

# Uelastycznianie sfery zatrudnienia a bezpieczeństwo zatrudnienia

---

Anna Cierniak-Emerych

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
e-mail: anna.cierniak-emerych@ue.wroc.pl  
ORCID: 0000-0003-4435-4954

Małgorzata Gableta

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
e-mail: gableta@wp.pl

*Cytuj jako:* Cierniak-Emerych, A. i Gableta, M. (2024). Uelastycznianie sfery zatrudnienia a bezpieczeństwo zatrudnienia. W: J. Lichtarski, S. Nowosielski, C. Zając (red.), *W kręgu zmiany organizacyjnej. Księga jubileuszowa z okazji 45-lecia pracy naukowo-dydaktycznej Profesor Grażyny Osbert-Pociechy* (s. 73-82). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

**Streszczenie:** Zmienność, niepewność, złożoność i niejednoznaczność, czyli wyznaczniki świata VUCA kształtujące współczesną rzeczywistość gospodarczą, wymagają dostosowywania do tych realiów wszystkich sfer funkcjonowania przedsiębiorstwa. Znaczenie zyskuje przy tym kategoria elastyczności, a raczej uelastyczniania wszystkich sfer funkcjonowania przedsiębiorstwa, również w obszarze zatrudnienia. Na tym tle zarysowuje się konieczność zwrócenia uwagi na społeczne konsekwencje uelastyczniania sfery zatrudnienia, w tym te związane z rozpoznawaniem i respektowaniem interesów osób świadczących pracę (pracobiorców). W rozdziale podjęto próbę ukazania powiązań między uelastycznianiem sfery zatrudnienia w toku wprowadzania tzw. nowych form pracy a poczuciem bezpieczeństwa zatrudnienia – istotnym interesem współczesnego pracobiorcy. Odniesiono się zarówno do literatury przedmiotu, jak i do wyników cudzych i własnych badań empirycznych. Te ostatnie dotyczą zróżnicowanych form działalności gospodarczej, realizowanej w większości w latach 2013–2023. Nawiązują przede wszystkim do postaw i zachowań pracobiorców, ale także pracodawców.

**Słowa kluczowe:** zatrudnienie, elastyczność, bezpieczeństwo zatrudnienia, interesy pracobiorców

**JEL Classification:** J28, J83

## 1. Wprowadzenie

Gospodarowanie potencjałem ludzkim w warunkach narastającej zmienności, a przy tym złożoności oraz niepewności, ma określone konsekwencje w obszarze postrzegania i zabezpieczania realizacji interesów pracobiorców. W literaturze od dłuższego czasu stwierdza się, że stanowią oni podstawową grupę interesariuszy (Stuart, 2020). Jeśli tak, to niezwykle ważne staje się rozpoznawanie i respektowanie ich interesów rozumianych jako pożytki, z powodu których łączą się z konkretną organizacją. Respektowanie interesów pracobiorców należy postrzegać w kategoriach ważnego motywatora, stymulującego realizację celów przedsiębiorstwa. Jego uruchomienie wymaga przede wszystkim występowania odpowiednich przekonań pracodawców w tym zakresie.

W części przedsiębiorstw bliższe zainteresowanie rozpoznawaniem i faktyczną realizacją interesów osób świadczących pracę uwidacznia się najbardziej w sytuacjach kryzysowych. Dopiero tak wyraźnie uzewnętrzniane niezadowolenie pracobiorców, łącznie z groźbą strajku, uświadamia pracodawcom, że możliwie pełne respektowanie interesów zatrudnionych stanowi ważne wyzwanie dla przedsiębiorstwa (Cierniak-Emerych i Gableta, 2022, s. 11). Pragmatyczne podejście do zarządzania wymaga – jak podkreśla Osbert-Pociecha (2011, s. 117) – realizacji imperatywu bycia elastycznym oraz racjonalnym w podejściu do kształtowania i wykorzystywania potencjału organizacji gospodarczej. Dotyczy to m.in. sfery zatrudnienia.

