

Krystyna Wrzosek

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

LEASING PRACOWNICZY JAKO JEDNA Z METOD ŁAGODZENIA NAPIĘĆ WYWOŁANYCH SEZONOWOŚCIĄ ZATRUDNIENIA

1. Wstęp

W artykule przedstawiono wnioski i propozycje płynące z własnych badań przedsiębiorstw działających w warunkach sezonowości, a dotyczące wykorzystania leasingu pracowniczego do łagodzenia napięć sezonowych w zapotrzebowaniu na pracę ludzi. Wykorzystanie leasingu można zalecić jako odpowiedź na pojawiające się w jednostkach gospodarczych zmiany w podejściu do zatrudniania pracowników sezonowych. W jednostkach takich pożądanym jest elastyczny system czasu pracy. Zmienność naturalnych warunków produkcji, różnego rodzaju przyczyny kalendarzowe, wywołują sezonową zmienność w podaży surowca do przetworu, w popycie na usługi (np. turystyczne, budowlane) i towary (np. przed okresami świąt), w pracach uprawowych itd. W rezultacie występują w takich jednostkach znaczne wahania w zapotrzebowaniu na pracowników.

Przedsiębiorstwa poszukują coraz częściej rozwiązań organizacyjnych, które pozwoliłyby na uporanie się z problemami wynikającymi z sezonowości bez sezonowych zmian w zatrudnieniu. Zamiast zatrudniać pracowników sezonowych, przedsiębiorstwa starają się podoląć wzrostowi zadań przy stałym poziomie siły roboczej. Nie zawsze jednak takie rozwiązanie jest możliwe. Często nie udaje się uniknąć zatrudniania pracowników sezonowych albo też, ze względów ekonomicznych, ich zatrudnienie jest wskazane (np. pragniemy zrealizować wszystkie zamówienia, skupić i przerobić cały zakontraktowany surowiec rolny, wykonać w terminie prace pielęgnacyjne lub zebrać plony).

2. Problemy racjonalnego gospodarowania pracownikami w warunkach sezonowości

Zmienność sezonowa zatrudnienia jest procesem wtórno-dostosowawczym w stosunku do wahań sezonowych odnoszących się do pozostałych czynników

składowych procesu produkcyjnego. Do istotnych właściwości takich procesów wtórno-dostosowawczych należą przede wszystkim określona zwłoka czasowa, a ponadto z reguły nieadekwatność zmian dostosowawczych w stosunku do przewidywanych układów, przyjmowanych za wyjściowe. Zwłoka czasowa (dostosowawcza) jest różnicą między czasem wystąpienia faktycznego zapotrzebowania na sezonową siłę roboczą a czasem jej pojawienia się w przedsiębiorstwie. Często polega ona na pewnym wyprzedzeniu produkcji sezonowej przez sezonowe zatrudnienie¹. Zjawisko to prowadzi do wystąpienia rezerw strumienia zatrudnienia. Ze zwłoką czasową procesów dostosowawczych mamy do czynienia nie tylko przed rozpoczęciem kampanii sezonowej, ale także w jej końcowym okresie. Różnorodne czynniki organizacyjne, formalnoprawne (głównie przepisy Kodeksu pracy) i społeczno-socjalne utrudniają bieżące dostosowywanie liczby pracowników sezonowych do aktualnych potrzeb produkcyjnych. Tak więc zwłoka czasowa może powodować zakłócenia w racjonalnym gospodarowaniu siłą roboczą zarówno przed rozpoczęciem kampanii, w jej trakcie (np. w przetwórstwie owocowo-warzywnym w czasie przerw między jednym a drugim szczytem sezonowym mogą wystąpić 2-3-tygodniowe przerwy między skupem różnych surowców), jak i w fazie końcowej.

Jednostki gospodarcze, w których przerwa w pracach sezonowych trwa 2-3 dni, mogą ewentualnie wykorzystać wolną siłę roboczą do zamiennych prac. Jeśli jednak przerwa ta wynosi 2-4 tygodni, to problem jest znacznie poważniejszy. Czy lepiej czekać na rozpoczęcie kampanii przetwórczej następnego surowca (np. po nieudanej kampanii truskawkowej na zbiór innych owoców kolorowych), czy też zwolnić część pracowników sezonowych i ponosić wkrótce ponownie koszty i ryzyko ich powtórnego zatrudniania?

