

ISSN 1643 7446

pracy

humanizacja

humanizacja pracy 1 (275) 2014 (XLVII)

**Nowe formy pracy  
i zatrudnienia  
w perspektywie  
humanistycznej**

**Redakcja naukowa  
Danuta Walczak-Duraj  
i Łukasz Kutyło**

**1 (275) 2014 (XLVII)**

## **KOLEGIUM REDAKCYJNE**

*Danuta Walczak-Duraj* (redaktor naczelna), *Grzegorz Matuszak* (redaktor językowy), *Wacława Starzyńska* (redaktor statystyczny), *Wiesław Koński* (sekretarz redakcji), *Tadeusz Milke* (redaktor techniczny), *Anna Schulz* (członek), *Jacek Kubacki* (skład komputerowy )

## **RADA PROGRAMOWA**

*Waldemar Bańka* (przewodniczący), *Julian Bugiel*, *Werner Fricke*, *Lesław H. Haber*, *Tomáš Jablonský*, *Walerij Nowikow*, *Arkadiusz Potocki*, *Zdzisław Sirojć*, *Helena Strzeмиńska*, *Janusz Sztumski*, *Augustyn Wajda*, *Jan Wojtyła*, *Lidia Zbiegień-Maciąg*, *Anna Zilová*

## **RADA RECENZENTÓW**

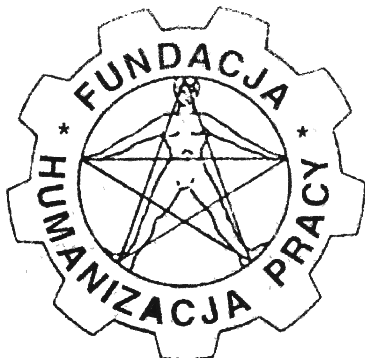
*Adam Bartoszek*, *Felicjan Bylok*, *Kazimierz Doktor*, *Zdzisława Janowska*, *Jolanta Kopka*, *Jan Maciejewski*, *Janusz Mariański*, *Józef Penc*, *Jan Sikora*, *Urszula Swadźba*, *Maria Zielińska*

### **ADRES REDAKCJI**

Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku  
„Humanizacja Pracy”  
al. Kilińskiego 12  
09-402 Płock  
Dyżur w Redakcji  
środy w godz. 10.15-12.00  
fax. 024/366 41 64  
kom. 604 39 60 41  
lub 601 28 72 44  
e - mail: [humanizacja@wlodkowic.pl](mailto:humanizacja@wlodkowic.pl)  
[www.humanizacja-pracy.pl](http://www.humanizacja-pracy.pl)

ISSN 1643 – 7446

**SZKOŁA WYŻSZA IM. PAWŁA WŁODKOWICA  
W PŁOCKU**



# **HUMANIZACJA PRACY**

**Nowe formy pracy i zatrudnienia  
w perspektywie humanistycznej**

**Redakcja naukowa  
Danuta Walczak-Duraj i Łukasz Kutyło**

**Kwartalnik**

**1 (275)**

**Płock 2014 (XLVII)**

REDAKTOR NAUKOWY TOMU: Danuta Walczak-Duraj, Łukasz Kutyló  
SEKRETARZ: Wiesław Koński  
SKŁAD KOMPUTEROWY: Jacek Kubacki  
REDAKTOR TECHNICZNY: Tadeusz Milke

**Czasopismo recenzowane, lista recenzentów za 2014 rok podana zostanie  
w ostatnim numerze; będzie również dostępna na stronie internetowej  
Humanizacji Pracy**

© Copyright by Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku

**Czasopismo dofinansowane przez Ministerstwa  
Nauki i Szkolnictwa Wyższego  
ze środków na działalność upowszechniającą naukę w roku 2013.**

