka: Using Social network analysis for the human resource management in knowledge-based organizations | 45 |
| Zdzisław Jasiński: Staff teams adaptation to a changing work environment.. | 51 |
| Anna Jawor-Joniewicz: Towards flexibility of Human Resources Management? Chosen solutions used by the participants of HRM Leader Competition in the years 2001-2011 | 62 |
| Joanna Jończyk: Changes in human resource management in public hospitals | 72 |
| Elżbieta Kowalczyk: I-deals as a symptom of flexibility in the building of employee-employer's relation | 86 |
| Jerzy Niemczyk: Management in inter-organizational networks | 94 |
| Łukasz Sienkiewicz: Knowledge intensity of services and flexibility of employees' competence management | 106 |
| Beata Skowron-Mielnik: Assumptions of modelling flexible work organization | 117 |
| Janusz Strużyna: Impact of networking thinking on HRM practices | 127 |

| | |
|--|-----|
| Łukasz Sułkowski: Flexibility of human resource management in Polish hospitals..... | 134 |
| Weronika Toszewska: Selected issues of human capital management in the opinion of the employee of Poczta Polska SA..... | 145 |

Part 2. Flexible employment and the change of socio-demographic structure of employees

| | |
|---|-----|
| Joanna Cewińska: Freelancing – implications for human capital management | 157 |
| Zdzisława Janowska, Zdzisław Chmal: Flexible forms of employment and remuneration. Opportunities and threats..... | 167 |
| Wacław Jarmolowicz, Michał Pilec: The socio-demographic structure of flexibly employed in Poland and in other European Union countries | 179 |
| Tomasz Sapeta: Using personnel audit in improving the flexibility of employment | 188 |
| Małgorzata Striker: Determinants of flexible working of health professionals in Poland | 198 |

Part 3. Motivation, remuneration and evaluation of employees

| | |
|--|-----|
| Agata Borowska-Pietrzak: Flexibility of periodic system of employees' evaluation with the use of employee opinion poll – empirical results..... | 211 |
| Urszula Feliniak: Flexible remuneration systems in modern organizations management..... | 222 |
| Marta Juchnowicz: Effective methods for improvement of flexibility of wages | 230 |
| Marek Kalinowski: Effectiveness of remuneration systems in the context of determinants concerning employees..... | 240 |
| Tomasz Kawka: Making the salary shaping in an organization flexible..... | 249 |
| Magdalena Majowska: The role of the institutional context in making compensation choices | 260 |
| Katarzyna Półtoraczyk: Motivation systems in insurance industry..... | 269 |
| Zofia Sekuła: Motivating employees in small companies | 280 |
| Wojciech Ulrych: Past and presence of performance appraisal | 290 |

Part 4. Improvement and personnel development

| | |
|---|-----|
| Piotr Bohdziewicz: The concept of professional career capital as a determinant of personal competitiveness on the modern labour market | 303 |
|---|-----|

| | |
|---|-----|
| Barbara Kozuch, Bogusław Plawgo: Innovation and competitiveness of small and medium-sized enterprises (SMEs) as a consequence human resources development..... | 316 |
| Alicja Miś: Nontraditional career – alternative patterns of occupational engagement..... | 325 |
| Łukasz Panfil: The model of supporting the development of sport talents in the process of talent management – pilot studies | 336 |
| Adam Suchodolski: Factors influencing the directions of employee development in the organization | 343 |
| Katarzyna Tracz-Krupa: European Union guidelines for development of human capital..... | 352 |

Part 5. Cross-cultural and social diversity vs. personnel practices

| | |
|---|-----|
| Beata Buchelt: Success or failure of a repatriation process? Practices of international corporations which operate in Poland..... | 364 |
| Magdalena Dunikowska: Human Resource Management and Diversity..... | 373 |
| Beata Jamka: Managing diversity business model as a basis for women's work potential activation | 383 |
| Piotr Mrówczyński: Diversity management as a result of changes in human resource management | 392 |
| Joanna Mróz: Gender and flexibility of organization | 401 |
| Sylwia Przytuła: Expatriant – flexible international employee..... | 414 |
| Barbara Sajkiewicz: American and Japanese motivating for innovativeness | 422 |
| Marzena Stor: Cross-cultural determinants for flexibility of employee performance appraisal system in multinational companies | 437 |
| Czesław Zajac: Cultural problems of human resources management in international capital groups in the light of empirical studies | 448 |

