

Dominika Bąk-Grabowska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ELASTYCZNY MODEL ZATRUDNIENIA W ŚWIETLE KONCEPCJI ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

Streszczenie: W opracowaniu skonfrontowano założenia koncepcji Zarządzania Zasobami Ludzkimi ze zmianami, jakie dokonują się w modelu zatrudnienia współczesnych przedsiębiorstw. Szczególną uwagę zwrócono na akcentowaną w tej koncepcji wspólnotę interesów pracodawców i pracowników oraz wyróżniane w jej ramach tzw. podejście miękkie i twarde. Analizy dokonano, odnosząc się w dużej mierze do zjawiska zastępowania stosunku pracy zatrudnieniem niepracowniczym, polegającym na zawieraniu z wykonawcami zadań umów zleceń i umów o dzieło.

Słowa kluczowe: elastyczny model zatrudnienia, zatrudnienie niepracownicze, koncepcja Zarządzania Zasobami Ludzkimi (ZZL), interesariusze.

1. Wstęp

Proces uelastyczniania modelu zatrudnienia we współczesnych przedsiębiorstwach rodzi nowe wyzwania w sprawie podejścia do zarządzania ludźmi. Zdecydowana większość koncepcji i metod wypracowanych w tym obszarze odnosi się do tradycyjnych relacji, jakie zachodzą pomiędzy pracodawcą i pracownikiem. Uważa się, że również system prawa pracy pozostaje w tyle za dokonującymi się zmianami. Przedsiębiorcy sięgają po takie rozwiązania, jak zatrudnienie niepracownicze czy współpraca z agencjami pracy tymczasowej głównie w celu obniżenia kosztów pracy i zwiększenia elastyczności funkcjonowania przedsiębiorstwa. Na dalszy plan schodzi w tym układzie znaczenie potrzeb i interesów wykonawców zadań. Uwypukla się natomiast rola ludzi jako zasobu pracy, który powinien być pozyskiwany tanio i wykorzystywany efektywnie.

Stosowanie elastycznego modelu zatrudnienia wiąże się z równoległym funkcjonowaniem w organizacji ludzi związanych z przedsiębiorstwem stosunkiem pracy i współpracujących z nim w ramach form elastycznych. Stanowi to szczególnie interesującą sytuację w odniesieniu do założeń koncepcji ZZL, która zazwyczaj kojarzona jest z wdrażaniem zasad służących integracji pracowników z przedsiębiorstwem, a także nadawaniu im wysokiej rangi i dbałością o ich rozwój.

Celem opracowania stało się skonfrontowanie zmian dokonujących się w modelu zatrudnienia współczesnych przedsiębiorstw z założeniami koncepcji ZZL. Za przedmiot szczególnego zainteresowania uznano akcentowaną w tej koncepcji wspólnotę interesów pracodawców i pracowników oraz wyróżniane w jej ramach tzw. podejście miękkie i twarde. Analizę oparto głównie na studiach literaturowych, odnosząc się przy tym do różnych ujęć koncepcji ZZL, a także do charakterystyk elastycznego modelu zatrudnienia. Posiłkowano się również wynikami badań własnych, których wyniki przedstawiono w cytowanej literaturze przedmiotu.

2. Założenia koncepcji Zarządzania Zasobami Ludzkimi (ZZL)

J. Lichtarski pisze o orientacjach w zarządzaniu, wśród których ugruntowaną pozycję przyznaje orientacji na człowieka. Stwierdza, że u jej podłoża leży idea troski o racjonalne postępowanie w odniesieniu do zasobu, jakim w organizacji jest człowiek. Lista koncepcji, a także metod i narzędzi jest w ramach tej orientacji bogata i różnorodna, a jedną z nich jest koncepcja ZZL [Lichtarski 2008, s. 51-57].

Można uznać, że powyższe generalne stwierdzenie odpowiada wielości ujęć prezentowanych w literaturze przedmiotu dotyczących zarówno obszaru zarządzania ludźmi, jak i samej koncepcji ZZL. Należy podkreślić, że nie ma zgodności odnośnie do nazywania ZZL koncepcją. ZZL bywa utożsamiane z filozofią, podejściem, a nawet teorią zarządzania. Problem w klasyfikowaniu ZZL jako określonej koncepcji wynika m.in. z faktu różnorodności założeń prezentowanych przez poszczególnych autorów. Jednym z lepszych opracowań prezentujących poszczególne ujęcia ZZL jest pozycja M. Gablety, odnosząca się do prac takich autorów, jak E. Mc Kenna i N. Beech, M. Armstrong, D.S. Weiss, S.P. Robbins i D.A. De Cenzo. Autorka, analizując poszczególne ujęcia, wyodrębniła jądro koncepcji ZZL, które przejawia się w [Gableta 2003 s. 166-174]:

- wysokiej randze, jaką nadaje się ludziom w jednostkach gospodarczych,
- formułowaniu wizji czy też misji funkcjonowania przedsiębiorstwa, co łączy się z przywództwem,
- powiązaniach pomiędzy strategią ogólną przedsiębiorstwa a jego strategią personalną,
- znaczeniu kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie oraz w jej relacjach ze strategią ogólną a także personalną.