W literaturze można znaleźć odniesienia do kilku podstawowych płaszczyzn, na których przejawia się elastyczność zatrudnienia. Są to (Florek i in., 2000, s. 65):

- odchodzenie od umów na czas nieokreślony w kierunku umów terminowych,
- wprowadzanie ułatwień w rozwiązywaniu umów o pracę,
- uelastycznianie form organizacji czasu pracy, w tym zatrudnianie pracowników w niepełnym wymiarze tego czasu,
- uelastycznianie wynagrodzenia za pracę.

Wraz z uelastycznianiem, o którym mowa, tradycyjne postrzeganie pracy, wiązanie jej z konkretnym stanowiskiem i/lub miejscem pracy, a nawet ze ściśle i jednoznacznie określonym zakresem obowiązków, traci często znaczenie. Zaciera się przy tym granica między miejscem wykonywania pracy a miejscem rekreacji, odpoczynku. Miejscem tym – jak w przypadku pracy zdalnej – staje się niejednokrotnie mieszkanie, dom pracownika. Promowanie tego rodzaju myślenia jest odzwierciedlane w przepisach prawa pracy. Jednocześnie w literaturze przedmiotu, obok kategorii elastycznych form zatrudnienia, pojawiły się tzw. nowe formy pracy oraz propozycje ich klasyfikacji.

Na tym tle zarysowuje się konieczność zwrócenia uwagi na społeczne konsekwencje uelastyczniania zatrudnienia. Nie powinno być ono nadużywane w celu redukcji zobowiązań pracodawców względem pracowników. Nie może bowiem być przejawem dyktatu silniejszych nad słabszymi (Kryńska, 2001, s. 98). Mając to na uwadze, coraz częściej stwierdza się, że dla osób podejmujących pracę w warunkach uela-

stycznienia zatrudnienia szczególnie istotnym interesem – obok wysokości i struktury dochodu uzyskanego z tytułu realizacji zadań w przedsiębiorstwie – staje się zagadnienie poczucia bezpieczeństwa zatrudnienia związanego nie tylko z minimalizowaniem obawy przed utratą pracy, ale i ze sprzyjaniem szeroko rozumianemu rozwojowi zawodowemu pracobiorców.

Łączenie trwania i rozwoju przedsiębiorstw z osiągnięciem przez pracobiorców korzyści z zatrudnienia nie może być postrzegane jedynie przez pryzmat „dobrej woli pracodawcy”. Narastająca zmienność otoczenia, a przy tym i złożoność oraz niepewność, mające wyraz w wyznacznikach świata VUCA, wymagają bardziej uważnego wsłuchiwania się w głosy pracobiorców.

W opracowaniu podjęto próbę ukazania powiązań między uelastycznianiem sfery zatrudnienia w toku wprowadzania tzw. nowych form pracy a poczuciem bezpieczeństwa zatrudnienia – istotnym interesem współczesnego pracobiorcy.

W badaniach odniesiono się zarówno do literatury przedmiotu, jak i do wyników cudzych i własnych badań empirycznych. Te ostatnie dotyczą zróżnicowanych form działalności gospodarczej, realizowanej w większości w latach 2013–2023. Nawiązują przede wszystkim do postaw i zachowań pracobiorców, ale także pracodawców.

## 2. Uelastycznienie obszaru zatrudnienia i jego przejawy

Elastyczne gospodarowanie w obszarze zatrudnienia to zdolność dostosowywania wielkości i struktury zatrudnienia do zmieniających się okoliczności. Owa elastyczność wyraża się także w elastyczności czasu pracy i elastyczności wynagrodzeń (Bernais, 2003, s. 18). Szczególnym wymiarem elastyczności, o której mowa, jest różnicowanie form zatrudnienia (świadczenia pracy), co skutkuje wyodrębnieniem form o charakterze zatrudnienia pracowniczego (np. umowa o pracę na czas określony, nieokreślony), łączonego ze stabilnością zatrudnienia, oraz niepracowniczego (np. umowy cywilnoprawne, w tym umowa o dzieło, umowa zlecenia), nacechowanego brakiem owej stabilności. Charakterystyczne stało się przy tym nadawanie coraz większego znaczenia niepewności jako cesze niepracowniczych form zatrudnienia.

