

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 340

## **Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje**

Redaktorzy naukowci

Jan Lichtarski, Stanisław Nowosielski,  
Grażyna Osbert-Pociecha,  
Edyta Tabaszewska-Zajbert



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](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](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2014

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-453-0**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

Wstęp .....	13
-------------	----

---

### Część 1. Teoretyczno-metodologiczne problemy rozwoju orientacji w zarządzaniu (redaktor naukowy Jan Lichtarski)

---

<b>Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak:</b> Współwystępowanie koncepcji i metod zarządzania w świetle badań empirycznych .....	17
<b>Katarzyna Bratnicka:</b> Twórczość organizacyjna: zdefiniowanie i operacjonalizacja nowego konstruktów .....	27
<b>Wojciech Czakon:</b> Metodologiczny rygor w badaniach nauk o zarządzaniu .	37
<b>Janusz Czekaaj, Marek Ćwiklicki:</b> Możliwe i rekomendowane sposoby grupowania i porządkowania współczesnych metod i koncepcji zarządzania	46
<b>Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński:</b> Czynniki kształtujące prostotę struktury organizacyjnej.....	58
<b>Anna Kwiotkowska:</b> Jakościowa analiza porównawcza jako koncepcja metodologiczna w naukach o zarządzaniu .....	65
<b>Jan Lichtarski:</b> Koncepcyjno-instrumentalny dorobek nauk o zarządzaniu oraz jego skuteczność w radzeniu sobie z typowymi sprzecznościami i dylematami w praktyce zarządzania.....	78
<b>Janusz Marek Lichtarski:</b> Synoptyczny i inkrementalny rozwój współczesnych orientacji w przedsiębiorstwie .....	91
<b>Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda:</b> Projakościowa orientacja organizacji w Polsce i Serbii – empiryczna analiza porównawcza.....	99
<b>Katarzyna Piórkowska:</b> Treści kognitywne i metodologiczne psychologii społecznej i poznawczej w kontekście nauk o zarządzaniu.....	112
<b>Maja Prudzienica:</b> Partnerstwo międzysektorowe w Polsce i Wielkiej Brytanii – istota, charakterystyka i uwarunkowania.....	121
<b>Agnieszka Sokolowska:</b> Teoretyczno-metodologiczne dylematy związane ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa.....	130
<b>Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet:</b> Perspektywa ewolucyjna w zarządzaniu strategicznym. Refleksja z badań .....	141
<b>Łukasz Sułkowski:</b> Paradygmaty i nurty badawcze w metodologii nauk o zarządzaniu – próba syntezy w oparciu o światową literaturę przedmiotu	154
<b>Piotr Szymański:</b> Ewolucja koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa – przegląd literatury.....	167

<b>Michał Trocki:</b> Zmiany instytucjonalne w naukach zarządzania w warunkach globalizacji.....	181
<b>Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki:</b> Orientacja pozytywna jako nowy kierunek w zarządzaniu przedsiębiorstwem .....	189
<b>Kazimierz Zimniewicz:</b> Nauka o zarządzaniu wobec potrzeb praktyki .....	199

---

## **Część 2. Orientacja procesowa (redaktor naukowy Stanisław Nowosielski)**

---

<b>Nicoletta Baskiewicz:</b> Koncepcja japońskiego zarządzania a założenia zarządzania przedsiębiorstwem zorientowanym procesowo .....	209
<b>Renata Brajer-Marczak:</b> Aspekty kulturowe w przedsiębiorstwie zorientowanym na procesy .....	218
<b>Tomasz Brzozowski:</b> Orientacja na procesy w modelu zrównoważonej produkcji .....	230
<b>Szymon Cyfert:</b> System granic architektury procesów organizacji – determinanty kształtowania i dysfunkcje w definiowaniu .....	243
<b>Ewa Czyż-Gwiazda:</b> Orientacja procesowa organizacji – aspekt teoretyczno-empiryczny .....	251
<b>Bartłomiej J. Gabryś:</b> Terapeuta czy kontroler, czyli dominujący dyskurs w organizacji i przykład jego analizy .....	266
<b>Piotr Grajewski:</b> Przesłanki podejścia procesowego do projektowania i zarządzania organizacją.....	275
<b>Grzegorz Jokieli:</b> Identyfikacja procesów w łańcuchach dostaw.....	283
<b>Anna Marciszewska:</b> Zarządzanie portfelem projektów w organizacjach <i>non-profit</i> .....	293
<b>Stanisław Nowosielski:</b> Ciągłe doskonalenie procesów w organizacji. Możliwości i ograniczenia .....	303
<b>Przemysław Polak:</b> Wpływ notacji BPMN na podejście procesowe w zarządzaniu.....	318
<b>Maciej Urbaniak:</b> Perspektywy doskonalenia systemów zarządzania jakością .....	326
<b>Jędrzej Wasiak-Poniatowski:</b> Procesy wdrażania usług świadczonych elektronicznie w urzędach gmin.....	338
<b>Jędrzej Wiczorkowski:</b> Ewolucja metod i notacji modelowania procesów biznesowych .....	345
<b>Aleksandra Zaleśna:</b> Zwiększanie świadomości procesowej wyzwaniem dla pracowników organizacji.....	355