**Numer dofinansowany ze środków konferencyjnych Katedry Socjologii  
Polityki i Moralności Uniwersytetu Łódzkiego**

**Czasopismo indeksowane w bazie Index  
Copernicus Journal Master  
List**

**PŁOCK 2014**

PL ISSN 1643 – 7446

## SPIS TREŚCI

### ARTYKUŁY

Danuta Walczak-Duraj	
<b>Wprowadzenie</b> .....	9
Paweł Przyłęcki	
<b>Flexicurity – współczesna koncepcja regulacji rynku pracy</b> .....	11
Aliki Jaworska	
<b>Autonomiczne zespoły pracownicze w epoce ponowoczesności</b> .....	31
Nina Stępnicka	
<b>Nowoczesne formy zatrudnienia i pracy na przykładzie wybranych form co-workingu</b> .....	51
Małgorzata Nowastowska	
<b>Osobisty e-branding – introdukcja do dyskursu dotyczącego rozwoju kariery zawodowej w przestrzeni wirtualnej</b> .....	65
Jolanta Bieńkowska	
<b>Problemy kształtowania sytuacji pracy w warunkach niepewności</b> .....	83
Rafał Muster	
<b>Przesłanki wdrażania elastycznych form zatrudnienia w opiniach mieszkańców województwa małopolskiego – opinie osób w wieku mobilnym i niemobilnym zawodowo</b> .....	95
Karolina Dąbrowska	
<b>Telepraca jako nowoczesna forma zatrudnienia w Polsce</b> .....	119
Danuta Rozpędowska-Matraszek	
<b>Formy zatrudnienia personelu medycznego w podmiotach leczniczych - analiza regionalna</b> .....	137
Izabela Łucjan	
<b>Quo vadis pracownik?. Kierunki i konsekwencje przemian pracy i rynku pracy</b> .....	159
Izabela Stańczyk	
<b>Postrzeżenie aspektów rynku pracy przez studentów studiów niestacjonarnych – wyniki badań własnych</b> .....	173

Joanna Rykowska	
<b>Sytuacja kobiet na rynku pracy. Łączenie życia zawodowego z rodzinnym</b> .....	191
<b>RECENZJA</b>	
Magdalena Bsoul i Felicjan Bylok (red.), <i>Związki zawodowe w procesie przemian społeczno-gospodarczych w Polsce i wybranych krajach Unii Europejskiej</i> , Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice 2013, ss. 410.	
– recenzent Wojciech Górski .....	201
<b>Z PUBLIKACJI ZAGRANICZNYCH</b> - opracowała Anna Radwańska	
<b>Nowe formy pracy i zatrudnienia</b> .....	207
Budd J. W.	
<b>Nowe koncepcje organizacyjne i zatrudnienia - zwrócenie uwagi na stosunki pracy</b> .....	207
Cappelli P. H., Keller J. R.	
<b>Studium zasięgu i potencjalnych przyczyn alternatywnych umów pracowniczych</b> .....	207
Demaret L.	
<b>Standardy MOP a nieregularne formy zatrudnienia: siła, słabości i potencjał</b> .....	208
Hohendanner C., Walwei U.	
<b>Efekty rynku pracy związane z atypowym zatrudnieniem</b> .....	209
Holdcroft J.	
<b>Wskazania dla pracy związkowej w sytuacji rozwoju tendencji nieregularnego zatrudnienia</b> .....	210
Marx P., Picot G.	
<b>Polityczne preferencje atypowych pracowników w Niemczech</b> .....	210
Ono Y.	
<b>Wykorzystanie przez zakłady produkcyjne pracowników tymczasowych: analizy przy wykorzystaniu danych z mikroskopis ludności</b> .....	211
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	
<b>Nowe formy pracy i zatrudnienia</b> - opracowała Ewa Wyglądała .....	213