Wieloletnia niekorzystna z punktu widzenia pracobiorców sytuacja na rynku pracy w Polsce powodowała, że działania związane z gospodarowaniem potencjałem pracy przybierały często charakter przedmiotowego traktowania zatrudnionych, a proces pozyskiwania osób świadczących pracę ukierunkowany był na obniżanie kosztów zatrudnienia przez stosowanie elastycznych, niepracowniczych form świadczenia pracy. Sytuacja ta zaczęła się korzystnie zmieniać. W dalszym ciągu jednakże elastyczne formy zatrudnienia cieszą się w naszym kraju stosunkowo dużym uznaniem. Wciąż toczą się przy tym dyskusje nad pojawieniem się w przestrzeni rynku pracy licznej zbiorowości pracobiorców pozostających – w wyniku świadczenia pracy na zasadach elastycznych (w Polsce głównie w następstwie zatrudnienia niepracowniczego) – poza systemem praw pracowniczych (Standing, 2014a, 2014b). Towarzyszy

temu pogląd, że w ten sposób następuje obniżenie poziomu bezpieczeństwa zatrudnienia.

Na tle stosowania szerokiej palety form zatrudnienia związanych z jego uelastycznianiem, w literaturze przedmiotu popularyzuje się termin „nowe formy pracy”. Następuje to w istocie od lat 80. XX w. wraz z przechodzeniem od modelu gospodarki fordowskiej do postfordowskiej, ukierunkowanej na bardziej elastyczne, zdecentralizowane formy procesów pracy i jej organizacji (Hall, 1988). „Nowe formy pracy” łączy się ze zwiększaniem elastyczności zatrudnienia przy jednoczesnym dostosowywaniu produkcji do zmieniających się modeli coraz bardziej zindywidualizowanej konsumpcji (Owczarek, 2018, s. 5).

Analiza rynku pracy Unii Europejskiej, przeprowadzona przez Europejską Fundację na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy, dała podstawę do wyspecyfikowania przez ową Fundację dziewięciu, wcześniej nie występujących zjawisk, które określono mianem „nowych form pracy”. W rezultacie w 2015 r. Fundacja zaproponowała klasyfikację „nowych form pracy”, do których zaliczono (Owczarek, 2018):

- dzielenie się pracownikami (pracownik zatrudniony jest przez grupę pracodawców, aby zaspokoić potrzeby kadrowe różnych przedsiębiorstw; w rezultacie pracownik jest zatrudniony łącznie w pełnym wymiarze),
- dzielenie się stanowiskami pracy (pracodawca zatrudnia co najmniej dwóch pracowników do wspólnego wykonania określonej pracy, łącząc co najmniej dwa stanowiska),
- zarządzanie tymczasowe (wysoko wykwalifikowani specjaliści są zatrudniani tymczasowo na potrzeby określonego projektu lub w celu rozwiązania problemu),
- pracę dorywczą (pracodawca nie ma obowiązku regularnie zapewnić pracy pracownikowi),
- pracę zdalną opartą na technologiach informacyjnych i telekomunikacyjnych (pracownicy mogą wykonywać swoją pracę z dowolnego miejsca i w dowolnym czasie z wykorzystaniem nowoczesnych technologii),
- pracę za talony (stosunek pracy opiera się na płatności za usługi talonem zakupionym od autoryzowanej organizacji, który pokrywa zarówno wypłatę, jak i składki na ubezpieczenie społeczne),
- pracę portfelową (osoba samozatrudniona pracuje dla wielu klientów, wykonując dla każdego z nich niewielkie zlecenia),
- pracę platformową (istnieje internetowa platforma umożliwiająca dopasowanie pracodawców i pracowników),
- zatrudnienie wspólne (freelancerzy, osoby samozatrudnione lub mikroprzedsiębiorstwa współpracują w określony sposób, aby pokonać ograniczenia wynikające z wielkości i izolacji zawodowej).