W omawianej pozycji literaturowej przedstawiono jednorodne ujęcia poszczególnych autorów dotyczące założeń koncepcji ZZL. Tymczasem wielu badaczy problemu wyróżnia w ramach koncepcji ZZL dwa modelowe podejścia, tzw. twarde i miękkie. (Na marginesie warto dodać, że i takie ujęcie nie jest jedynym spotykającym w literaturze przedmiotu. W niektórych opracowaniach mówi się o miękkim i twardym ZZL jako o dwóch odrębnych koncepcjach zarządzania.) [Rybak 2000, s. 13-27].

W podejściu twardym akcentuje się zasobowe podejście do ludzi w organizacji i kładzie nacisk na efektywne gospodarowanie tymi zasobami. Dominującym kryterium w ramach owego gospodarowania jest minimalizowanie kosztów. Jednocześnie zasoby pracy powinny być wykorzystywane w sposób pełny i produktywny. Co szczególnie warto podkreślić, autorzy opisujący podejście twarde unikają określenia ‘pracownicy’. Jest to spójne z akceptowaniem wykorzystywania w ramach ZZL różnorodnych form świadczenia pracy, tj. zatrudnienie niepracownicze, czy leasing personalny¹. W ramach modelu miękkiego na pierwszy plan wysuwa się podmiotowe, a nie przedmiotowe traktowanie pracowników. Przejawia się to w określonym podejściu do realizacji funkcji personalnej – doborze, doskonaleniu zawodowym, awansowaniu czy wynagradzaniu. Dbłość o pracowników ma służyć zwiększeniu ich zaangażowania i poczucia tożsamości z firmą [Rybak 2000, s. 13-27; Armstrong 2005, s. 33-34].

Analizując założenia koncepcji ZZL w kontekście zmieniającego się modelu zatrudnienia w przedsiębiorstwach, nie można abstrahować od twardej i miękkiej wersji tej koncepcji. Choć wielu autorów próbuje przedstawiać ZZL jako syntetyczne i spójne podejście, to poczynione rozróżnienie może okazać się niezwykle istotne dla tłumaczenia preferencji przedsiębiorców do stosowania określonych form powiązań z wykonawcami zadań przedsiębiorstwa.

Kolejną istotną kwestią jest ujęcie problematyki interesariuszy w ramach koncepcji ZZL. W najbardziej popularnym polskojęzycznym kompendium wiedzy o zarządzaniu ludźmi stwierdza się, że konstytutywną cechą tej koncepcji jest „uznanie, że interesy pracowników i pracodawców są wspólne (zasada współzależności), a zatem odrzucenie poglądu, że interesy te mogą być rozbieżne” [Armstrong 2005, s. 29]. Takie ujęcie wydaje się szczególnie kontrowersyjne w kontekście zaznaczającej się rozbieżności interesów w procesie uelastyczniania zatrudnienia we współczesnych przedsiębiorstwach.

Zarysowane problemy, odnoszące się do założeń miękkiego i twardego ZZL, a także ujęcia w ramach omawianej koncepcji kwestii respektowania interesów wykonawców zadań zostaną przeanalizowane w dalszej części opracowania w kontekście zmieniającego się modelu zatrudnienia.

3. Elastyczny model zatrudnienia a respektowanie interesów wykonawców zadań

Zmiany modelu zatrudnienia współczesnych przedsiębiorstw stały się faktem. Przedsiębiorcy szukają alternatywy dla drogiego i mało elastycznego zatrudnienia pracowników w ramach stosunku pracy, co skutkuje powstawaniem coraz to nowych, atypowych form powiązań z wykonawcami zadań. Wśród szerokiej grupy możliwości

¹ Tradycyjne określenia – pracodawca i pracownik – używane w sposób prawidłowy mogą bowiem odnosić się jedynie do zatrudnienia na podstawie umowy o pracę, a zatem nie są adekwatne dla pozostałych form powiązań z wykonawcami zadań przedsiębiorstwa.