Zdzisława Janowska, Zdzisław Chmal

Uniwersytet Łódzki

ELASTYCZNE FORMY ZATRUDNIENIA I WYNAGRADZANIA. SZANSE I ZAGROŻENIA

Streszczenie: W opracowaniu podjęto dyskusję na temat szans i zagrożeń wynikających ze stosowania elastycznych form zatrudnienia i wynagradzania. Przedstawiono ich charakterystykę i formułę prawną, udowadniając jednocześnie, że ich stosowanie w Polsce godzi w interes pracowniczy. Szczególną uwagę poświęcono samozatrudnieniu i pracy tymczasowej, wskazując na wady prawne i konsekwencje społeczne i ekonomiczne. Na podstawie literatury przedmiotu zaprezentowano katalog wad i zalet elastycznych form zatrudnienia, odnosząc je zarówno do instytucji pracodawcy, jak i zatrudnianych. Na koniec wskazano na próbę poprawy istniejącego stanu rzeczy.

Słowa kluczowe: praca terminowa, elastyczne formy pracy, samozatrudnienie, praca tymczasowa, szanse i zagrożenia elastycznych form zatrudnienia.

1. Wstęp

Bezpownotnie minęła era specjalizacji pracy. Globalizacja gospodarki, postęp techniczny i nieustanna konkurencja wymuszają ustawiczne zmiany w procesach wytwarzania i usług. Dąży się w nich do stałego obniżania kosztów pracy. Przedsiębiorcy, reagując na zmienne potrzeby otoczenia, dostosowują do nich strategię firmy i strategię zatrudniania pracowników. Coraz częściej receptą na konieczność elastyczności działań staje się elastyczność zatrudnienia, tj. ucieczka od stałego zatrudnienia do wykonywania pracy na czas określony czy samozatrudnienia. Takie działanie, które głównie przynosi korzyści pracodawcom (obniża koszty pracy, pozbywa się w szybki sposób niepotrzebnych w danej sytuacji pracowników i łatwo pozyskuje się następnych), pozbawia zatrudnionych poczucia bezpieczeństwa zatrudnienia, odbiera szanse na stabilizację życiową, tworząc niepewny jutra i rozchwiany rynek pracy pracobiorców.

Świadomość nieuchronnych zmian gospodarczych, częste wahania koniunktury powodujące perturbacje w sferze zatrudniania pracowników, odbiegające często od istniejącego porządku prawnego w sferze stosunków pracy, wywołały potrzebę zajęcia zdecydowanego stanowiska w przedmiotowej sprawie przez Komisję Europejską.

Pojęcie „zatrudnienie nietypowe” wiąże się z uelastycznieniem prawa pracy, ale nie może ono prowadzić do osłabienia praw pracowniczych. W celu zapobiegnięcia nadużyciom i patologiom Wspólnota Europejska wydała dyrektywę nr 70 z 1999 r. dotyczącą umów terminowych¹. Wymienia ona trzy możliwości ograniczania zatrudnienia terminowego, tj. uzależnienie umowy od obiektywnych przyczyn, określenie maksymalnego łącznego czasu trwania umów terminowych, wskazanie liczby dopuszczalnych odnowień tych umów. W Polsce przyjęto zasadę, że trzecia kolejna umowa terminowa jest uznawana za umowę zawartą na czas nieokreślony. Niestety ten zapis nie chroni pracownika, pracodawca bowiem w różny sposób omija ten przepis (np. zatrudnia czasowo pracownika w kolejnej, powołanej przez firmę spółce lub też zwalnia go wcześniej bez konieczności podania przyczyn). Unia Europejska, stojąc na stanowisku potrzeby konkurencyjności gospodarki, wspiera elastyczność rynku pracy, uznając, że prowadzi ona do wzrostu zatrudnienia, ale jednocześnie podkreśla, że nie może ona obniżyć poziomu ochrony socjalnej pracownika. Stąd też hołduje rozumieniu elastyczności w połączeniu z bezpieczeństwem socjalnym pracownika, tj. *flexicurity*². Zwraca się tutaj przede wszystkim uwagę na aktywną politykę rynku pracy (pomoc w okresie bezrobocia i przechodzenia do nowej pracy) i ustawiczne uczenie się przez całe życie gwarantujące pracownikowi stałą przystosowalność i zdolność do zatrudnienia. Niestety te warunki w Polsce nie są spełniane, bowiem środki Funduszu Pracy są stale ograniczane (ratują budżet państwa), a stopień uczestnictwa dorosłych w kształceniu ustawicznym w Polsce jest ciągle bardzo niski (od 4,7 do 9,6% w UE). Przykładem dobrze rozumianego *flexicurity* rynku pracy jest Dania, ale na pewno jest ona przykładem trudnym do naśladowania w innych krajach, a tym bardziej w Polsce³. Dania słynie z wysokiego poziomu wydatków związanych ze świadczeniami socjalnymi i pełnego dostępu wszystkich obywateli do opieki zdrowotnej i edukacji. Ponadto społeczeństwo dzięki prowadzonemu dialogowi społecznemu zaakceptowało wysoki poziom podatków od dochodów osobistych pozwalających na szeroko rozwiniętą ofertę socjalną, łącznie z powszechną pomocą dla grup podwyższonego ryzyka. Szczególnie na potrzeby walki z bezrobociem stworzono mechanizm rynku pracy nazwany elastycznym bezpieczeństwem. Choć w Danii pozwala się łatwo zwolnić i zatrudnić pracowników, to czują się oni bezpieczniej, kiedy w okresie braku zatrudnienia otrzymują bardzo wysokie zasiłki i uczestniczą w systemie ustawicznego kształcenia dostosowanego do potrzeb rynku pracy. Ponadto w okresie recesji wprowadza się zmiany w systemie organizacji pracy, regulując czasem pracy poprzez np. pracę w skróconym czasie, a później w systemie nadgodzin. Przyzwolenie społeczne na elastyczność w systemie pracy zostało w Danii zagwarantowane porozumieniem przedsiębiorców i związków zawodowych