Zaprezentowana klasyfikacja stała się podstawą realizacji w 2018 r. międzynarodowego projektu badawczego *The Adaptation of Industrial Relation towards the New Forms of Work*, który został przeprowadzony przez Instytut Spraw Publicznych w part-

nerstwie z pięcioma innymi europejskimi ośrodkami (Owczarek, 2018). Jak wynika z informacji ujętych w raporcie z tych badań (Owczarek, 2018), w Polsce z wymienionych „nowych form pracy” zdiagnozowano w istocie występowanie dzielenia się stanowiskami pracy (*job sharing*). Ponadto wskazano przejawy pracy platformowej (Uber, Hojo itp.), zarządzania tymczasowego (realizowanego w naszym kraju w nawiązaniu do kontraktu menedżerskiego) czy pracy tymczasowej. Za mniej prawdopodobne uznano stosowanie w polskich realiach dzielenia się pracownikiem (*employee sharing*), zatrudnienia wspólnego czy pracy za talony. Stwierdzenie to łączono głównie z brakiem odpowiednich uregulowań prawnych, jak w przypadku chociażby ostatniej z wymienionych form. W wyniku przeprowadzonych wówczas badań stwierdzono także m.in., iż takie formy pracy, jak: praca zdalna, zarządzanie tymczasowe czy dzielenie stanowiska pracy, dzielenie się pracownikiem, zatrudnienie wspólne, mają niewielki udział na naszym rynku pracy. Polski system prawny w istocie pozwalał na wykorzystywanie większości przedstawionych „nowych form pracy”, z wyjątkiem pracy za talony oraz w części pracy platformowej, co do której regulacje prawne nie są jednoznaczne.

Część omawianych form ma odzwierciedlenie w badaniach polskich naukowców. Ich wyniki prezentowane są głównie w literaturze poświęconej problematyce niestandardowych form zatrudniania. Chodzi tutaj w szczególności o dzielenie stanowiska pracy, pracę zdalną utożsamianą z telepracą, zatrudnienie tymczasowe, mające wyraz m.in. w kontrakcie menedżerskim (Bąk, 2009; Bąk-Grabowska, 2016; Kryńska, 2001; Rifkin, 2001; Skowron-Mielnik, 2012).

Autorzy przywoływanego tutaj raportu wskazują również, że nowe formy pracy powinny być kojarzone z elastycznością na rynku pracy i rozpatrywane w kontekście interesów w postaci korzyści dla pracowników, pozwalających im lepiej równoważyć życie prywatne i pracę (Owczarek, 2018). Z tych powodów będą się one wciąż rozwijały i z dużym prawdopodobieństwem znajdowały zastosowanie w określonych okolicznościach, i to zarówno wśród osób świadczących pracę, jak i wśród pracodawców.

Po 2019 r. znaczenia w omawianym względzie nabrała pandemia COVID-19, która niejako wymusiła ekspansję pracy zdalnej. Praca zdalna stała się jednym z podstawowych sposobów sprzyjających minimalizowaniu rozprzestrzenienia się wirusa wśród osób świadczących pracę. W marcu 2020 r. średnio 11% osób zatrudnionych w Polsce pracowało zdalnie, a w regionie warszawskim stołecznym było to nawet prawie 17% (Główny Urząd Statystyczny [GUS], 2020). W USA w połowie 2020 r. prawie 70% zatrudnionych wykonywało zadania w ramach pracy zdalnej (Global Workplace Analytics i OWL Labs, 2020). Pandemia COVID-19 niejako uświadomiła przy tym występowanie luki prawnej dotyczącej stosowania pracy zdalnej w naszym kraju. W obowiązujących przepisach prawa, a ściślej w Kodeksie pracy, do 2023 r. nie było odniesienia do pracy zdalnej, a jedynie do jednej z jej form, tj. telepracy.

W Polsce kwestię telepracy regulował (od 2007 r. do kwietnia 2023 r.) Kodeks pracy, według którego telepraca to praca wykonywana regularnie poza zakładem pracy, z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej w rozumieniu przepisów

o świadczeniu usług drogą elektroniczną (Ustawa z dnia 18 lipca 2002). Jednocześnie wskazano tam pojęcie telepracownika jako osoby wykonującej pracę w warunkach ujętych w art. 67 § 1 oraz przekazującej wyniki pracy pracodawcy, w szczególności za pośrednictwem środków komunikacji elektronicznej (art. 67 § 2 kp). Od 7 kwietnia 2023 r. w polskich regulacjach prawnych termin „telepraca” zastąpiono terminem „praca zdalna”.