---

### Część 3. Orientacja na zmiany (redaktor naukowy Grażyna Osbert-Pociecha)

---

<b>Adela Barabasz:</b> Ambiwalencja w warunkach zmiany organizacyjnej. Spojrzenie psychoanalityczne .....	369
<b>Dominika Bąk-Grabowska:</b> Niestandardowe formy zatrudnienia w teorii nauki o zarządzaniu – rekomendacje dla prowadzenia badań empirycznych.....	380
<b>Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński:</b> Model strategicznej odnowy procesów biznesowych przedsiębiorstw sektora motoryzacyjnego .....	390
<b>Jerzy Lech Czarnota:</b> Analiza i ocena ryzyka menedżerskiego na podstawie wybranych przypadków .....	400
<b>Remigiusz Gawlik:</b> Zastosowanie metody analitycznego procesu sieciowego do wspierania racjonalnych wyborów młodych Europejczyków .....	415
<b>Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny:</b> Motywacja pracowników w wieku 50+ w świetle wyników badań empirycznych.....	427
<b>Andrzej Kaleta:</b> Strategie małych, średnich i dużych przedsiębiorstw w Polsce .....	438
<b>Kazimierz Krzakiewicz:</b> Zmiany w organizacji i strukturalna inercja .....	450
<b>Monika Kwiecińska:</b> Koncepcja społecznego zaangażowania przedsiębiorstw CCI ( <i>Corporate Community Involvement</i> ) – teoretyczne i praktyczne podstawy zmiany w postrzeganiu roli przedsiębiorstwa w otoczeniu .....	461
<b>Dagmara Lewicka:</b> Wprowadzanie systemu ciągłych usprawnień jako zmiany w przedsiębiorstwie – analiza najistotniejszych barier i źródeł oporu ..	474
<b>Mirosław Moroz:</b> Istota elastyczności przedsiębiorstwa w opinii kadry kierowniczej przedsiębiorstw internetowych .....	487
<b>Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska:</b> Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych z perspektywy ról i funkcji menedżera .....	496
<b>Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski:</b> Kryteria konkurencyjności wyrobów w elastycznej organizacji – perspektywa wytwórcy .....	509
<b>Grażyna Osbert-Pociecha:</b> Zmiany optymalizujące złożoność – jako uwarunkowanie gospodarowania energią organizacji .....	525
<b>Piotr Rogala:</b> Ciągłe doskonalenie jakości według norm ISO serii 9000 .....	536
<b>Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska:</b> Czynniki wpływające na poziom i strukturę kosztów zmian w organizacji .....	546
<b>Jan Skalik:</b> Ewolucja zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie .....	557
<b>Danuta Szpilko:</b> Wykorzystanie badań foresight w procesie budowania strategii rozwoju przedsiębiorstw turystycznych .....	567
<b>Dorota Teneta-Skwiercz:</b> Analiza i ocena ruchu Sprawiedliwego Handlu – wątpliwości związane z jego dalszym upowszechnianiem .....	582

<b>Małgorzata Trenkner:</b> Menedżer jako lider zmiany na przykładzie implementacji systemów zarządzania jakością.....	595
<b>Czesław Zajac:</b> Procesy integracyjne w warunkach przejść i fuzji przedsiębiorstw – aspekty organizacyjne i społeczne.....	607
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Ewolucja struktur organizacyjnych – w drodze do elastyczności i innowacyjności.....	615

---

#### **Część 4. Orientacja na wiedzę i kapitał intelektualny** (redaktor naukowy Edyta Tabaszewska-Zajbert)

---

<b>Anna Cierniak-Emerych:</b> Partycypacja pracownicza w procesie transferu wiedzy w przedsiębiorstwie.....	627
<b>Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka:</b> Twórczość strategiczna jako podstawa budowania kapitału intelektualnego organizacji.....	637
<b>Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko:</b> Foresight gospodarczy – instrumentem orientacji na przyszłość.....	651
<b>Aldona Glińska-Noweś:</b> Rola kapitału społecznego organizacji w kształtowaniu jej kapitału intelektualnego.....	665
<b>Katarzyna Grzesik:</b> Kapitał społeczny w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw.....	675
<b>Katarzyna Huk:</b> Rozwój utalentowanych pracowników w ramach programów zarządzania talentami w świetle badań.....	688
<b>Bogusław Kaczmarek:</b> Wyzwania dla współczesnych przedsiębiorstw i menedżerów – zarys problematyki.....	701
<b>Jarosław Karpacz:</b> Orientacja organizacji na uczenie się a zmiana rutyn.....	712
<b>Grzegorz Kobyłko:</b> Informacyjne i poznawcze uwarunkowania równowagi organizacyjnej.....	726
<b>Justyna Michniak:</b> Narzędzia kształtowania zachowań etycznych pracowników we współczesnych organizacjach.....	736
<b>Mieczysław Morawski:</b> Zarządzanie wiedzą, kapitałem intelektualnym, talentami – wzajemne relacje.....	747
<b>Katarzyna Piwowar-Sulej:</b> Wzrost wiedzy o zarządzaniu ludźmi jako składowej wiedzy projektowej.....	759
<b>Agnieszka Połomska-Jesionowska:</b> Międzyorganizacyjne uczenie się z perspektywy współdziałania gospodarczego małych przedsiębiorstw.....	770
<b>Włodzimierz Rudny:</b> Mobilność zasobów wiedzy a kreowanie wartości.....	781
<b>Agnieszka Sopińska:</b> Wiedza i kapitał intelektualny w nowych typach organizacji – w organizacjach sieciowych.....	788
<b>Edyta Tabaszewska-Zajbert:</b> <i>Teaching organization</i> a inne modele organizacji opartej na wiedzy – człowiek i wartości.....	799

---

## Summaries

---

### Part 1. Theoretical and methodological problems of orientation development in management

---

<b>Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak:</b> The coexistence of management conceptions and methods in view of empirical research.....	26
<b>Katarzyna Bratnicka:</b> Organizational creativity: defining and operationalizing of a new construct.....	34
<b>Wojciech Czakon:</b> Methodological rigor in management research .....	45
<b>Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki:</b> Possible and recommended ways of grouping and arranging contemporary management concepts and methods .....	57
<b>Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński:</b> Factors influencing the simplicity of organizational structure .....	64
<b>Anna Kwiotkowska:</b> Qualitative Comparative Analysis as a methodological concept in management research .....	77
<b>Jan Lichtarski:</b> Conceptual and instrumental achievements of management science and its effectiveness in solving typical contradictions and dilemmas in management practice.....	90
<b>Janusz Marek Lichtarski:</b> Synoptic and incremental development of contemporary management orientations in an enterprise.....	98
<b>Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda:</b> Pro-quality orientation in organizations from Poland and Serbia – empirical comparative analysis .....	111
<b>Katarzyna Piórkowska:</b> Cognitive and methodological content in the context of management science.....	120
<b>Maja Prudzienica:</b> Cross-sector partnership in Poland and the UK – the essence, characteristics and determinants.....	129
<b>Agnieszka Sokółowska:</b> Theoretical and methodological dilemmas related to the social responsibility of enterprise .....	140
<b>Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet:</b> Variation and selection. Reflections from the research.....	153
<b>Łukasz Sułkowski:</b> Paradigms and research currents in methodology of management – trial of synthesis on the basis of world literature .....	166
<b>Piotr Szymański:</b> Value-based management evolution – literature review.....	180
<b>Michał Trocki:</b> Institutional changes in management sciences in the context of globalization .....	188
<b>Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki:</b> Enterprise's strategic orientations as an important direction of future research in strategic management .....	198
<b>Kazimierz Zimniewicz:</b> Science of management versus the needs of practice .....	205