wykorzystywanych w tym zakresie można wymienić zatrudnienie niepracownicze (zawieranie z wykonawcami zadań umów cywilno-prawnych), pozyskiwanie pracowników tymczasowych, leasing personalny, samozatrudnienie czy inne formy outsourcingu. Nieuczciwi przedsiębiorcy, dążąc do obniżenia kosztów zatrudnienia, mogą ponadto decydować się na praktyki nielegalne, tj. zatrudnienie na czarno (bez podpisywania z wykonawcą jakiegokolwiek umowy) a także wykorzystywanie pracy niewolniczej. Międzynarodowa organizacja zajmująca się przeciwdziałaniem pracy niewolniczej (Anti-Slavery International, www.antislavery.org 2010) definiuje ją poprzez następujące charakterystyki:

- fizyczne lub psychiczne zmuszanie do pracy;
- posiadanie lub kontrolowanie wykonawcy przez „pracodawcę”, zwykle przez stosowanie przemocy fizycznej i psychicznej, w tym zastraszanie;
- niehumanitarne traktowanie, kupowanie i sprzedawanie wykonawcy na zasadach obrotu towarem;
- fizyczne ograniczenie wolności wykonawcy, w tym obszaru i możliwości poruszania się.

Stosowana forma współpracy z wykonawcami zadań rzutuje i jednocześnie jest wyrazem podejścia do respektowania interesów owych wykonawców. A zatem pomiędzy tymi dwoma elementami występuje sprzężenie zwrotne. Forma powiązania wykonawcy zadań z przedsiębiorstwem jest również jednym z podstawowych czynników decydujących o jego usytuowaniu w strukturze zatrudnienia, w ramach której wyróżnia się rdzeń, sferę pracowników stałych i poszczególne poziomy peryferii.

Tabela 1. Realizacja interesów wykonawców zadań w ramach elastycznego modelu zatrudnienia

Wyodrębniane sfery wykonawców zadań	Stosowane formy powiązań	Charakterystyka wykonawców	Realizacja interesów wykonawców
1	2	3	4
Rdzeń	<ul style="list-style-type: none"> – umowa na czas nieokreślony – kontrakt menedżerski 	<ul style="list-style-type: none"> – ściśle kierownictwo i osoby mające główny wpływ na prowadzenie podstawowej działalności przedsiębiorstwa – bardzo wysokie i interdyscyplinarne kompetencje 	<ul style="list-style-type: none"> – realizacja interesów zabezpieczona umowami – wysokie wynagrodzenia – inwestowanie w rozwój – minimalizowanie fluktuacji – dostosowanie warunków pracy do oczekiwań wykonawców
Pracownicy stali	<ul style="list-style-type: none"> – umowa o pracę na czas nieokreślony – umowa o pracę na czas określony 	<ul style="list-style-type: none"> – pracownicy wykonujący zadania niższe rangą – w określonej liczbie są oni stale potrzebni w przedsiębiorstwie, choć poszczególne osoby mogą być stosunkowo łatwo zastępowane nowo zatrudnionymi 	<ul style="list-style-type: none"> – realizacja interesów zabezpieczona w ramach stosunku pracy przepisami Kodeksu Pracy i zapisami umowy o pracę – dbałość o rozwój, poziom wynagrodzeń oraz kształtowanie warunków pracy są uzależnione od obowiązującego w przedsiębiorstwie podejścia do zarządzania ludźmi