¹ *Nietypowe formy zatrudnienia*, oprac. Z. Hajn, K. Getko, Warsztaty dla doradców prawnych, Fundacja Friedricha Eberta, Warszawa 2002.

² B. Kłos, *Flexicurity w polityce Unii Europejskiej*, Biuro Analiz Sejmowych, Infos, nr 16/2009.

³ K. Marchlewska, *Flexicurity – duński przykład dla Europy*, Zapomniane wartości pl/flexicurity – duński przykład dla Europy–karoline.

(układem zbiorowym). Zasiłek dla bezrobotnych w Danii wynosi 90% wynagrodzenia z ostatnich 12 przepracowanych tygodni, a prawo do korzystania z niego uzyskuje się po przepracowaniu 52 tygodni w ciągu ostatnich 36 miesięcy. Może być on pobierany przez 4 lata, z czego ostatni 3-letni okres jest przeznaczony na doradztwo i naukę. W zdecydowany sposób państwo odbiera lub zawiesza zasiłek, tj. np. wtedy, kiedy pracownik sam rezygnuje z pracy lub traci ją z własnej winy bądź też odrzuca propozycję pracy. Przy kolejnym odrzuceniu oferty pracy lub rezygnacji z uczestnictwa w programach podnoszenia kwalifikacji może nastąpić całkowite zawieszenie wypłaty świadczeń. Dzięki takiemu systemowi bezpieczeństwa pracy w Danii osiągnięto bardzo wysoki wskaźnik zatrudnienia (79,0%), i to w każdej grupie wiekowej, a Duńczycy wyrażają satysfakcję z wykonywanej pracy.

2. Rodzaje elastycznych form zatrudnienia i ich konsekwencje prawne i społeczne

Chcąc wyrazić stanowisko wobec omawianych form zatrudnienia, należałoby się im dokładniej przyjrzeć i wskazać na ich zalety i wady. Toczące się w Polsce i na świecie dyskusje jednoznacznie podkreślają, że choć dzięki ich stosowaniu obniża się bezrobocie i zmniejszają się koszty pracy, to konsekwencje społeczne są daleko poważniejsze, a przede wszystkim należy zdać sobie sprawę, że na naszych oczach rodzi się nowa klasa społeczna niepewna swojego jutra – *working poor*.

Niepokojący na pewno jest stale powiększający się udział umów o charakterze terminowym. Polska na tle innych krajów bije wszelkie rekordy, a mianowicie już w 2006 r. na czas określony pracowało w Polsce 27,3% osób, a w roku 2010 – blisko 28%. W 2006 r. samozatrudnionych było w Polsce 25,7%, a w 2010 r. – blisko 30%. Wskaźnik zatrudnionych na czas określony dla krajów UE sięga 12%, a w Danii wynosi tylko 12%⁴. Mając na myśli umowy cywilnoprawne, takie jak: umowa-zlecenie, umowa o dzieło, praca tymczasowa czy coraz bardziej popularne samozatrudnienie, trzeba podkreślić, że wiele z nich zawieranych jest z pomijaniem obowiązującego prawa pracy. Dowodzi temu fakt, że rodzaj świadczonej pracy w ramach umów terminowych czy samozatrudnienia ma charakter stosunku pracy, a cel ich tworzenia głównie służy obejściu ochronnego ustawodawstwa pracy i nieszanowaniu praw pracowniczych⁵. Gdyby pracownicy zechcieli dochodzić swoich praw (a nie czynią tego z obawy o utratę pracy), ich umowy terminowe i samozatrudnieniowe musiałyby się przekształcić w umowę o pracę. Dziać się to powinno na mocy art. 22 par. 1 pkt 1 kp, który identyfikuje stosunek pracy nie według nazwy, lecz według jej treści, czyli cech charakterystycznych dla stosunku pracy. Stąd też mowa