---

## Part 2. Process orientation

---

<b>Nicoletta Baskiewicz:</b> Japanese management concept vs. assumptions from process-oriented business management.....	217
<b>Renata Brajer-Marczak:</b> Cultural aspects in a process oriented company ....	229
<b>Tomasz Brzowski:</b> Processes orientation in a model of diverse production	242
<b>Szymon Cyfert:</b> Systems of organization processes architecture boundaries: determinants of shaping and dysfunctions in defining .....	250
<b>Ewa Czyż-Gwiazda:</b> Theoretical and empirical aspect of business process orientation .....	265
<b>Bartłomiej J. Gabryś:</b> Therapist or controller: dominating discourse in organization and its analysis .....	274
<b>Piotr Grajewski:</b> Presumptions of the process-oriented approach to design and management of the organization .....	282
<b>Grzegorz Jokieli:</b> Identification of processes in the supply chain.....	292
<b>Anna Marciszewska:</b> Project portfolio management in non-profit organizations.....	302
<b>Stanisław Nowosielski:</b> Continuous process improvement in an organization. Possibilities and limitations .....	317
<b>Przemysław Polak:</b> BPMN influence on the process approach in management .....	325
<b>Maciej Urbaniak:</b> Prospects for improvement of quality management systems	337
<b>Jędrzej Wasiak-Poniatowski:</b> The processes of implementation of electronic services in municipal offices.....	344
<b>Jędrzej Wiczorkowski:</b> The evolution of business process modeling methods and notations .....	354
<b>Aleksandra Zaleśna:</b> Process consciousness raising – a challenge for organization’s employees.....	365

---

## Part 3. Change orientation

---

<b>Adela Barabasz:</b> Ambivalence towards organizational change. Psychoanalytic perspective .....	379
<b>Dominika Bąk-Grabowska:</b> Nonstandard forms of employment in the theory of management science – recommendations for empirical research .....	389
<b>Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński:</b> Model of strategic renewal of business processes of automotive industry .....	399
<b>Jerzy Lech Czarnota:</b> Analysis and assessment of managerial risk based on selected examples .....	414



<b>Remigiusz Gawlik:</b> Supporting rational choices of young Europeans with the use of Analytic Network Process method.....	426
<b>Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny:</b> 50+ workers' motivation to work – empirical evidences.....	437
<b>Andrzej Kaleta:</b> Strategies of small, medium and large enterprises in Poland..	449
<b>Kazimierz Krzakiewicz:</b> Organisational change and structural inertia .....	460
<b>Monika Kwiecińska:</b> Corporate Community Involvement – theoretical and practical basis for changes in the perception of the role of companies in environment.....	473
<b>Dagmara Lewicka:</b> Implementation of system of continuous improvement as a change in a company – analysis of the most important barriers and sources of resistance .....	486
<b>Mirosław Moroz:</b> Essence of the enterprise flexibility in the opinion of management of internet businesses .....	495
<b>Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska:</b> Management in inter-organizational networks – manager's roles and functions perspective .....	508
<b>Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski:</b> Competition criteria of products at a flexible organization – manufacturer's perspective .....	523
<b>Grażyna Osbert-Pociecha:</b> Changes limiting the complexity – as conditioning of organizational energy management.....	535
<b>Piotr Rogala:</b> Continual improvement of quality according to the ISO 9000 series standards .....	545
<b>Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska:</b> Factors determining the level and structure of costs of changes in an organization.....	556
<b>Jan Skalik:</b> Evolution of management of changes in an enterprise.....	566
<b>Danuta Szpilko:</b> The use of foresight research in the process of building tourism enterprises development strategy.....	581
<b>Dorota Teneta-Skwiercz:</b> The Fair Trade analysis and assessment – doubts connected with its further dissemination .....	594
<b>Małgorzata Trenkner:</b> Manager as a leader of change in the implementation of quality management systems.....	606
<b>Czesław Zajęc:</b> Integration processes in the conditions of acquisitions and mergers of enterprises – social and organizational aspects .....	614
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> The evolution of organizational structures – on the way to flexibility and innovativeness.....	624

---

#### **Part 4. Knowledge and intellectual capital orientation**

---

<b>Anna Cierniak-Emerych:</b> Employee participation in the process of knowledge transfer in a company.....	636
<b>Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka:</b> Strategic creativity as a basis for developing organizational intellectual capital and enhancing performance	650

<b>Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko:</b> Economic foresight as an instrument of a future-oriented strategy .....	664
<b>Aldona Glińska-Neweś:</b> The role of social capital in shaping the organisation's intellectual capital .....	674
<b>Katarzyna Grzesik:</b> Social capital in the functioning of contemporary enterprises .....	687
<b>Katarzyna Huk:</b> The development of talent in the talent management programs in the light of research .....	700
<b>Bogusław Kaczmarek:</b> Challenges for contemporary businesses and managers – basic problems and outline of issues .....	711
<b>Jarosław Karpacz:</b> Organizational learning orientation versus change of routines .....	725
<b>Grzegorz Kobyłko:</b> Information and cognitive conditionality of organizational balance .....	735
<b>Justyna Michniak:</b> Ethical behaviour building tools in modern organisations.....	746
<b>Mieczysław Morawski:</b> The relationship between knowledge management, intellectual capital management and talent management .....	758
<b>Katarzyna Piwowar-Sulej:</b> Increase of human resources management knowledge as a component of project knowledge .....	769
<b>Agnieszka Połomska-Jesionowska:</b> Inter-organizational learning from the prospect of economic cooperation of small businesses .....	780
<b>Włodzimierz Rudny:</b> Knowledge assets mobility and value creation.....	787
<b>Agnieszka Sopińska:</b> Knowledge and intellectual capital in a new type of organisations: network organisations .....	798
<b>Edyta Tabaszewska-Zajbert:</b> Teaching Organization and other types of knowledge-based organization – human and values .....	810