Podsumowując rozważania na temat zwłoki czasowej i **strumienia zatrudnienia**, czyli okresowego dopływu pracowników sezonowych, należy zauważyć, że zjawiska te w znacznym stopniu utrudniają racjonalne planowanie i następnie gospodarowanie siłą roboczą. Podlegają one bowiem działaniu różnorodnych, trudnych do przewidzenia czynników sezonotwórczych, które niełatwo jest dołącznie przewidzieć, stąd dość często występują rozbieżności między stanem prognozowanym a faktycznym przebiegiem kampanii. Dodatkowo przebieg kampanii zakłócają niespodziewane zmiany, których skutki mogą mieć znaczny wpływ na dalszy tok rozpoczętej kampanii.

Kolejnym wyznacznikiem racjonalności gospodarowania siłą roboczą w przedsiębiorstwie jest **stan zatrudnienia**. Wahania sezonowe na ogół niekorzystnie oddziałują na załogę zatrudnioną na stałe w przedsiębiorstwie. Objawia się to trudnościami w racjonalnym wykorzystywaniu posiadanego potencjału pracy. Chodzi zwłaszcza o wykorzystanie pracowników o wysokich i często specjalistycznych kwalifikacjach w pewnych okresach roku do prac prostych lub niezgodnych z posiadanymi umiejętnościami. Zjawisko to występuje w różnych sytuacjach. Na przykład w okresie szczytu sezonowego w przypadku braku pracowni-

¹ Wynika to z wcześniejszego kompletowania pracowników sezonowych przed pojawieniem się szczytu sezonowego (np. kampanii przetwórczej czy zbioru owoców).

ków sezonowych pracownicy ci z konieczności są zatrudniani do prac prostych, nie wymagających kwalifikacji. W okresie martwego sezonu z kolei może brakować pracy dla określonych grup specjalistów.

Konieczność elastycznego działania w warunkach zmienności natężenia zadań produkcyjnych i związanego z tym zmiennego zapotrzebowania na siłę roboczą wiąże się z dążeniem przedsiębiorstw do obniżania kosztów działania. Nic więc dziwnego, że przedsiębiorstwa te odczuwają szczególne zapotrzebowanie na taki system gospodarowania personelem, który, z jednej strony, wprowadzałby elastyczne formy zatrudniania, a z drugiej – pozwalał na ich akceptację przez zatrudnionych.

Podstawowym dylematem zarządzania personelem w przedsiębiorstwie, w którym występuje sezonowa zmiana zapotrzebowania na czynnik pracy, jest ustalenie relacji zatrudnienia mobilnego do stabilnego. Czy zdecydować się na utrzymywanie w przedsiębiorstwie przejściowej i kontrolowanej (pod względem wielkości) nadwyżki zasobów pracy, czy też wybrać fluktuacyjny i krótkookresowy model polityki personalnej, któremu towarzyszą duże strumienie zatrudnieniowe, a może model polityki bardziej zrównoważonej, bilansującej krótkookresowe i długookresowe potrzeby przedsiębiorstwa na czynniki pracy? Odpowiedzi na tak postawione pytanie można poszukiwać, wyznaczając np. optimum zatrudnieniowe zakładu pracy (punkt lub przedział wielkości) przyjmując jako kryteria optymalizacji koszty (uwzględniające wielkość i strukturę kosztów pracy w powiązaniu z dynamiką zatrudnienia) bądź efektywność (uwzględniającą koszty pracy i jej produktywność)².

Wyznaczenie za pomocą metod numerycznych optymalnego dla danego przedziału czasu poziomu zatrudnienia nie oznacza, że przedsiębiorstwo powinno dostosować poziom zasobów pracy do tej wielkości. Chcąc bowiem zachować elastyczność działania niezbędną w warunkach gospodarki rynkowej, przedsiębiorstwo powinno dysponować pewną mobilną rezerwą czynników wytwórczych, w tym również rezerwą czynnika pracy. Osiągnięciu pełnej elastyczności czynnika ludzkiego przeszkadza ochrona prawna stosunku pracy, silny opór związków zawodowych i wysokie koszty derekrutacji personelu. Znaczną przeszkodą bywa również trudność w pozyskaniu pewnych kategorii pracowników, nawet pomimo dużego bezrobocia. Jak słusznie zauważa K. Makowski [Makowski 1999, s. 103], w racjonalnej polityce kadrowej należy mieć w polu widzenia dłuższy horyzont czasowy, co jest związane z długością cyklu inwestowania w zakładowy kapitał ludzki i z długością okresu zwrotu nakładów. U podstaw decyzji zatrudnieniowych powinny więc leżeć nie doraźne sytuacje, które mogą szybko się odwrócić, lecz długotrwałe procesy i tendencje.