## CONTENTS

## ARTICLES

Danuta Walczak-Duraj	
<b>Introduction</b> .....	9
Paweł Przyłęcki	
<b>Flexicurity – Modern Concept of Labour Markets Regulation</b> .....	11
Aliki Jaworska	
<b>Semi-autonomous Work Teams in the Postmodern Age</b> .....	31
Nina Stępnicka	
<b>Humanization and Forms of Employment and Occupation on the Examples of Forms of co-Working</b> .....	51
Małgorzata Nowastowska	
<b>Personal E-branding, Career Development – Introduction to the Discussion on the Development of a Professional Career in Cyberspace</b> .....	65
Jolanta Bieńkowska	
<b>Problems of Creating the Work Situation in Conditions of the Uncertainty</b> .....	83
Rafał Muster	
<b>Premises for the Implementation of Flexible Forms of Employment in the Opinions of People from Malopolska Region– Opinions of People Aged Mobile and Non-Mobile Professionals</b> .....	95
Karolina Dąbrowska	
<b>Telework as a New Form of Employment in Poland</b> .....	119
Danuta Rozpędowska-Matraszek	
<b>Forms of medical staff in the medical entities - regional analysis</b> .....	137
Izabela Łucjan	
<b>Worker, Quo Vadis? Causes and Directions of Changes in Work and Labour Market</b> .....	159
Izabela Stańczyk	
<b>The Labor Market and the Skills of Students/Graduates-Flexibility or Compromise? The Results of their Own</b> .....	173
Joanna Rykowska	
<b>The Situation of Women in the Domestic and International Labor Markets. Combining Work and Family Life</b> .....	191

## REVIEWS

Magdalena Bsoul and Felicjana Bylok (ed.), *Trade unions in the process of socio-economic transformation in Poland and selected EU countries*, Science Publishing „Śląsk”, Katowice 2013 – reviewer by Wojciech Górski .....201

**FROM FOREIGN PUBLICATIONS** - by Anna Radwańska

**New forms of work and employment** .....207

Budd J. W.

**New concepts of organizational and employment - labor relations** .....207

Cappelli P. H., Keller J. R.

**A study of the extent and potential causes of alternative employment arrangements** .....207

Demaret L.

**ILO standards and precarious work: strengths, weaknesses and potential** .....208

Hohendanner C., Walwei U.

**Labor market effects associated with atypical employment** .....209

Holdcroft J.

**Implications for union work of the trend towards precarization of work** ...210

Marx P., Picot G.

**The party preferences of atypical workers in Germany** .....210

Ono Y.

**Manufacturing plants' use of temporary workers: an analysis using census microdata** .....211

## BIBLIOGRAPHY

**New forms of work and employment** - by Ewa Wyglądała .....213



## СОДЕРЖАНИЕ

## СТАТЬИ

Данута Вальчак-Дурай	
<b>Введение</b> .....	9
Павел Пжиленcki	
<b>Гибкие гарантии (flexicurity)-современная концепция регулирования рынка труда.</b> ....	11
Алики Яворска	
<b>Автономные рабочие коллективы в эпоху постмодерна</b> .....	31
Нина Стемпницка	
<b>Современные формы занятости и труда на основе избранных явлений co-working (совместной работы)</b> .....	51
Малгожата Новастовска	
<b>Персональный электронный брендинг- введение в дискуссию на тему развития профессиональной карьеры в виртуальном пространстве</b> .....	65
Йоланта Беньковска	
<b>Проблемы формирования ситуаций на работе в условиях рыночной неопределённости</b> .....	83
Рафал Мустер	
<b>Обстановка введения гибких форм занятости в откликах жителей малопольского воеводства-отзывы лиц в возрасте мобильных и не мобильных профессионалов</b> .....	95
Каролина Домбровска	
<b>Дистанционная работа- современной формой занятости в Польше</b> .....	119
Данута Розпендовска-Матрашек	
<b>Правовые формы медицинских сотрудников-региональный анализ</b> .....	137
Изабела Луциан	
<b>Куда спешить, сотрудник? Направления и результаты изменений на работе и на рынке трудоустройства</b> .....	159
Изабела Станьчик	
<b>Как замечают возможности рынка труда студенты заочники- результаты собственных исследований</b> .....	173

Иоанна Рыковска	
<b>Положение женщин на рынке труда. Сочетание работы и семейной жизни</b> .....	191