**Dominika Bąk-Grabowska**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## **NIESTANDARDOWE FORMY ZATRUDNIENIA W TEORII NAUKI O ZARZĄDZANIU – REKOMENDACJE DLA PROWADZENIA BADAŃ EMPIRYCZNYCH**

---

**Streszczenie:** W opracowaniu dokonano przeglądu wybranych teorii, koncepcji i modeli odnoszących się do wykorzystywania niestandardowych form zatrudnienia w organizacjach. Studia literaturowe pozwoliły na wyciągnięcie wniosków odnośnie do kierunków zmian w wykorzystaniu niestandardowych form zatrudnienia, a także na określenie podstawowych problemów badawczych podejmowanych przez autorów. Zdiagnozowanie stanu wiedzy w analizowanym obszarze stało się przesłanką dla dokonania próby wyboru metody badawczej, rekomendowanej do prowadzenia badań nad zarządzaniem zasobami ludzkimi w warunkach zatrudnienia niestandardowego.

**Słowa kluczowe:** elastyczność pracy, niestandardowe formy zatrudnienia, studium przypadków.

DOI: 10.15611/pn.2014.340.35

### **1. Wstęp**

Elastyczność pracy stanowi jeden z elementów w hierarchii wymiarów elastyczności organizacji [Osbert-Pociecha 2011, s. 139–144]. Elastyczne dysponowanie potencjałem ludzkim wymaga doboru form zatrudnienia stosownie do okoliczności funkcjonowania przedsiębiorstwa [Gableta 2006, s. 17–21]. Spełnienie tego warunku skutkuje stosowaniem zróżnicowanych form zatrudnienia, które należy rozumieć jako – wynikające głównie z podstaw prawnych – formy powiązań pracowników z przedsiębiorstwami, na rzecz których świadczą pracę<sup>1</sup>. W ramach stosowanych w praktyce rozwiązań wyróżnić można: zatrudnienie niepracownicze, zatrudnienie nierejestrowane, samozatrudnienie oraz formy wielopodmiotowe, obejmujące zatrudnianie za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej, leasing personalny i inne

---

<sup>1</sup> W przypadku niestandardowych form zatrudnienia pojęcie „pracownik” powinno być rozumiane *sensu largo*, jako określenie osoby wykonującej pracę na rzecz przedsiębiorstwa, a nie *sensu stricto*, w znaczeniu prawnym, jako określenie osoby pozostającej w stosunku pracy na podstawie umowy o pracę.

odmiany outsourcingu. Należy zwrócić uwagę, że formy zatrudnienia są kategorią odrębną względem organizacji czasu pracy i miejsca wykonywania pracy. Choć w praktyce wymiary te często się przenikają [Bąk-Grabowska, Jagoda 2012, s. 23–26].

Katalog form zatrudnienia stosowanych w danym państwie wynika z możliwości, jakie stwarza obowiązujący system prawny. Większość teorii i koncepcji nawiązujących do niestandardowych form zatrudnienia bazuje na systemie brytyjskim, w którym nie funkcjonuje zatrudnienie niepracownicze, rozumiane jako zatrudnienie pracownika bezpośrednio przez przedsiębiorstwo na podstawie umów prawa cywilnego. W Wielkiej Brytanii mamy pracowników zatrudnianych na podstawie umowy o pracę (*employees*), samozatrudnionych (*self-employed*), wykonawców outsourcingowych (*outsourced workers*) i wykonawców świadczących pracę za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej (*agency workers*) [Leighton i in. 2007, s. 14–15].

Powyższe ujęcia i spostrzeżenia mają znaczenie dla analizy poszczególnych teorii, koncepcji i modeli dotyczących stosowania niestandardowych form zatrudnienia w organizacjach. Analizę wybranych ujęć przeprowadzono przy wykorzystaniu studiów literaturowych. Spróbowano odpowiedzieć na pytanie, jakie wnioski wynikają dla prowadzenia badań empirycznych z zastanego stanu wiedzy w analizowanym obszarze. Odniesiono się przy tym do wytycznych do prowadzenia badań empirycznych metodą studium przypadków opracowanych przez W. Czakona [2011, s. 45–63].

## **2. Teorie i koncepcje odnoszące się do uelastyczniania zatrudnienia w organizacjach**

Podstawową teorią stosowaną do opisu zjawiska wykorzystywania niestandardowych form zatrudnienia jest teoria firmy elastycznej J. Atkinsona (*theory of the flexible firm*). Lata 80. ubiegłego wieku zapoczątkowały zjawisko, które autor zaobserwował i opisał, stwierdzając, że dążące do uelastycznienia przedsiębiorstwa oferują pełnowartościowe zatrudnienie pracownikom z grupy podstawowej, jednocześnie zatrudniając wykonawców na zasadach niestandardowych w ramach tzw. peryferii. Podstawową cechą grupy peryferyjnej jest dostosowywanie jej wielkości do aktualnych potrzeb przedsiębiorstwa, co wiąże się z oferowaniem terminowych kontraktów, angażowaniem pracowników tymczasowych i zmianą charakteru stosunku pracy [Atkinson 1984, s. 28–31]. Przez wiele lat model Atkinsona był wystarczający do opisu zjawisk zachodzących w obszarze kształtowania zatrudnienia. Podział na trzon zatrudnienia, w ramach którego istotna jest elastyczność funkcjonalna, i peryferie, oparte na elastyczności numerycznej, w ramach których wykorzystywane są formy niestandardowe, podtrzymywany jest w pracach większości badaczy zjawiska z początku XXI wieku [Houseman 2001, s. 149–170; Gableta 2003, s. 125–131; Kalleberg 2001, s. 479–504].

Model Atkinsona ugruntował wyobrażenie o stosowaniu form niestandardowych jako rozwiązań służących pozyskaniu kadry o kwalifikacjach stosunkowo łatwo do-

stępnym na rynku pracy i potrzebnych w ograniczonym czasie [Sekuła 2001, s. 68]. Wpłynęło to na niskie zainteresowanie problematyką zarządzania pracownikami zatrudnianymi w formach niestandardowych i doprowadziło do powstania istotnej luki poznawczej, która dopiero w ostatnim czasie zaczyna być wypełniana. Problem ten uwypukla się w warunkach stosowania form wielopodmiotowych, gdy dochodzi do podziału kompetencji w zakresie zarządzania pracownikami pomiędzy przedsiębiorstwem użytkującym a agencją pracy tymczasowej lub firmą outsourcingową [Håkansson, Isidorsson 2012, s. 487–505].