Praca zdalna to – jak wskazuje art. 67<sup>18</sup> § 1 Kodeksu pracy – „praca, która będzie mogła być wykonywana całkowicie lub częściowo w miejscu wskazanym przez pracownika i każdorazowo uzgodnionym z pracodawcą, w tym w miejscu zamieszkania pracownika, w szczególności z wykorzystaniem środków bezpośredniego porozumienia się na odległość” (Ustawa z dnia 1 grudnia 2022). Jak można zauważyć, w myśl wskazanej definicji, praca zdalna może być wykonywana w szczególności z wykorzystaniem środków bezpośredniego porozumiewania się na odległość. W przeciwieństwie do tego, w definicji telepracy wskazano w sposób jednoznaczny na: „wykonywanie pracy z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej”, nie przewidziano zatem możliwości wykonywania pracy poza siedzibą przedsiębiorstwa, ale bez pośrednictwa środków komunikacji elektronicznej. Ta zmiana w zapisach dała zatem podstawę do szerszego niż uprzednio postrzegania się terminem pracy zdalnej.

Podjmując rozważania na temat uelastyczniania zatrudnienia, a w szczególności rozpoznawania i respektowania interesów pracobiorców w warunkach uelastyczniania zatrudnienia, nie można pominąć tego, że część badaczy wskazuje negatywne konsekwencje owego uelastyczniania, których doświadczać mogą pracobiorcy. I tak np. Senett (2006) podkreśla, że – związane z uelastycznianiem form zatrudnienia – formy pracy mogą zagrażać charakterowi człowieka, negatywnie oddziaływać na jego życie, w tym na rodzinę, sprzyjać zanikaniu etyki pracy, a także wzbudzać w nim niepewność. Sprzyjają bowiem ujawnianiu się braku zaufania oraz obniżania poczucia bycia potrzebnym w pracy. „Nowe formy pracy” wiążą się przy tym zwykle ze zwiększoną intensywnością pracy, a także z podniesieniem poziomu stresu. W rezultacie może to prowadzić do obniżenia poczucia bezpieczeństwa będącego znaczącym interesem pracobiorców.

### 3. Interesy pracobiorców związane z bezpieczeństwem zatrudnienia w warunkach jego uelastyczniania

Pracobiorcy coraz częściej ujawniają brak tożsamości opartej na pracy, zaznaczając w ten sposób obniżanie się poczucia ich bezpieczeństwa związanego z zatrudnieniem<sup>1</sup>. Chcąc bliżej rozpoznać tę kwestię, skoncentrowano się w pierwszym rzędzie na identyfikacji skutków uelastyczniania zatrudnienia (tab. 1).

---

<sup>1</sup> Więcej na temat wyników badań dotyczących interesów osób świadczących pracę zob. (Cierniak-Emerych i Gableta, 2022).

**Tabela 1.** Słabości uelastyczniania zatrudnienia z perspektywy praktyki

<b>Zestawienie rozpoznanych przejawów</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ mniejsza, względem tradycyjnego modelu zatrudnienia, stabilność pracy</li> <li>➤ ograniczony, względem zatrudnienia pracowniczego, pakiet praw pracowniczych</li> <li>➤ brak jasności co do tożsamości pracodawcy (wielu pracodawców jednocześnie lub w następującym po sobie krótkim czasie)</li> <li>➤ ograniczony dostęp do informacji na temat funkcjonowania przedsiębiorstwa</li> <li>➤ zagrożenie uzyskania dostępu do świadczeń emerytalno-rentowych</li> <li>➤ zagrożenie dostępu do zewnętrznych świadczeń finansowych (np. kredytów mieszkaniowych)</li> <li>➤ ograniczenie dostępu do oferty szkoleniowej, planowania kariery zawodowej, awansu zawodowego</li> <li>➤ brak możliwości przynależności do związków zawodowych lub jej ograniczenie</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem: (Cierniak-Emerych, 2012, s. 190; Eamets i Jaakson, 2014; Sadowska-Snarska, 2008; Svensson, 2012).