Uwzględniając koszty związane z utrzymaniem bufora zatrudnieniowego (przejściowej nadwyżki czynnika pracy), należy brać pod uwagę zarówno korzyści związane z redukcją zatrudnienia, a wynikające z:

- obniżki kosztów płacowych,

² Szerzej na temat matematycznych metod wyznaczania optimum zatrudnieniowego zakładu pracy zob. np. [Makowski 1999, s. 92-101; Szalkowski 1998, s. 55-63].

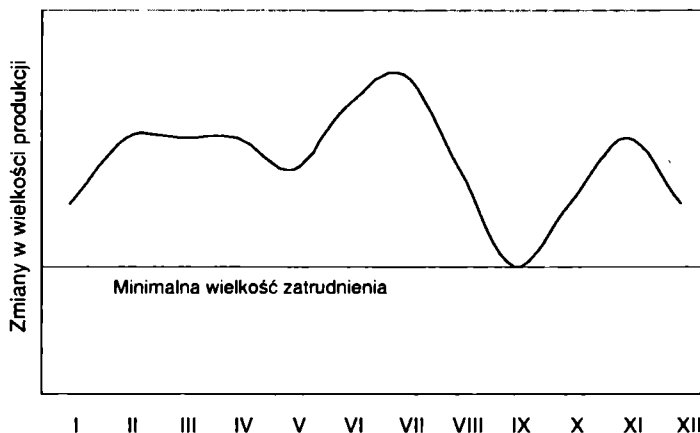
- obniżki kosztów obowiązkowych narzutów na płace,
- obniżki takich kosztów, jak koszty szkolenia, bhp, działalności socjalnej, jak i nowe koszty, związane z:
- wypłatą obowiązkowych świadczeń pieniężnych w postaci odpraw i odszkodowań osobom zwalnianym,
- kosztami zapewnienia pracy osobom zwalnianym, jeżeli na zakładzie pracy ciąży taki obowiązek,
- kosztami ewentualnych ubezpieczeń od bezrobocia (w Polsce – składka na fundusz pracy) [Makowski 1999, s. 103, 104].

Do powyższych kosztów należy również doliczyć koszty poniesione na dokształcanie zwalnianych pracowników, a jeszcze szerzej – straty i utracone korzyści (koszty alternatywne) wywołane odejściem wykwalifikowanego personelu. Stratą tą może być np. utrata oczekiwanych korzyści z tytułu inwestowania w zasoby ludzkie. „Zyski”, a raczej „odzysk” kosztów pracy towarzyszący redukcji pracowników jest zwykle mniejszy od wielkości nakładów poniesionych na wymienione cele w przeszłości.

Ponowny wzrost zatrudnienia przed szczytem sezonowym wymaga poniesienia kosztów na nabór i selekcję pracowników, wstępnych badań lekarskich, adaptacji pracowników, kosztów kształcenia i doskonalenia, kosztów bhp. Tak więc przyjęcie modelu pełnej elastyczności zatrudnienia w przedsiębiorstwie wykazującym wahania sezonowe w zapotrzebowaniu na pracę nie jest najlepszym rozwiązaniem, jeśli chodzi o optymalizację kosztów pracy. Właściwszym rozwiązaniem będzie utrzymywanie kontrolowanego bufora zatrudnieniowego. Jeśli jednak firmie szczególnie zależy na redukcji kosztów zatrudnienia, to może już dzisiaj skorzystać z rozwiązania nie wymagającego utrzymywania wspomnianego bufora zatrudnieniowego, a w każdym razie nie w tej wysokości, jakby to wynikało z powyższych rozważań. Rozwiązaniem tym może być korzystanie z usług oferowanych przez agencje pracy tymczasowej, a szczególnie z leasingu pracowniczego.

3. Leasing pracowniczy jako forma pozyskiwania i zatrudniania pracowników sezonowych

W ostatnich latach wśród polskich specjalistów zarządzania personelem zaczyna zdobywać popularność tzw. **koncepcja minimalnego zatrudnienia**, zgodnie z którą w firmie zatrudnia się na stałe tylko tyłu pracowników, ilu jest w stanie zapewnić prawidłowe jej funkcjonowanie w chwili najniższego zapotrzebowania na pracowników (zob. rys. 1). Są to pracownicy kluczowi oraz w minimalnej liczbie pracownicy pomocniczy. Gdy wzrasta zapotrzebowanie na dodatkowych pracowników, korzysta się z usług personelu czasowego. Pracowników takich oferują tzw. agencje pracy tymczasowej, które zajmują się m.in. **leasingiem pracowniczym**. Jest to stosunkowo nowa w Polsce forma zatrudnienia, lecz rozwijająca się szybko i, biorąc pod uwagę jej gwałtowny rozwój w innych krajach, mająca u nas duże perspektywy rozwoju.