Należy zauważyć, że na uwidaczniający się w ostatnim okresie wzrost zainteresowania zarządzaniem pracownikami niestandardowymi wpłynęły ilościowe i jakościowe zmiany w zakresie ich wykorzystywania. Po pierwsze, pracownicy zatrudniani w ramach form niestandardowych zaczęli być angażowani do realizacji zadań ważnych, wymagających wysokich kompetencji i utożsamianych dotychczas z procesami realizowanymi w ramach trzonu zatrudnionych [Håkansson, Isidorsson 2012, s. 487–505]. Po drugie, niektóre przedsiębiorstwa zaczęły korzystać z pracy pracowników tymczasowych nie w związku z okresowym zwiększeniem zapotrzebowania na pracę, lecz jako stałe rozwiązanie, stanowiące alternatywę dla zatrudnienia pracowniczego. W przedsiębiorstwach tych korzystanie z form niestandardowych wiąże się z realizacją określonej strategii personalnej, a pracownicy realizują podstawowe zadania przedsiębiorstwa. Zatrudnieniu niestandardowemu nadany jest zatem bardziej strategiczny wymiar [Purcell, Purcell, Tailby 2004, s. 705–725].

Trójstronny układ powiązań pomiędzy pracownikiem, przedsiębiorstwem użytkującym i podmiotem udostępniającym pracownika stwarza specyficzną sytuację w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Kompetencje z zakresu realizacji funkcji personalnej zostają rozdzielone pomiędzy dwoma podmiotami. W literaturze przedmiotu pojawiają się pierwsze modelowe ujęcia wskazanych relacji, takie jak [Leighton i in. 2007, s. 78–82]:

- model „ręce przy sobie” – kiedy przedsiębiorstwo użytkujące praktycznie nie ingeruje w zarządzanie personelem;
- model integracji – w ramach którego integruje się zatrudnionych niestandardowo z personelem stałym przedsiębiorstwa użytkującego, poprzez objęcie pracowników tymczasowych wybranymi działaniami w obszarze zsz, na przykład związanymi z jednolitym ubiorem, umożliwieniem korzystania z pomieszczeń socjalnych itp.;
- model partnerstwa – który wiąże się z intencją świadomego budowania relacji pomiędzy podmiotem udostępniającym personel a przedsiębiorstwem użytkującym w celu ustalenia optymalnego podziału kompetencji w zakresie zarządzania pracownikami.

Wyniki badań empirycznych wskazują, że sposób traktowania wykonawców przez agencję wpływa na ich zachowanie/efektywność pracy względem przedsiębiorstwa użytkującego i *vice versa* [Connelly, Gallagher, Gilley 2007, s. 326–335].

W literaturze przedmiotu dominuje pogląd, że wykorzystywanie niestandardowych form zatrudnienia w przedsiębiorstwie prowadzi do różnic w podejściu do zarządzania ludźmi zatrudnianymi w ramach form pracowniczych i niepracowniczych. Przejawiać się to może w niższych standardach zarządzania i nierespektowaniu interesów pracowniczych osób zatrudnianych w formach niestandardowych. Zjawisko to określane jest jako dychotomiczny model zarządzania zasobami ludzkimi [Bąk-Grabowska 2011, s. 39–50]. Na niższe standardy praktyk zarządzania zasobami ludzkimi w odniesieniu do pracowników agencyjnych w porównaniu z pracownikami etatowymi wskazują wyniki badań empirycznych realizowanych w ramach kilku projektów [*Working conditions...* 2001; McGovern, Smeaton, Hill 2004, s. 225–249]. Problem nie jest jednak rozstrzygnięty. Projekt badawczy realizowany z wykorzystaniem badań jakościowych pokazał, że w duńskich przedsiębiorstwach produkcyjnych wykonawcy agencyjni spotykają się z takim samym standardem większości praktyk z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi jak pracownicy stali. Okazało się, że pracownicy agencyjni utrzymują więzi społeczne z pracownikami etatowymi, mają równy dostęp do doskonalenia zawodowego (między innymi w ramach systemów rotacji na stanowiskach pracy), są doceniani przez menedżerów, przede wszystkim za wiedzę i doświadczenie wynikające z pracy dla wielu przedsiębiorstw. Pracownikom tymczasowym stwarza się możliwość udziału w różnych formach partycypacji pracowniczej, udziału w kołach jakości itp. [Torka, Schyns 2010, s. 1307–1322]. Wyniki tych pogłębionych badań wskazują na nieaktualność lub ograniczony zasięg wcześniejszych koncepcji.

Coraz częściej zauważa się, że zmiany w wykorzystaniu niestandardowych form zatrudnienia w praktyce gospodarczej stawiają nowe wymagania dla badaczy tego zjawiska. Wskazuje się, że zbyt mało uwagi poświęcono dotychczas problemom zarządzania pracownikami niestandardowymi w ramach przedsiębiorstwa użytkującego [Håkansson, Isidorsson 2012, s. 487–505].

### **3. Niestandardowe formy zatrudnienia w pracach polskich badaczy**

W Polsce problematyką niestandardowych form zatrudnienia badacze zajmują się najczęściej w ramach szerszej grupy zagadnień, takich jak elastyczność pracy czy elastyczne zarządzanie zasobami ludzkimi [Skowron-Mielnik 2012; Listwan, Stor (red.) 2012; Witkowski, Stor (red.) 2012]. W wydaniach monograficznych dominuje orientacja na aspekty prawne wykorzystywania niestandardowych form zatrudnienia [Pisarczyk 2003; Bąk 2006; Kowalska i in. 2009]. Jednym z istotnych projektów badawczych realizowanych w analizowanym obszarze było *Badanie czynników warunkujących wykorzystanie niestandardowych form zatrudnienia w Polsce*. Projekt realizowano na zamówienie Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej i był on współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. W ramach prowadzonych badań ustalono przede wszystkim skalę stosowania niestandardowych form