1	2	3	4
Peryferia I	<ul style="list-style-type: none"> – umowy zlecenia – umowy o dzieło – outsourcing (w tym leasing personalny) 	<ul style="list-style-type: none"> – wykonawcy o wysokich kwalifikacjach, niejednokrotnie tzw. freelancerzy – pozyskiwani bezpośrednio na rynku pracy bądź w ramach współpracy ze specjalistycznymi agencjami, firmami konsultingowymi lub uczelniami, potrzebni w przedsiębiorstwie głównie okresowo, np. w związku z wdrażaniem nowego systemu zarządzania 	<ul style="list-style-type: none"> – brak stabilizacji zatrudnienia, okresowość współpracy – nie występuje stosunek pracy w relacji z przedsiębiorstwem użytkującym – stosunkowo wysokie wynagrodzenia – przedsiębiorstwo użytkujące nie inwestuje w rozwój zawodowy wykonawców zadań
Peryferia II	<ul style="list-style-type: none"> – umowy zlecenia – pracownicy tymczasowi lub inne formy leasingu personalnego 	<ul style="list-style-type: none"> – wykonawcy realizujący zadania niższe rangą – pozyskiwani w celu uzupełnienia okresowych niedoborów zatrudnienia w przedsiębiorstwie, np. w związku z sezonowym szczytem – pozyskiwani w celu obniżenia kosztów pracy względem zatrudnienia pracowniczego w ramach sfery stabilnej 	<ul style="list-style-type: none"> – brak stabilizacji zatrudnienia, okresowość współpracy – nie występuje stosunek pracy w relacji z przedsiębiorstwem użytkującym – brak dbałości o rozwój wykonawców – relatywnie gorsze warunki pracy, np. brak świadczeń z ZFŚS – z reguły niskie wynagrodzenia
Peryferia III	<ul style="list-style-type: none"> – outsourcing 	<ul style="list-style-type: none"> – wykonawcy realizujący zadania na rzecz przedsiębiorstwa na zasadzie outsourcingu kontraktowego (nawiązanie współpracy z firmą funkcjonującą na rynku) lub kapitałowego (wydzielenie firmy ze struktur przedsiębiorstwa macierzystego) – różny zakres kompetencji w zależności od charakteru prac, które mogą dotyczyć np. usług porządkowo-czystościowych, ochrony mienia, utrzymania ruchu 	<ul style="list-style-type: none"> – realizacja interesów wykonawców zadań leży w przeważającej mierze w gestii firmy outsourcingowej – od przedsiębiorstwa użytkującego zależą jednak warunki pracy wykonywanej w jego siedzibie, a po części również wartość wynagrodzenia i stabilność współpracy

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem następujących prac: D. Bąk-Grabowska, *Elastyczny model zatrudnienia w administracji publicznej*, „Współczesne Zarządzanie” 2008, nr 4, s. 42-51; D. Bąk-Grabowska, A. Jagoda, *Outsourcing funkcji personalnej – przesłanki i konsekwencje jego zastosowania*, „Przegląd organizacji” 2009, nr 3, s. 29-32; M. Gableta, D. Bąk, *Outsourcing a interesy pracowników*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2003, nr 5, s. 91-94; M. Gableta, *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 125-131; K. Piórkowska-Wojciechowska, *Elastyczność zasobów ludzkich*, [w:] R. Krupski (red.), *Elastyczność organizacji*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 94-106; Z. Sekuła, *Planowanie zatrudnienia*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 68; S. Ziółkowski, *Alternatywne formy zatrudnienia pracowników*, [w:] L. Zbiegień-Maciąg (red.), *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 215-236.

Analizując prezentowane w literaturze przedmiotu ujęcia modeli zatrudnienia, jak również posiłkując się wynikami badań własnych, opracowano zestawienie ujmujące zależność pomiędzy usytuowaniem w strukturze zatrudnienia (i związaną z tym formą powiązania z przedsiębiorstwem) a realizacją interesów wykonawców zadań (zob. tab. 1). Należy podkreślić, że dokonując zaprezentowanego zestawienia, założono, że przedsiębiorstwo stosuje jedynie dozwolone prawem praktyki w zakresie kształtowania zatrudnienia.

Można wnioskować, że relatywnie najlepiej interesy wykonawców są respektowane w ramach rdzenia zatrudnienia. Interesy pracowników stałych zabezpieczają przepisy prawa pracy, choć w praktyce ich sytuacja może się kształtować różnie, w zależności od preferowanego w danym przedsiębiorstwie podejścia do zarządzania ludźmi, a także od innych czynników, np. od sytuacji ekonomicznej. W peryferii I brak stabilizacji zatrudnienia zostaje po części zrekompensowany przez stosunkowo wysokie wynagrodzenia, korespondujące z wysokimi kwalifikacjami wykonawców zadań. W stosunkowo najgorszej sytuacji znajdują się zatrudnieni w peryferii II. W tym przypadku brakowi stabilizacji zatrudnienia i dbałości o rozwój zawodowy wykonawców zadań oraz gorszym warunkom pracy towarzyszą również niskie wynagrodzenia. Są one z reguły wyraźnie niższe niż wynagrodzenia pracowników zatrudnionych na umowę o pracę – na stałe bądź długookresowo związanych z przedsiębiorstwem. Jedynie w ograniczonym zakresie sytuacja wykonawców zadań zależy od przedsiębiorstwa użytkującego w przypadku realizacji jego zadań na zasadzie outsourcingu.