Rys. 1. Idea koncepcji minimalnego zatrudnienia

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Kruszewska 2002].

Jest to forma wywodząca się ze Stanów Zjednoczonych³, dobrze sprawdzona w wielu krajach, w tym w Unii Europejskiej. W Europie jest popularna zwłaszcza w Skandynawii, we Francji, Holandii i Wielkiej Brytanii. W licznych krajach jest traktowana jako jeden ze skuteczniejszych sposobów walki z bezrobociem. Agencja zajmująca się leasingiem zatrudnia pracowników, a następnie „wysyła” ich do przedsiębiorstwa zgłaszającego zapotrzebowanie na konkretnego pracownika, na konkretnych, ujętych przepisami warunkach. Po wykonaniu określonego zadania pracownicy ponownie pozostają do dyspozycji agencji pracy tymczasowej.

Forma pracy tymczasowej nabiera większego znaczenia np. wówczas, gdy firma, dążąc do uwalniania się od działań nie stanowiących podstawy jej funkcjonowania, ograniczyła zatrudnienie stałych pracowników, a w przypadku pojawienia się zapotrzebowania na określonego specjalistę lub pracownika niewykwalifikowanego woli korzystać z pośrednictwa agencji pracy tymczasowej, która dostarcza jej pracownika zgodnego z aktualną potrzebą, bez konieczności ponoszenia dodatkowych kosztów rekrutacji. Dodatkowym powodem coraz szerszego korzystania z leasingu pracowniczego jest rosnące tempo zmian wprowadzanych w przedmiocie działalności przedsiębiorstw, w wykorzystywanej technologii, informatyzacji i sposobach zarządzania. Coraz szersze inicjowanie i prowadzenie jednorazowych przedsięwzięć, organizowanych w formie projektów, rodzi popyt na osoby zarządzające i uczestniczące w ich realizacji. W ten sposób leasing pracowniczy wspomaga rozwój gospodarki kraju, w którym stał się już powszechnie wykorzystywanym narzędziem zdobywania i wykorzystywania pracy żywej.

³ W Stanach Zjednoczonych wynajmowanie pracowników zatrudnianych przez firmę zewnętrzną znane już było w latach pięćdziesiątych, w Zachodniej Europie od ponad 20 lat, a w Polsce od połowy lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku, zob. [Kruszewska 2002].

4. Zasady działania leasingu pracowniczego

Pracownik tymczasowy sam określa, jak długo chce pracować oraz jaką umowę podpisze z rekrutującą go agencją. Jeśli brakuje specjalistów, na których zapotrzebowanie zgłaszają przedsiębiorstwa, niektóre agencje przeprowadzają odpowiednie szkolenia kandydatów. Szkolenia są również potrzebne, gdy pracowników chcą wynająć firmy posiadające certyfikaty jakości. Szkolenia tego typu są drogie, dlatego opłaca się je przeprowadzać wówczas, gdy z firmą zgłaszającą zapotrzebowanie na tak przygotowanych pracowników agencja podpisze umowę o długoletniej współpracy.

Jak wspomniano, w Europie w tym systemie pracuje wiele osób. Zamiast pracować na etacie, pracują od zlecenia do zlecenia, korzystając z pośrednictwa agencji pracy tymczasowej. Specjaliści posiadający odpowiednie, poszukiwane na rynku umiejętności (kwalifikacje i doświadczenie) niejednokrotnie preferują taką formę zatrudnienia. Zarabiają bardzo dobrze. Nie są związani z jednym pracodawcą, co jest często dobrze przez nich oceniane. Pracodawca bowiem oczekuje od stałych pracowników ciągłego udowodnienia wysokiego zaangażowania w osiąganie celów firmy, gotowości do poświęceń, nieliczenia się z czasem, czyli niejednokrotnie pracy kosztem życia osobistego i wypoczynku. Praca za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej nie wymaga tego rodzaju oddania. Pracownik wykonuje swoje zadanie i nie ma dodatkowych obowiązków, którymi pracodawcy obarczają swoich etatowych pracowników.