**Tabela 1.** Niestandardowe formy zatrudnienia w opracowaniach z zakresu elastyczności w zarządzaniu kapitałem ludzkim

Autor	Tytuł opracowania	Podstawy teoretyczne	Zastosowana metoda badawcza	Wiedza o niestandardowych formach zatrudnienia
Z. Antczak	<i>Pojęcie elastyczności i jego paradygmatyczna recepcja (rozważania epistemologiczno-eksploracyjne)</i>	Elastyczność w ramach paradygmatycznej recepcji nauk o zarządzaniu.	Studia literaturowe. Badanie podręczników akademickich. Epistemologiczne rozważania nad użyciem i rozumieniem pojęcia.	Miejsce niestandardowych form zatrudnienia w definicyjnych ujęciach elastyczności pracy.
A. Jawor-Joniewicz	<i>Ku elastyczności zarządzania zasobami ludzkimi? Wybrane rozwiązania stosowane przez uczestników konkursu „Lider ZZL” w latach 2001–2011</i>		Analiza raportów z konkursu „Lider ZZL w latach 2001–2011”. Przedsiębiorstwa kwalifikowane do próby przy doborze celowym uwzględniającym szczególnie wysokie standardy zyl.	Przedstawienie udziału przedsiębiorstw stosujących niestandardowe formy zatrudnienia, tj. umowy cywilnoprawne i samozatrudnienie, w próbie przedsiębiorstw biorących udział w konkursie.
E. Kowalczyk	<i>I-deals jako przejaw elastyczności w budowaniu relacji pracownik – pracodawca</i>	Koncepcja I-Deals D.M. Rousseau. Zakłada ona koniec ery zbiorowych układów pracy i szablonowych, jednostronnie narzuconych rozwiązań w zakresie kształtowania warunków zatrudnienia.	Badania ilościowe przy wykorzystaniu elektronicznej ankiety. Respondenci (pracownicy) mogli wziąć udział w badaniu za pośrednictwem portalu internetowego.	Stosowanie niestandardowych form zatrudnienia jako elementu zawierania idiosynkratycznych umów o pracę. Wskazanie liczby respondentów negocjujących z pracodawcą w obszarze form zatrudnienia w badanej próbie.
B. Skowron-Mielnik	<i>Założenia modelowania elastycznej organizacji pracy</i>	Koncepcja kierunków zmian w obrębie wzorców pracy [Carnoy 2000] Koncepcja elastyczności J.S. Evansa. Koncepcja Flexicurity.	Badania ankietowe. Studia przypadków.	Możliwości wykorzystania niestandardowych form zatrudnienia w procesie modelowania elastycznej organizacji pracy.
J. Cewińska	<i>Freelancing a zarządzanie kapitałem ludzkim</i>		Analiza treści publikacji czasopiśmienniczych oraz raportów dotyczących freelancingu. Przegląd wypowiedzi internautów na portalach, forach dyskusyjnych i blogach dla freelancerów.	Przedstawienie opinii freelancerów i pracodawców o motywach i skutkach podjęcia współpracy. Postawienie przez autorkę pytań badawczych dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi w warunkach zatrudniania freelancerów.



Z. Janowska, Z. Chmal	<i>Elastyczne formy zatrudnienia i wynagradzania. Szanse zagrożenia</i>	Koncepcja flexicurity.	Analiza wyników badań empirycznych dotyczących zakresu wykorzystania form niestandardowych prezentowanych w literaturze przedmiotu oraz analiza aktów prawnych.	Przedstawienie zakresu wykorzystania niestandardowych form zatrudnienia w Polsce. Określenie przesłanek i skutków ich stosowania z koncentracją na aspektach społecznych.
W. Jarmolowicz, M. Pile	<i>Struktura społeczno-demograficzna zatrudnionych w ramach form elastycznych w Polsce i Unii Europejskiej</i>		Analiza raportów Eurostatu i Rady Monitoringu Społecznego.	Określenie liczby i wybranych cech osób pracujących w formach niestandardowych w Polsce i UE. Wyciągnięcie wniosków dotyczących analizy porównawczej.
T. Sapeta	<i>Wykorzystanie audytu personelu w uelastycznianiu zatrudnienia</i>	Problematyka audytu personalnego głównie w ujęciu A. Poczowskiego.	Studia literaturowe	Rozważania na temat odniesienia problematyki audytu personalnego do stosowania niestandardowych form zatrudnienia.
M. Striker	<i>Determinanty uelastyczniania zatrudnienia personelu medycznego w Polsce</i>	Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim głównie w ujęciu M. Juchnowicz.	Obserwacje własne i wywiady niejawne prowadzone z pracownikami szpitali. Uzasadnienie wyboru metody brakiem zgody na pełne badania w podmiotach. Analiza wyników badań innych autorów.	Określenie stosowania niestandardowych form zatrudnienia jako głównego kierunku uelastyczniania zatrudnienia w służbie zdrowia. Identyfikacja przesłanek tego procesu.
A. Cierniak- -Emerych	<i>Interesy osób świadczących pracę oraz ich respektowanie w warunkach uelastyczniania zatrudnienia</i>	Koncepcja interesariuszy (stakeholders)	Badanie ankietowe w grupie 238 przedsiębiorstw. Wykorzystano 2 formularze ankiet – pierwszy skierowany do kierowników, drugi do pracowników wykonawczych.	Identyfikacja interesów (oczekiwań) pracowników zatrudnionych w formach niestandardowych i porównanie ich z interesami pozostałych grup zatrudnionych.
I. Rymaniak	<i>Elastyczność jako wymiar reistycznej koncepcji pracy</i>	Reistyczna koncepcja pracy.	Studia literaturowe.	Określenie możliwości zastosowania niestandardowych form zatrudnienia w zarysowanej przez autora propozycji modułowego ułożenia procesów pracy. Propozycja jest abstraktem projektowym.
D. Kunecka	<i>Klimat organizacyjny w kontekście elastyczności zatrudnienia w sektorze zdrowia</i>	Głównie sześciowymiarowe ujęcie klimatu organizacyjnego M. Kuczkiwicz, P. Motyl i M. Sielickiej.	Sondaż diagnostyczny przy użyciu kwestionariusza ankiety przeprowadzony wśród 285 lekarzy i pielęgniarek.	Wykazanie negatywnego wpływu zwiększenia zakresu wykorzystania niestandardowych form zatrudnienia na klimat organizacyjny.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Listwan, Stor (red.) 2012; Witkowski, Stor (red.) 2012].



zatrudnienia, postawy pracodawców i pracowników wobec form niestandardowych oraz wady i zalety ich stosowania w opinii respondentów [*Badanie czynników...* 2008].