⁴ Za: *Zatrudnienie na czas określony w polskiej gospodarce. Społeczne i ekonomiczne konsekwencje zjawiska*, red. M. Bednarski, K.W. Frieske, IPS i S, Warszawa 2012, s. 213.

⁵ U. Brońska, *Przeciwdziałanie zastępowaniu umów o pracę umowami cywilnoprawnymi*, „Polityka Społeczna” 2010 nr 7.

jest w tym przypadku o wykroczeniu przeciw prawom pracownika (art. 281 pkt 1 kp) stwarzającym duże pole działania dla inspekcji pracy⁶. Niechlubnym przykładem w tej materii jest forma pracy, jaką jest samozatrudnienie. Polega ono na świadczeniu osobistych usług (pracy) w ramach własnej działalności gospodarczej. Z punktu widzenia prawnego nie budzi zastrzeżeń sytuacja, kiedy wykonawca jest rzeczywiście przedsiębiorcą i świadczy pracę niepodporządkowaną. Niestety w warunkach polskich, szczególnie w ochronie zdrowia, ma miejsce samozatrudnienie pozorne⁷. Dotyczy to głównie personelu medycznego pracującego zarówno w szpitalach, zakładach opieki długoterminowej, pielęgnacyjno-opiekuńczych, sanatoriach, jak i poradniach specjalistycznych. Zawierana tzw. kontraktowa forma świadczenia pracy powstaje przez zawarcie umowy cywilnoprawnej przez zakład opieki zdrowotnej z lekarzem, pielęgniarką czy położną mającymi zarejestrowaną działalność gospodarczą i prowadzącymi indywidualną praktykę lekarską, pielęgniarскую czy położniczą. Pozornie, jak mówi praktyka, kontrakt nie różni się od umowy o pracę, ponieważ praca wykonywana jest pod kierownictwem oraz w miejscu i czasie regulowanym przez zakład opieki zdrowotnej. Samozatrudniony ponosi jednak odpowiedzialność cywilną (z tytułu popełnienia błędów medycznych czy zaniedbań, nawet ujawnionych po kilku latach). Korzyści w postaci otrzymywania wyższego wynagrodzenia (z tytułu oszczędności składowych) i braku ograniczeń w zakresie czasu pracy sprawiają, że w ostatnich latach lawinowo wzrosła liczba (głównie) lekarzy pracujących na tzw. kontrakcie. W 2007 r. było ich 26,7%, a w 2008 r. – już 32,4%. W skali kraju najwięcej jest ich w woj. warmińsko-mazurskim (66,6%), kujawsko-pomorskim (62,9%), lubuskim (58,1%)⁸. Na ten rodzaj pracy decyduje się głównie kadra lekarska w wieku (35-44 l.), natomiast młodzi liczą na wsparcie zakładu opieki zdrowotnej w robieniu kariery zawodowej (tj. specjalizacji). Wśród utraconych korzyści wynikających z pracy kontraktowej należy wymienić konieczność finansowania ubezpieczenia, utratę prawa do urlopu, a przede wszystkim przemęczenie pracą często odbijające się na pacjencie z racji nieograniczonego czasu pracy. W konsekwencji przedstawionych szans i zagrożeń pozornej pracy kontraktowej w ochronie zdrowia wzrastający poziom wynagrodzeń personelu medycznego może spowodować kolejny wzrost zadłużenia szpitali. Należy pamiętać, że jest on uwidoczniiony w kosztach zakładów zdrowotnych w pozycji „koszty usług obcych” i one tylko w woj. podlaskim w ostatnich latach wzrosły blisko o 200%. W kontekście omawianych form pracy w ochronie zdrowia na szczególną uwagę zasługuje wadliwy stan prawny i budzący uzasadniony sprzeciw społeczny dotyczący kontraktowego wykonywania pracy przez pielęgniarki i położne. Dyskusje na ten temat rozgorzały w czasie debat sejmowych na temat ustawy o działalności leczniczej w 2011 r. Prezentowane opinie prawne oraz protesty pielęgniarek nie zmieniły sytu-

⁶ Tamże.