Inną podobną grupą pracowników tymczasowych są osoby, którym nie zależy na stałej pracy, a jedynie chcą sobie w tej formie dorobić do renty, etatu w innej firmie, pełnoletni uczniowie i studenci itp. Można wskazać na zalety leasingu dla osób, które zdecydują się w ten sposób pracować. Są to:

- możliwość zdobycia doświadczenia zawodowego i przejścia dodatkowych szkoleń u okresowego pracodawcy;
- możliwość sprawdzenia się w wielu zawodach i specjalnościach, poznania specyfiki różnej pracy;
- możliwość przedstawienia przyszłemu stałemu pracodawcy CV „bogatego” o liczne doświadczenia i umiejętności;
- możliwość uzyskania w przyszłości dalszych zleceń za pośrednictwem agencji w przypadku otrzymania dobrych opinii z różnych miejsc pracy;
- pewność otrzymania wynagrodzenia i opłaty świadczeń społecznych (wszelkie formalności z pracodawcą załatwia agencja);
- ochrona przed nadużyciami ze strony nieuczciwego pracodawcy.

Z kolei pracodawcy (zwani w Ustawie o zatrudnianiu pracowników tymczasowych pracodawcami użytkownikami [Ustawa z dnia 9 lipca 2003, art. 2]) zatrudniający pracowników za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej osiągają następujące korzyści:

- dzięki leasingowi mogą ograniczać koszty zatrudnienia, poprzez utrzymywanie jego stanu odpowiednio do aktualnych potrzeb;

- leasing umożliwia korzystanie ze specjalistów bez ponoszenia dodatkowych kosztów ich rekrutacji i stałego zatrudnienia;
- dzięki leasingowi można bez problemów znaleźć zastępstwo w przypadku okresowo nieobecnych pracowników;
- jeśli przedsiębiorstwo uzna, iż pracownik tymczasowy sprawdził się, to zatrudnia go na stałe, oszczędzając na kosztach rekrutacji, ewentualnego szkolenia i nie ponosząc ryzyka związanego z zatrudnieniem nieodpowiedniej osoby⁴.

Korzystając z usług agencji pracy tymczasowej, pracodawca użytkownik może zawrzeć umowę o długoterminowej współpracy. W takim przypadku agencja może przejąć na siebie zadanie przygotowywania pracowników sezonowych do pracy u klienta. Dodatkowo, prowadząc rekrutację a następnie szkolenie kandydatów, może sprawdzać ich predyspozycje do wykonywania konkretnych czynności. Zanim kandydat trafi do klienta, musi przejść odpowiednie badania lekarskie i szkolenie w zakresie BHP. Jeśli firma potrzebuje pracowników przeszkolonych zgodnie z certyfikatami ISO czy HACCP, to nie musi tracić czasu na ich pełne szkolenie, ale może otrzymać pracownika, który po ewentualnym przyuczeniu do konkretnego stanowiska pracy może od razu podjąć swoje obowiązki. Tego typu szkolenia wymagają jednak podpisania odpowiedniego kontraktu z agencją, a usługa wynajmu pracownika o takich uprawnieniach jest kosztowna. W dłuższym okresie na pewno jest to przedsięwzięcie rentowne, gdyż zwalnia wynajmującego od prowadzenia szkoleń związanych z systemem zarządzania jakością u siebie i daje możliwość pozyskania odpowiedniego pracownika niemal natychmiast.

Tak przygotowany kandydat trafia do bazy danych agencji i w chwili zgłoszenia zapotrzebowania przez klienta może od razu trafić do niego. Tak więc firma współpracująca z agencją na zasadzie długoterminowej umowy nie musi ponosić kosztów przygotowywania kandydata do stanowiska pracy, które to koszty często nie mogą być już więcej „wykorzystane” („odzyskane”), jeśli pracownik nie powróci do firmy na następny sezon. Agencja natomiast ma możliwość wykorzystania pracownika w innych firmach, w których wymagane są takie same badania i szkolenia (ewentualnie po dodatkowym doszkoleniu).

Drugą również istotną zaletą korzystania z usług agencji pracy tymczasowej jest możliwość uniknięcia zjawiska wspomnianej zwłoki czasowej, co również wpływa korzystnie na poziom kosztów pracy sezonowej. Umowa z pracownikiem bowiem jest podpisywana w dniu podjęcia przez niego pracy, nie musi on w firmie oczekiwać na rozpoczęcie sezonu.