Ograniczony względem tradycyjnych form zatrudnienia pakiet praw pracowniczych czy też brak jasności co do tożsamości pracodawcy, a także zagrożenie uzyskania dostępu do świadczeń emerytalno-rentowych mogą powodować i powodują obniżenie poczucia bezpieczeństwa zatrudnienia osób świadczących pracę na zasadach elastycznych. Towarzyszy temu niejednokrotnie obniżone odczuwanie przez te osoby bycia potrzebnymi. Sprzyjają temu utrudniona integracja społeczna oraz problemy z komunikowaniem w miejscu pracy z powodu asynchronicznej obecności osób wykonujących pracę.

Powyższe stwierdzenia nie dotyczą wszystkich osób świadczących pracę elastycznie ani nie wiążą się ze wszystkimi formami uelastyczniania zatrudnienia. Paleta elastycznych form świadczenia pracy jest – na co już zwrócono uwagę – coraz bogatsza. I tak np. ze zdecydowanie większym stopniem alienacji osób świadczących pracę będziemy mieć do czynienia przy tzw. pracy platformowej niż przy zastosowaniu umów cywilnoprawnych (umowa o dzieło czy umowa zlecenia).

Z elastycznymi, niepracowniczymi formami zatrudnienia łączyć należy także ograniczenie dostępu pracobiorców do ich reprezentantów w postaci związków zawodowych czy rad pracowników (tab. 1). Wprawdzie obowiązujące w Polsce od 1 stycznia 2019 r. przepisy dotyczące związków zawodowych zakładają możliwość wstępowania w szeregi tych związków zarówno zleceniobiorców, jak i usługobiorców, jednak, jak zaznacza się w dostępnych interpretacjach prawnych, wątpliwości budzi sposób funkcjonowania tych zapisów w praktyce (Ustawa z dnia 5 lipca 2018; Wujczyk, 2019). Trzeba mieć na uwadze, że aby osoba zatrudniona w ramach umowy cywilnoprawnej mogła zostać członkiem związków zawodowych, muszą być spełnione następujące warunki (Ustawa z dnia 5 lipca 2018; Wujczyk, 2019):

- osoba ta za wykonywaną pracę otrzymuje wynagrodzenie,
- do wykonywania tej pracy nie zatrudnia się innych osób,
- osoba ta ma takie prawa i interesy związane z wykonywaniem pracy, które mogą być reprezentowane i bronione przez związek zawodowy.



Brak możliwości lub ograniczona możliwość „bycia reprezentowanym” przez związki zawodowe czy też inne przedstawicielstwa pracownicze powoduje, że interesy osób zatrudnionych z wykorzystaniem niepracowniczych form świadczenia pracy zaczynają wykraczać poza bezpieczeństwo zatrudnienia postrzegane głównie przez pryzmat poczucia „posiadania pracy”. Owo bezpieczeństwo – jak potwierdzają wyniki badań własnych – powinno być łączone także z zabezpieczeniem wszystkim osobom świadczącym pracę (niezależnie np. od formy zatrudnienia) m.in:

- dostępu do szkoleń,
- stwarzania okoliczności sprzyjających awansowi zawodowemu.

Warto zaznaczyć, że specyfika zatrudniania niepracowniczego – charakterystycznego dla elastycznych form świadczenia pracy – niejednokrotnie nie skłania pracodawców do postrzegania osób tak zatrudnionych jako kandydatów do „awansu” związanego np. z ofertą pracobiorcy dotyczącą zatrudnienia w ramach stabilnych miejsc pracy. Część pracodawców przyjmuje, że osoby zatrudnione na zasadach elastycznych nie będą się identyfikować z przedsiębiorstwem, a nawet mogą się wykazywać brakiem lojalności itp. (Cierniak-Emerych, 2012, s. 190).

Analogicznie, nie zawsze pracodawca jest zainteresowany delegowaniem na szkolenie osoby niemającej statusu pracownika, a w polskich realiach dodatkowo nie ma ku temu podstaw prawnych regulowanych na poziomie przepisów prawa pracy. Tymczasem regulacje wewnętrzne, jak dowodzi obserwacja praktyki gospodarczej, jedynie sporadycznie obejmują osoby niemające statusu pracownika (zob. tab. 1).