⁷ D. Klimek, *Kontraktowa forma świadczenia pracy w ochronie zdrowia – szansa czy zagrożenie?*, „Polityka Społeczna” 2010 nr 7.

⁸ Tamże.

acji, w zapisach ustawy o działalności leczniczej zawód pielęgniarzek potraktowano bowiem podobnie jak lekarza (w rozumieniu świadczenia usług pacjentom) i pozwolono im na pracę na kontrakcie. Doktor Adam Bodnar⁹ z UW, ekspert UE i szef działu prawnego Helsińskiej Fundacji Praw Człowieka, udowadnia, że rodzaj pracy wykonywanej przez pielęgniarkę i położną polega na stałym sprawowaniu opieki i dozoru nad pacjentem, a także na wykonywaniu stałych i doraźnych zleceń lekarskich. Tak jak można w wielu sytuacjach uznać autonomię działań lekarskich, tak nie można jej uznać w odniesieniu do pracy pielęgniarzek. Podobnie wypowiedział się minister zdrowia Jakub Szulc: „wiem, że mamy dobrych kilka milionów, które prowadzą działalność gospodarczą, a tak naprawdę wykonują pracę pod nadzorem”¹⁰. Również Zarząd Krajowy Ogólnopolskiego Związku Zawodowego Lekarzy wypowiedział się w taki sam sposób, uznając, że praca pielęgniarzek i położnych ma „cechy typowe dla zatrudnienia na podstawie umowy o pracę: jest wykonywana w miejscu i czasie wskazanym przez pracodawcę i pod jego kierownictwem”¹¹.

Niestety mimo słusznej argumentacji stanowisko Ministerstwa Zdrowia i ostatecznie większości sejmowej nie zostało zmienione.

Kolejnym przykładem terminowego zatrudnienia jest praca tymczasowa. Również i ona budzi wiele zastrzeżeń prawnych i kontrowersji społecznych. Choć Międzynarodowa Organizacja Pracy¹², która reguluje funkcjonowanie agencji pracy tymczasowej, w 1997 r. sformułowała Konwencję nr 181, Polska niestety nie ratyfikowała tego dokumentu. W myśl jego zapisów pracownicy powinni posiadać podstawowe uprawnienia pracownicze (wolność zrzeszania, dostęp do ubezpieczeń społecznych, ochronę w razie niewypłacalności pracodawcy itp.). Ważny jest również zapis postulujący zatrudnienie pracownika agencyjnego na stałe w przedsiębiorstwie przyjmującym. Pracowników tymczasowych w Polsce jest około 450 tys., a liczba agencji pracy tymczasowej stale rośnie (jest ich ok. 800).

Niestety badania prowadzone wśród polskich przedsiębiorstw (750 firm) dowodzą, że nie mają one ochoty zwiększać uprawnień pracowniczych (np. zwiększyć zabezpieczenie socjalne), a wręcz przeciwnie: pragną z tytułu elastycznych form zatrudnienia uzyskać więcej przywilejów dla siebie, np. ulg i zwolnień podatkowych¹³.

Pogłębiając treści dotyczące zatrudnienia tymczasowego, można dojść do następujących wniosków:

- Agencje pracy tymczasowej zatrudniają głównie pracowników młodych, na kolejne umowy tymczasowe, często obchodząc prawo trzeciej umowy na czas stały przez pozorną zmianę podmiotu zatrudniającego (np. drugą agencję).

⁹ A. Bodnar, *Opinia prawna nt. przepisów projektu ustawy o działalności leczniczej odnoszących się do form wykonywania zawodu pielęgniarki i położnej jako działalności gospodarczej rejestrowanej*, Sejm RP, marzec 2011 r.

¹⁰ Tamże.

¹¹ Zarząd Krajowy OZZZL, Bydgoszcz 2011.

¹² *Nietypowe formy zatrudnienia*, oprac. Z. Hajn, K. Getko, Warsztaty dla doradców prawnych, Fundacja Friedricha Eberta, Warszawa 2002.

¹³ I. Dryl, *Więcej elastyczności dzięki pazerności*, „Służba Pracownicza” nr 5/2011.