Agencje pracy tymczasowej oferują również usługę zwaną Systemem Temp, w ramach której funkcjonuje podsystem zastępstw czasowych. Jego zadaniem jest udzielanie pomocy firmom w sytuacjach losowych, trudnych do przewidzenia i

⁴ Tego typu postępowanie należy jednak uznać za nieetyczne, gdyż agencja pracy tymczasowej ponosi wysokie koszty rekrutacji. Nowy pracodawca powinien więc zwrócić koszty rekrutacji, tak jak to się odbywa w firmach zachodnich. Należy zaznaczyć, iż wspomniana ustawa z dnia 9 lipca 2003 r. w art. 12 uznaje za nieważne ewentualne ustalenia między agencją pracy tymczasowej, a pracodawcą-użytkownikiem warunku niezatrudniania pracownika tymczasowego przez pracodawcę użytkownika po zakończeniu wykonywania pracy tymczasowej [Ustawa z dnia 9 lipca 2003 r.].

zaplانowania, takich jak np. choroba stałego pracownika. Nic nie stoi na przeszkodzie, aby skorzystać z takiej oferty w przypadku nagłego, krótkookresowego, nieprzewidywanego wzrostu zapotrzebowania na pracowników sezonowych. Agencja, korzystając z zasobów swojej bazy, może znaleźć odpowiedniego kandydata na zastępstwo w zależności od sytuacji w czasie kilku godzin do kilku dni⁵.

Warunkiem udanej współpracy między agencją pracy tymczasowej a firmą korzystającą z jej usług w zakresie pracy sezonowej jest zawarcie umowy na świadczenie tego rodzaju usług. W umowie należy określić szczegółowe wymagania dotyczące kompetencji na stanowiskach do obsadzania, a także współdziałanie przy tworzeniu wystandaryzowanych narzędzi rekrutacyjnych, którymi będzie się posługiwała agencja przy rekrutacji kandydatów do pracy w firmie. Dodatkowym, nie mniej ważnym warunkiem jest zawarcie umowy z agencją, która działa na dużą skalę, a więc ma bogatą bazę danych dotyczących kandydatów, dzięki czemu może szybko zaspokoić konkretne potrzeby firmy. Agencja taka powinna również oferować dodatkowe usługi, takie jak przejmowanie wszystkich obowiązków związanych z obsługą kadrowo-płacową pracowników tymczasowych, ubezpieczanie pracowników tymczasowych na wypadek, gdyby ich błąd spowodował powstanie szkody u tymczasowego pracodawcy, prowadzenie szkoleń itd.

Podsumowując rozważania na temat korzystania z leasingu pracowniczego przez podmioty działające w warunkach sezonowości, można wskazać na następujące zalety takiego rozwiązania:

- zminimalizowanie, a nawet całkowita likwidacja zjawiska zwłoki sezonowej w zatrudnianiu pracowników sezonowych,
- ścisłe powiązanie kosztów pracy z sezonowością,
- uniknięcie kosztów związanych z rekrutacją, selekcją, szkoleniami (w tym szkoleniami w zakresie certyfikatów jakości) i świadczeniami socjalnymi,
- wzrost elastyczności działania dzięki dopasowaniu przebiegu (harmonogramu) pracy do zjawisk kształtujących sezonowość (np. wahań w popycie, w podaży surowców do przetwórstwa, zmienności wielkości i częstotliwości zamówień) i ograniczeniu czasu przeznaczanego na pozyskiwanie nowych pracowników,
- wzrost mobilności i dyspozycyjności pracowników,
- wzrost poczucia bezpieczeństwa, gdyż agencja, zatrudniając pracownika, bierze na siebie większość kwestii prawnych wynikających z kodeksu pracy, a największe w branży agencje opłacają nawet pracownikom ubezpieczenia OC i NW,
- możliwość natychmiastowej wymiany pracownika, który się nie sprawdza,
- brak przerw w pracy,
- wykorzystanie pracowników tylko w takim wymiarze, w jakim są potrzebni,
- zatrudnienie pracownika od razu przygotowanego do pracy (niekiedy jednak pracownik wymaga przyuczenia do pracy na konkretnym stanowisku),
- możliwość uniknięcia lub ograniczenia pracy w godzinach nadliczbowych, która jest droższa od pracy w normalnym czasie i niekiedy spotyka się z niezadowolaniem pracowników.

⁵ Więcej na temat tego systemu zob. np. [Kaźmierczak 2002].

5. Ograniczenia w korzystaniu z leasingu pracowniczego w pracy sezonowej

Ograniczenia, o których mowa, należą do dwóch podstawowych grup przyczyn. Po pierwsze, wynikają z charakteru samego zjawiska sezonowości. Wahania sezonowe powtarzają się stosunkowo regularnie z roku na rok, mogą więc być w miarę dokładnie zaplanowane, chociaż na ogół nie ma pewności, że wystąpią w zaplanowanym terminie i w przewidywanej skali [Wrzosek 1999]. Jako przykład przedsiębiorstw, które potrafią dokładnie określić potrzeby w zakresie zatrudnienia zarówno co do jego wielkości, jak i momentów rozpoczęcia i zakończenia sezonu można wymienić handel, część usług gastronomicznych czy hotelarskich, przetwórstwo kampanijne, takie jak cukrownictwo, przemysł ziemniaczany, częściowo budownictwo. W innych niepewność jest znacznie większa i obejmuje obydwie parametry. Przykładem może być uprawa roślin, przetwórstwo owocowo-warzywne, częściowo leśnictwo i budownictwo.