Miejsce problematyki niestandardowych form zatrudnienia w naukach o zarządzaniu wydaje się dobrze uwidocznione w dwutomowej publikacji poświęconej elastyczności w zarządzaniu kapitelem ludzkim [Listwan, Stor (red.) 2012; Witkowski, Stor (red.) 2012]. W ramach studiów literaturowych przeanalizowano 79 opracowań zawartych w publikacji. Jedynie w 12 spośród nich autorzy odnosili się do problematyki niestandardowych form zatrudnienia. Elastyczne zarządzanie zasobami ludzkimi jest pojęciem szerokim i wielowymiarowym, w ramach którego niestandardowe formy zatrudnienia zajmują określone miejsce, są jego składową. Opracowania poruszające problematykę niestandardowych form zatrudnienia przeanalizowano pod kątem podstaw teoretycznych, zastosowanej metody badawczej i rezultatów badań (zob. tab. 1).

Z przeprowadzonej analizy wynikają następujące wnioski:

- Występują problemy definicyjne, widoczna jest niespójność poszczególnych ujęć.
- Badania w dużej mierze dotyczą rynku pracy, bądź opierają się na analizie raportów z badań rynku pracy. Wiedza, którą dzięki temu zyskujemy, dotyczy liczby, udziału, stopnia wykorzystania poszczególnych form w gospodarce.
- W badaniach identyfikowane są przesłanki i skutki stosowania niestandardowych form zatrudnienia, najczęściej na podstawie ankietowych badań respondentów.
- Autorzy analizujący raporty polskie i zagraniczne, a także prowadzący badania własne jednoznacznie stwierdzają, że w Polsce niestandardowe formy zatrudnienia stosowane są na dużą skalę, przy wykorzystaniu zróżnicowanych rozwiązań, a podstawową przesłanką ich stosowania jest dążenie przedsiębiorców do ograniczania kosztów zatrudnienia.
- Autorzy opracowań najczęściej odnoszą się do koncepcji flexicurity, którą określa się jako zsynchronizowaną, zamierzoną politykę, w ramach której podejmowana jest z jednej strony próba uelastycznienia rynków pracy, organizacji pracy i stosunków pracy, z drugiej zwiększania bezpieczeństwa zatrudnienia i bezpieczeństwa socjalnego [Wilthagen, Tros 2004, s. 166–186]. Koncepcja ta odnosi się przede wszystkim do ekonomii rynku pracy i jedynie w ograniczonym zakresie może być użyteczna do interpretacji zjawisk z zakresu zarządzania.
- W opracowaniach nie odnajdujemy odpowiedzi na pytanie, czy i jak stosowanie niestandardowych form zatrudnienia wpływa na proces zarządzania zasobami ludzkimi w polskich przedsiębiorstwach. Zbyt rzadko (jeśli już, to fragmentarycznie) dochodzi do diagnozy zjawiska w jego rzeczywistym kontekście.

Można ponadto zauważyć, że w opracowaniach koncentrujących się na niestandardowych formach zatrudnienia dominuje postrzeganie aspektów negatywnych, takich jak brak ochrony prawnej stosunku pracy, przywilejów pracowniczych, stabi-

lizacji zatrudnienia itp. Natomiast autorzy piszący o elastyczności zarządzania zasobami ludzkimi w ujęciu całościowym bądź w ramach realizacji wybranych procesów, takich jak systemy wynagradzania, doskonalenie zawodowe czy organizowanie czasu pracy, najczęściej wskazują na pozytywy wiążące się z ową elastycznością, przejawiające się w lepszym spełnianiu oczekiwań pracowników, dopasowaniu do ich potrzeb, zapewnieniu *work-life balance*. Rodzi się zatem pytanie o relacje pomiędzy elastycznością w ramach poszczególnych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi a stosowaniem niestandardowych form zatrudnienia.

#### **4. Metoda badawcza rekomendowana dla badania zarządzania zasobami ludzkimi w ramach niestandardowych form zatrudnienia**

Zdiagnozowany stan wiedzy w nauce o zarządzaniu w zakresie wykorzystywania niestandardowych form zatrudnienia w organizacjach wskazuje na potrzebę dalszej eksploracji tego obszaru badawczego. Niestandardowe formy zatrudnienia opisywane są nieprecyzyjnie. Realizowane projekty badawcze w większości są projektami z zakresu ekonomii rynku pracy, a nie nauki o zarządzaniu. Wyniki badań nie wyjaśniają w pełni zjawisk z obszaru zarządzania i bywają sprzeczne. Symptomy te można uznać za wystarczające do stwierdzenia niskiego stanu rozwoju wiedzy w analizowanym obszarze [Czakon 2011, s. 45–63].

Przedstawiane w literaturze przedmiotu modele, koncepcje i teorie nawiązujące do zjawiska wykorzystywania niestandardowych form zatrudnienia często są adekwatne do uwarunkowań wynikających z danego miejsca i czasu. Są to zatem teorie o ograniczonym zasięgu oddziaływania. Mają na to wpływ między innymi uwarunkowania kulturowe i prawne występujące w danym kraju. Wydaje się to dodatkowym argumentem za potrzebą rozpoznawania zjawiska w rzeczywistych warunkach i diagnozowania przebiegu procesów w czasie. Potrzeby te mogą być zaspokojone poprzez zastosowanie metody studium przypadków [Czakon 2011, s. 45–63].

Ze względu na złożoność zjawisk zachodzących w obszarze kształtowania zatrudnienia z wykorzystaniem form niestandardowych zasadne wydaje się prowadzenie badań przy wykorzystaniu zróżnicowanych technik gromadzenia danych, w tym wywiadów naukowych z osobami z różnych grup zatrudnienia, analizowanych w układzie hierarchicznym i funkcjonalnym. Przy zastosowaniu metody studium przypadków z reguły nie jest możliwa generalizacja statystyczna. Warunkiem koniecznym do generalizacji statystycznej jest reprezentatywność próby i losowy dobór podmiotów. Należy zważyć, że są to warunki trudne do spełnienia również w badaniach ilościowych. W metodzie studium przypadków możliwa jest natomiast generalizacja analityczna, opierająca się na racjonalnym oszacowaniu zakresu, w jakim wyniki uzyskane w jednym badaniu mogą zostać użyte jako wskazówka, co może wydarzyć się w innej sytuacji [Kvale 2010, s. 202–205].