Z pewnością ważne jest, aby zarówno pracobiorcy, jak i pracodawcy dysponowali wiedzą dotyczącą wskazanych aspektów uelastyczniania zatrudniania, wpływających negatywnie na bezpieczeństwo pracy. Brak tej wiedzy po stronie pracobiorców i pracodawców może bowiem niejako potęgować wyobrażenie o niekorzystnych – dla respektowania interesu w postaci zapewnienia bezpieczeństwa zatrudniania – efektach stosowania omawianych rozwiązań w zakresie świadczenia pracy. Może ponadto skutkować tym, że wśród pracodawców ukształtuje się wyobrażenie pewnego stereotypu pracobiorcy nieidentyfikującego się z przedsiębiorstwem, mniej zaangażowanego w pracę itp.

Na odnotowanie zasługują również pozytywne implikacje uelastyczniania zatrudnienia. Owe pozytywne implikacje należy, jak się wydaje, postrzegać także jako przesłanki podnoszenia poziomu bezpieczeństwa zatrudnienia w szczególnie złożonych współczesnych realiach gospodarowania. Warto przy tym uwypuklić rolę, jaką może odegrać zatrudnienie niepracownicze w zabezpieczeniu poczucia posiadania pracy w sytuacji funkcjonowania rynku pracy o dużym poziomie bezrobocia. Elastyczne formy zatrudnienia stwarzają np. możliwość – w ramach form niepracowniczych – wykonywania pracy u kilku pracodawców jednocześnie. Ta możliwość jest także zazwyczaj pozytywnie odbierana przez osoby, dla których bezpieczeństwo zatrudnienia łączy się z pewną swobodą wyboru miejsca, czasu pracy i pracodawcy.



## 4. Zakończenie

Problematyka uelastyczniania sfery zatrudnienia, wyrażająca się w elastycznych formach zatrudnienia oraz tzw. nowych formach pracy, stała się szczególnie istotna od końca 2019 r. w związku z sytuacją epidemiologiczną na świecie wywołaną przez pandemię koronawirusa COVID-19. Sytuacja ta wymusiła przede wszystkim ograniczenie kontaktów międzyludzkich w miejscu pracy. Znaczenie zaczęły zyskiwać elastyczne rozwiązania w obszarze zatrudnienia, głównie praca zdalna wykonywana w miejscu zamieszkania. W związku z tym ujawniła się potrzeba weryfikacji spojrzenia na ideę *work-life-balance*. Dokonanie tej weryfikacji jest niezbędne do zachowania zdrowia psychofizycznego pracobiorców w sytuacji braku jednoznacznego rozgraniczenia między pracą wykonywaną w domu a życiem prywatnym.

Zmieniające się przedsiębiorstwo generuje potrzebę nie tylko analizy swojego otoczenia, ale także procesów zachodzących w nim samym, rozpatrywanych w kontekście interesów pracobiorców. Z tej perspektywy ważne staje się diagnozowanie zmian w tych interesach w nawiązaniu do wskazanych tutaj przeobrażeń zachodzących w obszarze zatrudnienia, związanych z jego uelastycznianiem. Powinno to sprzyjać poszukiwaniu narzędzi minimalizowania sprzeczności w obrębie interesów pracobiorców i pracodawcy oraz realizacji ich wspólnych interesów.

## Literatura

- Bąk, E. (2009). *Nietypowe formy zatrudnienia na rynku pracy*. Wydawnictwo C.H. Beck.
- Bąk-Grabowska, D. (2016). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach stosowania niestandardowych form zatrudnienia*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Bernais, J. (2003). Elastyczne formy zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnych organizacjach. *Przeгляд Organizacji*, (5), 18–21.
- Cierniak-Emerych, A. (2012). *Uczestnictwo pracobiorców w gospodarowaniu potencjałem pracy*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Cierniak-Emerych, A. i Gableta, M. (2022). *Gospodarowanie potencjałem pracy zorientowane na interesy pracobiorców*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Eamets, R. i Jaakson, K. (2014). Labour Market Flexibility and Spatial Mobility. *International Journal of Manpower*, 35(6), 834–872. <https://doi.org/10.1108/IJM-05-2014-0123>
- Florek, L., Latos-Miłkowska, M. i Pisarczyk, Ł. (2000). *Prawo pracy w wybranych krajach UE i Stanach Zjednoczonych*. Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.
- Global Workplace Analytics i OWL Labs. (2020). *State of Remote Work*. Pobrano z <https://resources.owllabs.com/state-of-remote-work/2020>
- Główny Urząd Statystyczny [GUS]. (2020). *Wpływ epidemii COVID-19 na wybrane elementy rynku pracy w Polsce w I kwartale 2020 r.* Pobrano z <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/popyt-na-prace/wpływ-epidemii-covid-19-na-wybrane-elementy-ryнку-pracy-w-polsce-w-pierwszym-kwartale-2020-roku,4,1.html>
- Hall, S. (1988). Brave New World. *Marxism Today*, 32(10), 24–28.
- Kryńska, E. (2001). *Dylematy polskiego rynku pracy*. Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.