## **РЕЦЕНЗИЯ**

Магдалена Бсоул и Фелицияна Былок (ред.), Профсоюзы в процессе общественно-экономических изменений в Польше и избранных странах Евросоюза, Научное Издательство «Силезия», Катовице 2013, стр.410-рецензент Войцех Турски. ....	201
---	-----

## **ИЗ ЗАГРАНИЧНЫХ СТАТЕЙ**- обработала Анна Радваньска

<b>Новые формы труда и занятости</b> .....	207
Будд Й. В.	
<b>Новые концепции организации и занятости-обращение внимания на рабочие отношения</b> .....	207
Капелли П. Х., Келлер Й. Р.	
<b>Изучение степени и потенциальных причин альтернативных рабочих контрактов</b> .....	207
Демарет Л.	
<b>Стандарты МОТ а нерегулярные формы занятости: сила, слабость и возможности</b> .....	208
Хохенданнер С, Валвеи У.	
<b>Эффекты рынка труда-связь с нетипичными формами занятости</b> .....	209
Холдкрофт Й.	
<b>Указания для работы профсоюзов в ситуации развития нерегулярной занятости</b> .....	210
Маркс П., Пико Г.	
<b>Политические предпочтения атипичных работников в Германии</b> .....	210
Оно Й.	
<b>Использование временных сотрудников производственными заводами: анализ с учетом данных микропереписи жителей</b> .....	211
<b>БИБЛИОГРАФИЯ</b>	
<b>Новые формы труда и занятости-обработала Ева Выглендала</b> .....	213

## **Wprowadzenie**

W dniach 6-7 czerwca 2013 roku na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym Uniwersytetu Łódzkiego odbyła się ogólnopolska konferencja naukowa z udziałem gości zagranicznych, poświęcona problemom „*Humanizacji pracy w społeczeństwach nowoczesnych technologii i elastycznych form pracy*”. Patronat honorowy nad konferencją objął Minister Pracy i Polityki Społecznej Władysław Kosiniak-Kamysz. Konferencja zorganizowana została przez Katedrę Socjologii Polityki i Moralności UŁ we współpracy z Wydziałem Zarządzania Szkoły Wyższej im. Pawła Włodkowica w Płocku, która od 2001 roku jest wydawcą „Humanizacji Pracy”.

Konferencja ta, zorganizowana z okazji 45-lecia ukazywania się „Humanizacji Pracy” spotkała się z ogromnym zainteresowaniem środowisk naukowych z całej Polski, o czym świadczy zarówno liczba uczestników jak i referentów (ponad 70 osób). Przygotowano i poprowadzono dwie sesje plenarne dotyczące ogólnych problemów związanych z procesami humanizowania pracy i stosunków pracy w Polsce w okresie gospodarki rynkowej oraz dziesięć sesji tematycznych, poświęconych m.in. takim zagadnieniom jak: humanizacja pracy w świecie niepewnej ponowoczesności, humanizacja pracy a jakość pracy, zmiany na rynku pracy, elastyczne formy zatrudnienia, rozwój zawodowy pracowników, równowaga między życiem zawodowym a prywatno -rodzinnym, środowisko pracownicze a humanizacja pracy, humanizacja pracy w świecie nowoczesnych technologii, dyskryminacja i konflikty w środowisku pracowniczym, humanizacja pracy a funkcjonowanie organizacji.

Należy również dodać, że specjalnie na rocznicową konferencję „Humanizacji Pracy” Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku wydała „Bibliografię zawartości „Humanizacji Pracy” za lata 2001-2012” autorstwa dr. Wiesława A. Końskiego, sekretarza Redakcji.

Teksty przygotowane w oparciu przede wszystkim o wygłoszone referaty, recenzowane poufnie i anonimowo (*double-blind review process*), ukazują się sukcesywnie, począwszy od numeru 3/2013, w kolejnych numerach „Humanizacji Pracy” w zwiększonej objętości. Obecny, 1 numer (275) 2014 roku zawiera artykuły odnoszące się do problematyki nowych form pracy i zatrudnienia rozważanych z perspektywy humanistycznej.