Jak wspomniano, agencje pracy tymczasowej starają się dostosować do wymogów pracodawców użytkowników, jednak nie zawsze jest to w pełni możliwe. Pracownik nie chce oczekiwać na zatrudnienie w stałej niepewności. Także agencja, mimo otrzymania zapotrzebowania na pracownika spełniającego wymogi zgłaszane przez przedsiębiorcę do pracy sezonowej, może zaproponować mu inną pracę. Jeśli więc przedsiębiorca chce mieć pewność, że otrzyma pracownika odpowiadającego ściśle jego wymogom, musi się zgodzić na ewentualne wcześniejsze, zgodne ze zgłoszonym zapotrzebowaniem, zatrudnienie go.

Druga grupa ograniczeń wynika z ustawodawstwa, a szczególnie ze wspomnianej Ustawy z dnia 9 lipca 2003 r. o zatrudnianiu pracowników tymczasowych (z późniejszymi zmianami z 2004 r.) [Ustawa z dnia 9 lipca 2003]. Zgodnie z art. 20 pkt 1 w okresie obejmującym 36 kolejnych miesięcy łączny okres wykonywania pracy tymczasowej przez pracownika tymczasowego na rzecz jednego pracodawcy użytkownika nie może przekroczyć 12 miesięcy. W praktyce oznacza to, że pracownik taki nie może wykonywać pracy sezonowej dłużej niż ok. 4 miesiące w ciągu roku. Jeśli więc sezon trwa dłużej, np. 6 miesięcy, to po dwóch latach musi nastąpić roczna przerwa w zatrudnieniu danego pracownika. Oznacza to, że ewentualne koszty poniesione na jego przygotowanie do wykonywania pracy nie mogą być w pełni „odzyskane” przez tegoż pracodawcę. Mogłoby się wydawać, że nie jest to tak istotne, gdyż zatrudniając pracownika sezonowego bez pośrednictwa agencji, pracodawca ponosi jeszcze większe ryzyko w tym zakresie. Tymczasem wielu pracodawców zatrudnia do prac sezonowych swoich byłych pracowników, którzy np. przeszli na wcześniejszą emeryturę, lub ma w miarę stałe grono chętnych do pracy sezonowej, np. okolicznych rolników, którzy w okresie martwego sezonu w rolnictwie chętnie podejmują pracę sezonową. Pracownicy ci są dobrze przygotowani do sezonowej pracy, nie wymagają więc tak dużych nakładów na szkolenia, jak kandydaci z agencji pracy tymczasowej.

Innym równie istotnym ograniczeniem jest z pewnością zakaz korzystania z omawianych usług agencji pracy tymczasowej przez przedsiębiorcę, który w

okresie ostatnich 6 miesięcy poprzedzających przewidywany termin rozpoczęcia wykonywania pracy tymczasowej przez pracownika tymczasowego wypowiedział pracownikom stosunki pracy lub rozwiązał te stosunki na mocy porozumienia stron z przyczyn nie dotyczących pracowników, jeżeli liczba pracowników zwolnionych z tych przyczyn odpowiada liczbie określonej w art. 1 Ustawy z dnia 13 marca 2003 r. o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikami stosunków pracy z przyczyn nie dotyczących pracowników (czyli liczbie zwanej „grupowym zwolnieniem”) [Ustawa z dnia 13 marca 2003].

Podobne do poprzedniego jest kolejne ograniczenie, mówiące, iż pracownikowi tymczasowemu nie może być powierzone wykonywanie na rzecz przedsiębiorcy pracy na stanowisku, na którym w okresie ostatnich 3 miesięcy poprzedzających przewidywany termin rozpoczęcia wykonywania pracy tymczasowej był zatrudniony pracownik tegoż przedsiębiorcy, z którym został rozwiązany stosunek pracy z przyczyn nie dotyczących pracowników. Tak więc, jak widać, ustawodawca celowo ogranicza możliwość korzystania z leasingu pracowniczego w tych firmach, które chciałyby wdrożyć w praktyce koncepcję minimalnego zatrudnienia, ograniczając zatrudnienie stałych pracowników. Intencją ustawodawcy bowiem jest ochrona nabytych praw pracowniczych oraz ograniczenie bezrobocia wywołanego zwolnieniami grupowymi.