- Wynagrodzenie osób zatrudnionych w tym systemie jest średnio 25-30% niższe od wynagrodzeń pracujących na umowach stałych w tym samym miejscu pracy. Różnica to przede wszystkim koszty związane z utrzymaniem pracownika w firmie pracy tymczasowej, co można zilustrować konkretnym przykładem: po stronie agencji pozostają koszty ubezpieczeń i gdyby je policzyć od 3000 zł wynagrodzenia brutto, jako podstawy wymiaru składek (w zaokrągleniu), to wyniosłyby one:
 - 290,00 – ubezpieczenie emerytalne,
 - 140,00 – ubezpieczenie rentowe,
 - 30,00 – ubezpieczenie wypadkowe,
 - w sumie daje to 460,00 zł płacone przez firmę, co stanowi ok. 25% wynagrodzenia netto; resztę ubezpieczeń, tak jak i w umowie stałej, płaci pracownik.
- Zatrudnieni w warunkach pracy tymczasowej nie otrzymują z reguły dodatków do płacy, takich jak premie, ubezpieczenie w III filarze czy tzw. bonusy.
- Półprawdą jest twierdzenie, że to praca w takim systemie to praca bez perspektyw. Są nimi bowiem możliwości przejścia na umowę stałą, jeśli pracownikowi zależy na tym miejscu pracy i spodoba się on pracodawcy. Możliwość taka dotyczy jednak mniejszości zainteresowanych, lecz trzeba dodać, że jest to mniejszość lepiej wykształcona, przykładająca się do pracy bardziej niż pozostali, lub są to zwyczajnie krewni i tzw. znajomi królika.
- Zatrudnieni w agencjach pracy tymczasowej, choć ze zrozumiałych przyczyn zainteresowani są pracą stałą, doceniają istnienie tego miejsca także z oczywistego powodu: w sytuacji, gdy od ponad 20 lat nie zbudowano w Polsce fabryki, lepiej jest pracować gdziekolwiek (w tym za granicą, bo to są realne sposoby na przeciwdziałanie bezrobociu).
- Pomijając całkiem roszczeniowo myślących pracowników tymczasowych, warto zauważyć, że młodzi ludzie na ogół rozumieją, iż jest to mniejsze zło, a powszechna komercjalizacja życia pozwala im też zrozumieć, że ktoś musi na tym zarobić. Jednocześnie jest to jeden z powodów ucieczki za granicę.
- Pod hasłem „agencja pracy tymczasowej” kryją się jeszcze inne treści. Są to bowiem na świecie, a także w Polsce, organizacje zatrudniające tymczasowo wysokiej klasy specjalistów pracujących na rzecz konkretnego, za każdym razem innego projektu (zleceniodawcy). Inaczej mówiąc, taki ekspert co pewien czas (np. pół roku) angażowany jest w nowym miejscu, by wykonać zadanie o wysokim stopniu specjalizacji, za wysokie wynagrodzenie, kumulując w szybkim czasie wiedzę z tych wielu miejsc i przekazując ją innym – w środowisku, do którego trafia. Zleceniodawca, dla którego taka osoba tymczasowo pracuje, woli mieć pośrednika w postaci agencji uwiarygodniającej pracownika. Agencja odpowiada bowiem przed firmą-zleceniodawcą za umiejętności tego pracownika, gwarantuje je i ubezpiecza, wcześniej je sprawdzając. Agencja zarabia na pośrednictwie, a sam pracownik nie musi się martwić o samodzielne poszuki-

wanie pracy, gdyż to właśnie agencja zajmuje się nawiązywaniem kontaktów ze zleceniodawcami. Takie rozwiązanie powoduje zadowolenie wszystkich zainteresowanych stron.