Omawiane tutaj praktyki są coraz częściej stosowane w polskich przedsiębiorstwach. Według niektórych badań zatrudnienie niepracownicze wykorzystuje ponad połowa polskich przedsiębiorstw [Staszewski 2010, s. 3-5]. Wyniki badań prowadzonych w województwie świętokrzyskim na grupie małych i średnich przedsiębiorstw również wskazują na stosunkowo wysoki zakres stosowania takich form współpracy, jak zatrudnienie pracownicze i outsourcing na zasadach samozatrudnienia (zob. tab. 2).

Tabela 2. Zakres wykorzystywania wybranych form powiązań z wykonawcami zadań przedsiębiorstwa

	Przedsiębiorstwa małe	Przedsiębiorstwa średnie
Umowa-zlecenie	60%	72%
Umowa o dzieło	35%	45%
Outsourcing na zasadzie samozatrudnienia	38%	43%

Źródło: opracowano na podstawie: B. Nogalski, A. Wójcik-Karpacz, J. Karpacz, *Zmiany modelu zatrudnienia w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, Zeszyt Naukowy nr 98, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2010, s. 170-179.

Analizując zmiany zachodzące w modelu zatrudnienia współczesnych przedsiębiorstw, można i należy zadawać pytania o praktyczne znaczenie i zakres zastosowania założeń koncepcji ZZL. Odniesiono się w tym kontekście do różnic w miękkim i twardym ZZL, a także do zasady spójności interesów przedsiębiorców i wykonawców zadań.

4. Wybrane aspekty ZZL a elastyczne formy zatrudnienia

Jak już podkreślano, konstytutywną cechą koncepcji ZZL jest założenie spójności interesów pracodawcy i pracowników, a w szerszym kontekście przedsiębiorcy i wykonawców zadań przedsiębiorstwa. Przyjmowanie takiego założenia może budzić kontrowersje nawet w odniesieniu do przedsiębiorstwa, w którym wykorzystywane są wyłącznie tradycyjne formy powiązań z wykonawcami zadań, tj. umowa o pracę. Rozbieżność interesów pomiędzy właścicielami i menedżerami a pracownikami przejawia się m.in. w tak prozaicznej kwestii, jak kształtowanie wynagrodzeń. F. Khmil prezentuje tę rozbieżność na konkretnym przykładzie. Jeżeli roczna nagroda dla pracownika (R) wyraża się wzorem:

$$R = Pr \times K \times Z,$$

gdzie: Pr (czynnik premiowy) = $(Zysk - \text{Nowe inwestycje} - \text{Fundusz rezerwowy}) /$
Ogólna roczna suma płac personelu,
 K – to współczynniki aktywności pracownika,
 Z – to indywidualny roczny zarobek pracownika.

to z tego wynika, że pracownicy będą zainteresowani m.in. zmniejszaniem wydatków na inwestycje, ponieważ w ten sposób zwiększa się część zysku wykorzystywana na przyznanie im dodatkowych dochodów [Khmil 2005, s. 93-98]. Nawet jeżeli podobne analizy cechuje pewien poziom uproszczenia – nie bierze się w nich bowiem pod uwagę innych czynników kształtujących relacje interesów – to trudno odmówić im logiki.

Szerzej do omawianej tu zasady rozbieżności interesów można odnieść stwierdzenie T. Oleksyna – „powszechnie i chętnie używane zwroty typu „interes firmy”, w „interesie organizacji” itp. są nie tylko wysoce nieprecyzyjne, ale i coraz bardziej pozbawione sensu – w sytuacji znacznej dezaktualizacji tradycyjnej teorii przedsiębiorstwa. Coraz trudniej jest stwierdzić, czym jest, gdzie zaczyna się i gdzie kończy współczesne przedsiębiorstwo – w realiach outsourcingu, firm wirtualnych, organizacji okrężnych, odchodzenia od etatowego zatrudniania na rzecz luźnych i elastycznie zmiennych sieci współpracujących podmiotów itp. [...] W znacznym stopniu rozbieżne są dążenia różnych interesariuszy. „Interes przedsiębiorstwa” rozumieją inaczej założyciele, kadra zarządzająca, akcjonariusze, pracownicy, związki zawodowe [...] Jeżeli przyjąć (dominujący) pogląd, że pracownicy stanowią ważną składową przedsiębiorstwa, trudno uznać, że ich zwalnianie leży „w interesie (całego)