Pewnym ograniczeniem podlega również wypowiedzanie umowy o pracę pracownikowi tymczasowemu przez pracodawcę użytkownika. Mianowicie, jeśli umowę zawarto na **czas określony** to obowiązuje trzydniowy termin wypowiedzenia, gdy czas ten nie przekracza 2 tygodni, a jednodniowy, gdy umowa została zawarta na okres dłuższy niż 2 tygodnie. Chcąc uniknąć ewentualnych problemów wynikających z tego uregulowania, pracodawca zatrudniający pracownika tymczasowego może zawrzeć **umowę o pracę na czas wykonywania określonej pracy**, wówczas pracownik jest zwalniany w momencie, gdy ustanie powód jego zatrudnienia, czyli w chwili zakończenia sezonowego zapotrzebowania na jego pracę.

6. Podsumowanie

Leasing pracowniczy jest formą zatrudniania pracowników jeszcze mało znaną na polskim rynku pracy, gdyż pojawił się po raz pierwszy przed dziesięcioma laty. Pracodawcy zaczynają doceniać jego zalety. Umożliwia on zwiększanie elastyczności przedsiębiorstwom i obniżenie kosztów pracy. Ułatwia dopasowanie zatrudnienia do faktycznych potrzeb, eliminując pojawiające się tymczasowo przerosty lub niedobory w jego wielkości. Jest skutecznym narzędziem umożliwiającym stosowanie w praktyce koncepcji minimalnego zatrudnienia. Jego stosowanie jest jednak ograniczone ustawą o zatrudnianiu pracowników tymczasowych, która dokonuje w zakresie swojej regulacji wdrożenia dyrektywy 91/383/EWG z dnia 25 czerwca 1991 r., o czym muszą pamiętać przedsiębiorcy pragnący zrestrukturyzować swoje zatrudnienie. Muszą oni uwzględnić okres przejściowy, w którym nie będą mogli korzystać z usług agencji pracy tymczasowej, wynoszący 6 miesięcy,

jeśli dokonali tzw. grupowego zwolnienia, lub 3 miesięcy, jeśli zwolnienia te dotyczyły mniejszej grupy pracowników.

W sytuacji, gdy wahania w zapotrzebowaniu na pracowników mają mniejszy okres, będzie to warunek trudny do spełnienia, jednakże korzyści płynące z leasingu pracowniczego mogą być znaczne. Podejmując decyzję o tej formie zatrudnienia, należy mieć również świadomość, iż pracownicy tymczasowi nie wykazują tej lojalności i zaangażowania w pracę, jaka bywa udziałem pracowników zatrudnionych na stałe, dlatego leasing należy stosować z uwagą, nie w odniesieniu do kluczowych stanowisk.

Literatura

- Kaźmierczak R. (2002), *Elastyczność*, [w:] *Ludzi mamy my. Elastyczne metody zarządzania. Studia przypadków*, www.workservice.pl.
- Kruszewska M. (2002), *Ludzie do wynajęcia*, „Businessman”, nr 1.
- Makowski K. (1999), *Koszt pracy – instrument zarządzania*, [w:] *Zasoby ludzkie w firmie*, red. A. Sajniewicz, Poltext, Warszawa.
- Szalkowski A. (1998), *Przydatność koncepcji marginalnej produktywności pracy w rozwiązywaniu dylematów zatrudnienia*, [w:] *Współczesne dylematy zatrudnienia*, AE, Poznań.
- Ustawa z dnia 9 lipca 2003 r. o zatrudnianiu pracowników tymczasowych, DzU 2003, nr 96, poz. 959.
- Ustawa z dnia 13 marca 2003 r. o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikami stosunków pracy z przyczyn niedotyczących pracowników, DzU 2003, nr 90, poz. 844.
- Wrzosek K. (1999), *Bariery i ich przewyżyczenie w procesie wprowadzania zmian w przedsiębiorstwach działających w warunkach sezonowości*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Opór wobec zmian. Szansa czy zagrożenie?*, red. J. Skalik, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 842, AE, Wrocław.

EMPLOYEE LEASING AS A METHOD OF REDUCING TENSIONS CAUSED BY SEASONAL EMPLOYMENT

Summary

Employee leasing is a relatively new form of acquiring and employing workers in Poland. It lets companies flexibly adapt their employment to changing needs. Because of its advantages employee leasing can be used to provide required seasonal labour, but this use is limited both by nature of employee leasing and by law regulating an employment of seasonal workers.