3. Niestabilność zatrudnienia a ubóstwo społeczne i ekonomiczne

Przedstawione treści należy pogłębić wynikami badań przeprowadzonymi w roku 2011 przez naukowców Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych¹⁴ pod kierownictwem M. Bednarskiego i K.W. Frieske. Badacze analizowali warunki życia ludności polskiej od 2006 r. do 2008 r. Była to reprezentacyjna próba badawcza licząca każdego roku blisko 12 tys. osób. Dodatkowo przeprowadzono 120 pogłębionych wywiadów z pracownikami „terminowymi” i pracodawcami. Badaczy interesował poziom edukacji, forma zatrudnienia, stan zdrowia i aktywność ekonomiczna ankietowanych. Z badań wyłania się pesymistyczny obraz dużej grupy społeczeństwa polskiego. Wśród niej znajduje się wysoki odsetek młodych ludzi, którzy mimo coraz wyższych kwalifikacji nie znajdują zatrudnienia na miarę swoich potrzeb. Powiększająca się liczba mieszkańców naszego kraju pracujących na czas określony godzi się na taką sytuację z lęku przed bezrobociem. Tkwi w niepewności jutra, bez szans na stabilizację, karierę zawodową i życie rodzinne. Badacze stwierdzają, że przyczyną zatrudnienia terminowego jest próba przerwania z pracodawcy na pracownika ryzyka związanego z wahaniami koniunktury gospodarczej. Wśród pracowników żyjących w niepewności życiowej przeważają ludzie młodzi (do 29 l. – 25%), posiadający niższe kwalifikacje, ale aż 17,6% to osoby z wykształceniem wyższym. Większość pracujących terminowo zajmuje niższy status zawodowy (sprzedawcy, niżsi urzędnicy), których jak twierdzą badacze, łatwo wymienić. 34% badanych pracuje w sferze usług. Aż 80% z nich było wcześniej na bezrobociu. Czas zatrudnienia pracowników „terminowych” wynosi od kilku miesięcy do 3 lat (70%). Około 20% z nich pracuje powyżej 3 lat. Szczególnie w trudnej sytuacji znajdują się młode kobiety, których pracodawcy nie chcą zatrudniać na czas nieokreślony („po co namawiać młodych ludzi do posiadania dzieci (...) pracodawcy pozbywają się kobiet w ciąży z pracy”¹⁵). 17,1% badanych czuje zagrożenie ubóstwem. Terminowe wykonywanie pracy jest przerywane okresem bezrobocia i właśnie wówczas (w odróżnieniu od innych krajów, m.in. Danii) nie otrzymuje się wsparcia finansowego i edukacyjnego pozwalającego ponownie znaleźć pracę. Brak stabilnego źródła dochodu sprzyja procesowi społecznego wykluczenia. Badania IPiSS dowiodły, że pracownicy pracujący na czas określony są czterokrotnie bardziej narażeni na ubóstwo dochodowe od pracujących na stałe.

¹⁴ Za: *Zatrudnienie na czas określony w polskiej gospodarce. Społeczne i ekonomiczne konsekwencje zjawiska*, red. M. Bednarski, K.W. Frieske, IPiSS, Warszawa 2012.

¹⁵ P. Poławski, *Prekariat: Stabilizacja w gorszym segmencie rynku pracy*, [w:] *Zatrudnienie na czas określony w polskiej gospodarce*, red. M. Bednarski, K.W. Frieske, IPiSS, Warszawa 2012, s. 137.

Tabela 1. Wady i zalety wynikające ze stosowania elastycznych form zatrudnienia

| Pracodawca | |
|---|--|
| Zalety | Wady |
| <ul style="list-style-type: none"> • obniżenie kosztów pracy • dostosowanie wielkości zatrudnienia do kontraktu • ułatwione zwolnienie pracowników niesubordynowanych • obniżenie kosztów szkolenia „swoich pracowników” w sytuacji zmian wprowadzanych • w firmie • obniżenie kosztów doboru pracowników • ułatwione pozyskiwanie wysokiej klasy specjalistów na potrzeby projektu | <ul style="list-style-type: none"> • hołdowanie strategii krótkoterminowej pozwalającej na utratę talentów pracowniczych • utrata pozytywnego wizerunku pracodawcy • tworzenie konfliktów pracowniczych między „starymi” a ciągle zmieniającymi się „nowymi” • utrudnienie procesu kierowania („starzy” i „nowi”) |
| Pracownik | |
| Zalety | Wady |
| <ul style="list-style-type: none"> • możliwość zdobycia pracy • możliwość zdobycia doświadczenia zawodowego i nowych kwalifikacji (absolwenci) • szansa na przyszłe stałe zatrudnienie • możliwość kumulacji wiedzy i doświadczenia w wielu sferach działalności firmy (wzbogacanie treści pracy) • zdobywanie umiejętności interpersonalnych w ramach różnych kultur organizacyjnych firm • praca w niepełnym wymiarze czasu pracy pozwala na dodatkowe kształcenie lub też podjęcie dodatkowej pracy • praca wykonywana w domu (telepraca) pozwala na łączenie pracy z opieką nad rodziną (dziecko, osoba starsza) | <ul style="list-style-type: none"> • utrata poczucia bezpieczeństwa zawodowego i życiowego • utrata zabezpieczenia społecznego (oszczędzanie na świadczeniach lub ich niepłacenie) odbijające się na świadczeniach emerytalnych • mniejszy dostęp do szkoleń w zakładzie(niechęć do inwestowania w pracownika) • małe szanse na zdobycie stałego zatrudnienia • brak realizacji praw pracowniczych: urlop opieka zdrowotna, prawo do informacji, wolność zrzeszania • utrata szansy na wyższe wynagrodzenie (premia, nagroda, dodatek za wysługę lat) • praca wykonywana poza zakładem pracy (telepraca) nie spełnia wymogów bhp, nie daje szans na szkolenie, awans, daje poczucie izolacji społecznej • utrata dochodu w sytuacji przerw w pracy – zubożenie • poczucie deprecjacji społecznej i wykluczenia społecznego • pogorszenie stanu zdrowia fizycznego i psychicznego (depresja) • brak możliwości planowania życia rodzinnego (własnego gospodarstwa domowego) • brak motywacji do kształcenia • brak motywacji do pozostania w kraju |

Źródło: opracowanie własne.