## 5. Zakończenie

Teorie, koncepcje i modele odnoszące się do wykorzystywania w organizacjach niestandardowych form zatrudnienia ewoluują, co ma ścisły związek ze zmianami zachodzącymi w praktyce gospodarczej. Analizowane ujęcia teoretyczne raczej nie stwarzają możliwości prognozowania zmian, a co najwyżej starają się ukazać aktualny stan rzeczy.

Szczególnie w pracach polskich badaczy zbyt mało uwagi poświęca się problematyce zarządzania, koncentrując się na zagadnieniach z obszaru rynku pracy. Za najczęściej wykorzystywaną w tym zakresie koncepcję można uznać *flexicurity*. Zwrócenie większej uwagi na problemy zarządzania w warunkach stosowania niestandardowych form zatrudnienia w polskich przedsiębiorstwach wydaje się szczególnie istotne ze względu na określony kontekst kulturowy, ekonomiczny i prawny. Chociażby obowiązujące w Polsce rozwiązania prawne są dość specyficzne i powodują, że wykorzystywany w przedsiębiorstwach wachlarz możliwości, w zakresie stosowania niestandardowych form zatrudnienia, jest szczególnie bogaty. Niski stopień rozpoznania analizowanej problematyki w polskich warunkach jest argumentem za podejmowaniem badań empirycznych metodą studium przypadków.

## Literatura

- Atkinson J., *Manpower strategies for flexible organizations*, „Personnel Management”, August 1984.
- Badanie czynników warunkujących wykorzystanie niestandardowych form zatrudnienia w Polsce. Raport końcowy, Wyższa Szkoła Zarządzania Personelem, Wydawnictwo Adam Marszałek, Warszawa 2008.
- Bąk E., *Elastyczne formy zatrudnienia*, C.H. Beck, Warszawa 2006.
- Bąk-Grabowska D., *Elastyczny model zatrudnienia w świetle koncepcji zarządzania zasobami ludzkiemi*, [w:] Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 162, *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. H. Jagoda, UE, Wrocław 2011.
- Bąk-Grabowska D., Jagoda A., *Formy organizacji pracy, organizacji czasu pracy, zatrudnienia – próba kategoryzacji*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 11.
- Connelly C.E., Gallagher D.G., Gilley K.M., *Organizational and client commitment among contracted employees: A replication and extension with temporary workers*, „Journal of Vocational Behavior”, April 2007, vol. 70.
- Czakon W., *Zastosowanie studiów przypadków w badaniach nauk o zarządzaniu*, [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, red. W. Czakon, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- Gableta M., *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003.
- Gableta M., *Podstawy budowania potencjału pracy – rodzaj i charakter działań*, [w:] *Potencjał pracy przedsiębiorstwa*, red. M. Gableta, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006.
- Håkansson K., Isidorsson T., *Work organizational outcomes of the use of temporary agency workers*, „Organization Studies” 2012, vol. 33, no. 4.

- Houseman S.N., *Why employers use flexible staffing arrangements: Evidence from establishment survey*, „Industrial and Labor Relations Review” 2001, vol.55, no. 1.
- Kalleberg A.L., *Organizing flexibility: The flexible firm in a new century*, „British Journal of Industrial Relations” 2001, no. 39.
- Kowalska A., Szafran A., Czeredys-Wójtowicz M., Kowalski A., *Szczególne formy zatrudnienia. Skutki prawne, podatkowe i ubezpieczeniowe*, Difin, Warszawa 2009.
- Kvale S., *Prowadzenie wywiadów. Niezbędnik badacza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2010.
- Leighton P., Syrett M., Hecker R., Holland P., *Out of the Shadows. Managing Self-Employed, Agency and Outsourced Workers*, Elsevier Ltd., Burlington 2007.
- Listwan T., Stor M. (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, tom 1: *Problemy zarządczo-ekonomiczne*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 248, Wydawnictwo UE, Wrocław 2012.
- McGovern P., Smeaton D., Hill S., *Bad jobs in Britain. Nonstandard employment and job quality*, „Work and Occupations”, May 2004, vol. 31.
- Osbert-Pociecha G., *Zdolność do zmian jako siła sprawcza elastyczności organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Pisarczyk Ł., *Różne formy zatrudnienia*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2003.
- Purcell J., Purcell K., Tailby S., *Temporary work agencies: Here today – gone tomorrow?*, „British Journal of Industrial Relations” 2004, no. 42.
- Sekuła Z., *Planowanie zatrudnienia*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- Skowron-Mielnik B., *Elastyczna organizacja pracy w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.
- Torka N., Schyns B., *On the job and co-worker commitment of Dutch agency workers and permanent employees*, „The International Journal of Human Resource Management”, June-July 2010, vol. 21.
- Wilthagen T., Tros F., *The concept of „flexicurity”. A new approach to regulating employment and labour markets*, „Transfer: European Review of Labour and Research” 2004, vol. 10, no. 2.
- Witkowski S.A., Stor M. (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, tom 2: *Problemy zarządczo-psychologiczne*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 249, Wydawnictwo UE, Wrocław 2012.
- Working conditions in atypical work*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 2001, <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2001/59/en/1/ef0159en.pdf>.

## NONSTANDARD FORMS OF EMPLOYMENT IN THE THEORY OF MANAGEMENT SCIENCE – RECOMMENDATIONS FOR EMPIRICAL RESEARCH

**Summary:** In the paper chosen theories, conceptions and models connected with using nonstandard forms of employment have been reviewed. Literature studies have made it possible to draw conclusions regarding directions of changes in using nonstandard forms of employment. The main problems undertaken by the researchers have also been pointed out. The diagnosis of the state of knowledge in the analyzed area has become the premise for the attempt of choosing the research method recommended for empirical research in human resources management in the conditions of nonstandard employment.

**Keywords:** flexible work, non-standard forms of employment, case study.