przedsiębiorstwa”. Prawie na pewno nie leży w interesie pracowników zwalnianych, choć jest mile widziane przez akcjonariuszy. Analogiczne uwagi mogą odnosić się do podwyżek płac, leżących w interesie pracowników, niekoniecznie jednak w interesie właścicieli/akcjonariuszy. Tak więc w szeregu przypadkach zwrot „w interesie przedsiębiorstwa” nie znaczy nic” [Oleksyn 2006, s. 55-72]. Również M. Gableta odnosząc się do stwierdzeń polskich i brytyjskich autorów, krytykuje zasadę zbieżności interesów prezentowaną w koncepcji ZZL. Stwierdza ona, że brak akceptacji postaw pluralistycznych może oznaczać, że ZZL jest w istocie ideologią pracodawców i służy interesom właścicieli kapitału. Jest to zatem ruch skierowany do zarządów firm, które zdają sobie sprawę, że aby pokonać rywali, trzeba inwestować nie tylko w technologię, ale również w ludzi. Wprawdzie pracownicy korzystają ze stworzonej im szansy rozwoju, ale o pełnym zharmonizowaniu interesów nie może być tutaj mowy [Gableta 2003, s. 172-173].

Przytaczane przez cytowanych autorów argumenty dość jednoznacznie wskazują, że zasada spójności interesów ma charakter życzeniowy i nie znajduje odzwierciedlenia w warunkach funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw. Wydaje się, że jeszcze wyraźniej dyskredytuje się ona w kontekście wykorzystywania przez przedsiębiorców atypowych form zatrudnienia. Aby potwierdzić tę tezę, należałoby wykazać, że stosowanie elastycznych form zatrudnienia pogarsza warunki realizacji interesów wykonawców zadań, pogłębiając rozbieżności i nierównowagę w znaczeniu i zakresie realizacji interesów obu grup. Można odnieść się w tym względzie do zjawiska zastępowania stosunku pracy umowami cywilnoprawnymi.

Jednymi z nielicznych przykładów badania opinii wykonawców zadań pracujących w ramach zatrudnienia niepracowniczego są prace dziennikarzy „Gazety Wyborczej”, które zostały wykorzystane w dwóch reportażach. Te z kolei spotkały się ze znaczącym odzewem czytelników Gazety, którzy dzielili się na jej łamach swoimi doświadczeniami z pracy na umowę zlecenie i umowę o dzieło [Staszewski 2010, s. 3-5; Kolińska-Dąbrowska, Staszewski 2010, s. 1-2; *Zlecenie i dzieło...* 2010]. Niewątpliwie, badania te nie zostały przeprowadzone na reprezentatywnej próbie i nie można na ich podstawie dokonywać uogólnień. Wydaje się jednak, że są one ważnym źródłem wiedzy o odczuciach wykonawców zadań i powinny stanowić inspirację do przeprowadzania rzetelnych, naukowych badań w tym zakresie.

Podstawowe problemy wskazywane przez wykonawców zadań związane z zatrudnieniem niepracowniczym przedstawiają się następująco:

- niższa ocena zdolności kredytowej wykonawców przez banki;
- z reguły występuje brak możliwości otrzymywania zasiłku chorobowego, a w przypadku wyłącznego zatrudnienia na umowę o dzieło również brak ubezpieczenia zdrowotnego, co wiąże się z koniecznością opłacania świadczeń lekarskich;
- wykonawcy wskazują na niższy prestiż społeczny pracy bez etatu i zaniżone poczucie wartości;
- brak możliwości awansowania, wykonawca co najwyżej może postarać się o wzrost dochodów, negocjując stawkę lub wykonując większą liczbę zleceń;

- niedoceniane jest zaangażowanie i staranność wykonawców, nie są względem nich stosowane pozytywne narzędzia motywowania;
- przedsiębiorstwo traktuje wykonawców nie-pracowników jako drugorzędnych partnerów, nie identyfikuje się z nimi;
- zatrudnienie niepracownicze wykorzystywane jest głównie przez przedsiębiorstwa z krótką historią, niską kulturą organizacyjną, mało etyczne, nie respektujące oczekiwań swoich współpracowników, nie szanujące ich;
- odczuwana jest różnica w traktowaniu wykonawców nie-pracowników i pracowników zatrudnionych w tym samym przedsiębiorstwie, m.in. w takich obszarach, jak kształtowanie miejsca pracy czy korzystanie ze środków funduszu socjalnego;
- w przypadku utraty pracy wykonawcy nie mają prawa do zasiłku dla bezrobotnych;
- brak stabilizacji zatrudnienia, wynikający z comiesięcznej procedury podpisywania nowej umowy cywilnoprawnej, co może być przyczyną silnego stresu i ciągłych obaw o utrzymanie miejsca pracy (współpracy);
- wykonawcy otrzymują niższe wynagrodzenia od pracowników etatowych zatrudnionych w tym samym przedsiębiorstwie;
- wykonawcy czują się oszukiwani przez przedsiębiorców;
- przedsiębiorcy narzucają charakter współpracy, nie stwarzając możliwości wyboru – podjęcia pracy w ramach zatrudnienia pracowniczego;
- wykonawcy pozostają w peryferii zatrudnienia pomimo wysokich i wciąż podnoszonych kwalifikacji, np. w przypadku wykładowcy lub lektora w prywatnej uczelni wyższej;
- współpraca z wykonawcą bywa kończona w chwili utraty przez niego uprawnień obniżających koszty zatrudnienia (głównie w związku z utratą statusu studenta bądź rencisty), jak również w sytuacji, gdy dopomina się on podpisania umowy o pracę.