Reasumując powyższe wnioski wskazujące częściej na zagrożenia wynikające ze stosowania elastycznych form zatrudnienia, należałoby ich wykaz uporządkować (zob. tab. 1). I tak: po stronie pracodawcy nie znajdują się tylko same korzyści, w wielu przypadkach bowiem np. może on stracić utalentowanych pracowników, których tak naprawdę nie zdążył rozpoznać, i z tego powodu ponieść niepowetowane szkody.

Przedstawione w tab. 1 treści wymagają bardzo poważnej dyskusji naukowej i politycznej na szczeblu rządu. Stałe wahania koniunktury, skutkujące nieuniknionymi zmianami na światowym rynku pracy, tłumaczą potrzebę uelastyczenia w sferze zatrudnienia. Ten fakt jednak musi być powiązany z zagwarantowaniem podstawowego bezpieczeństwa pracy. W świetle niekorzystnych zmian demograficznych powinno się szczególną troską otoczyć młodych ludzi, którzy już na etapie szkoły średniej myślą o opuszczeniu kraju. Zatrudnieni muszą czuć opiekę ze strony swojego przedstawicielstwa, tj. związków zawodowych i rad pracowników, które nie mogą godzić się z łamaniem praw pracowniczych. Za przykładem innych krajów (Danii, Norwegii) duże pole do działania w tej kwestii zostaje dla partnerów społecznych (pracodawców i pracowników). Nowe wyzwanie staje również przed nauką, właśnie zarządzanie zasobami ludzkimi musi bowiem wypełnić powstałą lukę dotyczącą doboru i motywacji pracowników w tak zmienionych warunkach.

Literatura

- Bodnar A., *Opinia prawna nt. przepisów projektu ustawy o działalności leczniczej odnoszących się do form wykonywania zawodu pielęgniarki i położnej jako działalności gospodarczej rejestrowanej*, Sejm RP, marzec 2011.
- Brońska U., *Przeciwdziałanie zastępowaniu umów o pracę umowami cywilnoprawnymi*, „Polityka Społeczna” 2010 nr 7.
- Dryl, *Więcej elastyczności dzięki pazerności*, „Służba Pracownicza” 2011 nr 5.
- Kłós B., *Flexicurity w polityce Unii Europejskiej*, Biuro Analiz Sejmowych, „Infos” 2009 nr 16.
- Klimek D., *Kontraktowa forma świadczenia pracy w ochronie zdrowia – szansa czy zagrożenie?*, „Polityka Społeczna” 2010 nr 7.
- Marchlewska K., *Flexicurity – duński przykład dla Europy*, zapomniane wartości pl/flexicurity – duński przykład dla Europy – karoline.
- Nietypowe formy zatrudnienia*, oprac. Z. Hajn, K. Getko, Warsztaty dla doradców prawnych, Fundacja Friedricha Eberta, Warszawa 2002.
- Poławski P., *Prekariat: stabilizacja w gorszym segmencie rynku pracy*, [w:] *Zatrudnienie na czas określony w polskiej gospodarce*, IPiSS, Warszawa 2012.
- Zarząd Krajowy OZZZL, Bydgoszcz 2011.
- Zatrudnienie na czas określony w polskiej gospodarce. Społeczne i ekonomiczne konsekwencje zjawiska*, red. M. Bednarski, K.W. Frieske, IPiSS, Warszawa 2012.

FLEXIBLE FORMS OF EMPLOYMENT AND REMUNERATION. OPPORTUNITIES AND THREATS

Summary: This paper discusses opportunities and threats arising from the use of flexible forms of employment and rewarding. There is shown their description and legal formula at the same time proving that their use in Poland violates the interests of the workforce. Particular attention is given to self-employment and temporary work, pointing to legal defects and social and economic consequences. Based on the literature there are presented pros and cons of flexible forms of employment, relating them to the institutions of both employers and employees. At the end there are shown some solutions.

Keywords: timely work, flexible forms of employment, self-employment, temporary work, opportunities and threats of flexible forms of employment.