- Osbert-Pociecha, G. (2011). Procesowość jako sposób kreowania i osiągnięcia elastyczności w organizacji. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (169), 117–126.
- Owczarek, D. (red.). (2018). *Nowe formy pracy w Polsce*. Instytut Spraw Publicznych.
- Rifkin, J. (2001). *Koniec pracy. Schyłek siły roboczej na świecie i początek ery postrykowej* (E. Kania, Tłum.). Wydawnictwo Dolnośląskie. (Oryginał został opublikowany w 1995 r.)
- Sadowska-Snarska, C. (red.). (2008). *Elastyczne formy pracy. Szanse i zagrożenia*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku.
- Senett, R. (2006). *Korozyja charakteru. Osobiste konsekwencje pracy w nowym kapitalizmie* (J. Dziergowski, Ł. Mikołajewski, Tłum.). Wydawnictwo Muza.
- Skowron-Mielnik, B. (2012). *Elastyczna organizacja pracy w przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Standing, G. (2014a). *A Precariat Charter: From Denizens to Citizens*. Bloomsbury Academic.
- Standing, G. (2014b). *Prekariat. Nowa niebezpieczna klasa*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Stuart, H. (2020). Employee Identification with the Corporate Identity Issues and Implication. *International Studies of Management & Organization*, 32(3), 28–44. <https://doi.org/10.1080/00208825.2002.11043663>
- Svensson, S. (2012). Flexible Working Conditions and Decreasing Levels of Trust. *Employee Relations*, 34(2), 126–137. <https://doi.org/10.1108/01425451211191850>
- Ustawa z dnia 18 lipca 2002 r. – O świadczeniu usług drogą elektroniczną, Dz. U. 2002 Nr 144 poz. 1204 ze zm.
- Ustawa z dnia 5 lipca 2018 r. – O zmianie ustawy o związkach zawodowych oraz niektórych innych ustaw, Dz. U. 2018 poz. 1608.
- Ustawa z dnia 1 grudnia 2022 r. – O zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw, Dz. U. 2023 poz. 240.
- Wujczyk, M. (2019, 3 stycznia). *Od 1 stycznia 2019 związki zawodowe również dla zleceniobiorców i stażystów*. Pobrano z <https://www.rp.pl/Kadry/301039991-Od-1-stycznia-2019-zwiazki-zawodowe-rowniez-dla-zleceniobiorcow-i-stazystow.html>

## Employment Flexibility and Job Security

**Abstract:** Variability, uncertainty, complexity and ambiguity, i.e., the determinants of the VUCA world shaping contemporary economic reality, require the adaptation of all spheres of a company's functioning to these realities. The category of flexibility, or rather making all spheres of a company's functioning, including the area of employment, more flexible, is gaining importance. Against this background, there is a need to pay attention to the social consequences of making the sphere of employment more flexible, including those related to the recognition and respect of the interests of persons providing work (employees). The chapter attempts to show the links between making the sphere of employment more flexible in the course of introducing the so-called new forms of work and the feeling of employment security – a significant interest of a contemporary employee. Reference is made both to the literature on the subject and to the results of other researchers and the author's own empirical studies. The latter refer to diverse forms of economic activity, conducted mostly in the years 2013–2023. They refer primarily to the attitudes and behaviour of employees but also employers.

**Keywords:** employment, flexibility, employment security, interests of employees