Problemy opisywane przez osoby pracujące w ramach zatrudnienia niepracowniczego wynikają głównie z wyłączenia ich z systemu zabezpieczeń, jaki stwarza stosunek pracy. Wśród wymienianych znaczące miejsce zajmują również opinie związane z poczuciem bezpieczeństwa zatrudnienia, wysokim poziomem stresu, ograniczonymi możliwościami rozwijania własnej kariery, a nawet z przeświadczeniem, że padło się ofiarą oszustwa. Za dość istotną kwestię należy ponadto uznać wskazywany przez wykonawców brak możliwości wyboru formy współpracy z przedsiębiorcą. Dotyczy to przypadków, kiedy charakter wykonywanej pracy i sposób jej realizacji noszą znamiona stosunku pracy. Abstrahując od aspektu prawnego wskazanej sytuacji, należy zwrócić uwagę na wykorzystywanie przez przedsiębiorców przewagi i nierespektowanie oczekiwań wykonawców poprzez narzucenie im zatrudnienia niepracowniczego jako jedynej możliwej formy współpracy.

Uznając zasadność poczynionej wcześniej uwagi o konieczność przeprowadzenia pogłębionych badań w omawianej tutaj kwestii, wydaje się jednak uprawomoc-

nione stwierdzenie, że ściśle związane z uelastycznieniem modelu zatrudnienia **stosowanie zatrudnienia niepracowniczego pogłębia dysproporcje pomiędzy stopniem i zakresem realizacji interesów przedsiębiorców i wykonawców zadań, przecząc tym samym założeniom koncepcji ZZL.**

Interesujących spostrzeżeń dostarcza również odniesienie założeń miękkiego i twardego ZZL do elastycznego modelu zatrudnienia. Generalną cechą koncepcji ZZL jest kształtowanie przedsiębiorstwa zdolnego do elastycznego funkcjonowania w realiach rynkowych. Wydaje się jednak, że w ramach podejścia miękkiego uwaga skoncentrowana jest na elastyczności funkcjonalnej, a w ramach podejścia twardego – na elastyczności liczbowej. A zatem realizacja założeń miękkiego ZZL będzie się przejawiała w inwestycjach w rozwój pracowników, tak by zyskiwali nowe, potrzebne przedsiębiorstwu kompetencje, ale również w wykorzystywaniu szerokiego spektrum ekonomicznych i pozaekonomicznych narzędzi motywowania, a także w dbałości o ograniczenie fluktuacji wśród pracowników o wysokich kompetencjach. Z kolei w ramach wprowadzania założeń twardego ZZL w większym zakresie będzie brany pod uwagę czynnik kosztowy i większa będzie skłonność do wykorzystywania atypowych form zatrudnienia przy równoczesnym deprecjonowaniu znaczenia interesów wykonawców zadań. Chodzić będzie bowiem przede wszystkim o to, aby przedsiębiorstwo dysponowało potrzebną w danym miejscu i czasie liczbą odpowiednich wykonawców, po możliwie najniższych kosztach.

Można zatem stwierdzić, że przedsiębiorstwo wykorzystujące elastyczne formy zatrudnienia i wprowadzające tym samym zaprezentowany w tabeli 1. model zatrudnienia w istocie realizuje dychotomiczny model koncepcji ZZL, preferując założenia miękkiego ZZL w odniesieniu do trzonu zatrudnionych i – w mniejszym zakresie – do sfery stabilnej, a założenia twardego ZZL do peryferii.

5. Podsumowanie

Stosowanie atypowych form powiązań przedsiębiorstwa z wykonawcami zadań rodzi nową jakościowo sytuację w wymiarze prawnym, ekonomicznym i społecznym. Odniesienie do tego zjawiska założeń koncepcji ZZL wskazuje, że jest ono wyrazem przede wszystkim wdrażania zasad tzw. twardego zarządzania ludźmi, charakteryzującego się koncentracją na czynniku kosztowym i bardziej przedmiotowym niż podmiotowym podejściem do zasobów pracy.

Spostrzeżenia te potwierdzają opinie osób pracujących w ramach tzw. zatrudnienia niepracowniczego, sygnalizujących m.in. problemy związane z brakiem stabilizacji zatrudnienia oraz z brakiem zabezpieczenia w przypadku okresowej bądź stałej utraty zdolności do pracy. Osoby te wskazują również, że nawiązanie relacji z przedsiębiorcą na podstawie umów cywilnoprawnych najczęściej jest dla nich jedyną alternatywą dla pozostawania bez pracy, a nie opcją, którą mogą wybrać spośród wielu możliwych form współpracy.

Oczywiście, taki obraz procesu uelastyczniania zatrudnienia nie jest pełny. Wśród osób pracujących w ramach systemów atypowych są i takie, dla których poczucie niezależności i swobody w relacjach z przedsiębiorcą-pracodawcą są priorytetowe, a brak stabilizacji rekompensują im satysfakcjonujące wynagrodzenia, które osiągają dzięki wysokim kompetencjom. Wydaje się, że osoby te należą jednak do zdecydowanej mniejszości.

Uznając powyższe racje, można stwierdzić, że uelastycznianie zatrudnienia z reguły stwarza gorsze warunki realizacji interesów wykonawców zadań w przedsiębiorstwie względem tradycyjnego zatrudnienia pracowniczego. Do pewnego stopnia jest to związane z nieobowiązywaniem w przypadku zatrudnienia niepracowniczego przepisów prawa pracy, które w ramach relacji pracodawca–pracownik narzucają na przedsiębiorcę liczne obowiązki związane z ochroną interesów pracowniczych.

Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Bąk-Grabowska D., *Elastyczny model zatrudnienia w administracji publicznej*, „Współczesne Zarządzanie” 2008, nr 4.
- Bąk-Grabowska D., Jagoda A., *Outsourcing funkcji personalnej – przesłanki i konsekwencje jego zastosowania*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 3.
- Gableta M., *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003.
- Gableta M., Bąk D., *Outsourcing a interesy pracowników*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2003, nr 5.
- Khmil F., *Zarządzanie organizacją z uwzględnieniem roli interesariuszy*, [w:] L. Koziół (red.), *Zarządzanie sektorem publicznym i prywatnym w społeczeństwie informacyjnym*, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie, Tarnów 2005.
- Kolińska-Dąbrowska M., Staszewski W., *Na zlecenie. Umowa stoi?*, „Gazeta Praca”, 15.03.2010.
- Lichtarski J., *O współczesnych orientacjach w teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwami*, [w:] J. Lichtarski (red.), *Kierunki i dylematy rozwoju nauki o przedsiębiorstwie*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 34, Wrocław 2008.
- Nogalski B., Wójcik-Karpacz A., Karpacz J., *Zmiany modelu zatrudnienia w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, Zeszyt Naukowy nr 98, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2010.
- Oleksyn T., *ZZL jako zarządzanie trudną zmianą*, [w:] S. Borkowska, Z. Janowska, S. Lachiewicz (red.), *Pracownicy produkcyjni – problemy zarządzania*, Politechnika Łódzka, Łódź 2006.
- Piórkowska-Wojciechowska K., *Elastyczność zasobów ludzkich*, [w:] R. Krupski (red.), *Elastyczność organizacji*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Rybak M., *Od zarządzania personelem do strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Strategia personalna firmy*, Difin, Warszawa 2000.
- Sekuła Z., *Planowanie zatrudnienia*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- Staszewski W., *Szczyry na kiju*, „Duży Format”, 11.03.2010.
- www.antislavery.org/english/slavery_today, 23.02.2010.
- Ziółkowski S., *Alternatywne formy zatrudnienia pracowników*, [w:] L. Zbiegień-Maciąg (red.), *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Zlecenie i dzieło: wróg czy przyjaciel?*, http://wyborcza.pl/1,91535,7689020,Zlecenie_i_dzielo_wrog_czy_przyjaciel_.html#ixzz0jBbxmTIn, 25.03.2010.

FLEXIBLE MODEL OF EMPLOYMENT IN THE LIGHT OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT CONCEPT

Summary: This article presents the assumptions of the human resources management concept in comparison with the changes which take place in the employment model of contemporary enterprises. Special attention is paid to the idea of employers' and employees' shared interests and to the soft and hard approach to personnel management which are presented in this concept. The analysis was made with reference to the observable fact of replacing employment contracts with contracts for specific work performance and contracts for specified service.