Redakcja „Humanizacji Pracy” ma nadzieję, że dyskusja wokół wyzwań przed jakimi stoi ruch humanizacji pracy zarówno w wymiarze ideowym jak i praktycznym, prezentowana na łamach naszego czasopisma przyczyni się do tego, że podmiotowe, a nie przedmiotowe traktowanie pracownika nie będzie miało tylko charakteru postulatycznego ale znajdzie swój wyraz w praktyce zachowań organizacyjnych.

*Danuta Walczak-Duraj*

Paweł Przyłęcki<sup>1</sup>

Uniwersytet Medyczny w Łodzi

## ***Flexicurity* – współczesna koncepcja regulacji rynku pracy**

### **Abstrakt**

*Flexicurity* jest koncepcją regulacji rynku pracy, która systematycznie jest rozwijana w ramach Unii Europejskiej od 2006 r. *Flexicurity* oznacza specyficzny rodzaj wymiany jaki zachodzi pomiędzy dwoma elementami składowymi tej koncepcji, czyli elastycznością i bezpieczeństwem – wymiany, która powinna mieć w miarę zrównoważony charakter. Głównym celem wdrażania *flexicurity* w UE jest ograniczenie skali bezrobocia oraz uczynienie tym samym z Europy najbardziej konkurencyjnej gospodarki na świecie.

W artykule przedstawione zostało teoretyczne spojrzenie na koncepcję *flexicurity*. Zostały również wskazane dobre praktyki stosowania tej koncepcji w Danii i Holandii. Następnie pokazano, jak koncepcja ta wdrażana jest w Polsce. Autor twierdzi, iż w Polsce polityka *flexicurity* nie jest właściwie realizowana, ponieważ nie jest zachowana równowaga pomiędzy elastycznością i bezpieczeństwem. Polityka rynku pracy w Polsce zmierza w kierunku wzmocnienia elastyczności kosztem bezpieczeństwa pracowników. W rzeczywistości takie wdrażanie polityki *flexicurity* można uznać za manipulacyjne, ponieważ wspiera jedynie pracodawców.

**Słowa kluczowe:** *flexicurity*, rynek pracy, Polska, Unia Europejska.

### **Wstęp**

Zachodzące od połowy XX wieku na świecie przemiany gospodarczo-polityczne mają ogromny wpływ na obecny charakter rynku pracy. Wraz z rozwojem technologicznym, a jednocześnie ciągłym zmniejszaniem barier dla przepływu kapitału, na rynku pracy zachodzą bardzo szybkie zmiany, przekraczające egzystencję jednego pokolenia. Skutkiem tego jest nie tylko ciągły wzrost konkurencyjności w zakresie oferowanych dóbr i usług, ale również spadek popytu na pracę i wciąż zmieniające się zapotrzebowanie na nowe kwalifikacje i kompetencje pracowników. Przemiany te powodują z jednej strony konieczność ze strony przedsiębiorców ciągłego dostosowywania się do nowych warunków, poprzez zwiększanie swojej konkurencyjności, a jednocześnie ograniczanie często bardzo wysokich kosztów prowadzonej działalności, w postaci na przykład kosztów pracy, a z drugiej strony wywołują frustrację społeczną ze względu na deficyt ofert pracy, zarówno

---

<sup>1</sup> Email: pawel.przylecki@umed.lodz.pl.

tych zgodnych z wyuczonym zawodem, jak i niekiedy jakichkolwiek miejsc pracy.

Rozwiązaniem, promowanym przez naukowców i polityków unijnych jest koncepcja *flexicurity*, której wdrażanie miałyby przyczynić się do rozwiązania większości problemów związanych z bezrobociem i brakiem aktywności osób bezrobotnych. W dalszej części przedmiotowych rozważań zostanie dokładniej przedstawiona koncepcja *flexicurity*, a także to, jak jest ona realizowana w wybranych krajach UE, w tym w Polsce.

### 1. Definiowanie *flexicurity*

Zdefiniowanie terminu *flexicurity* przysparza badaczom problemy, istnieje bowiem trudność w zbudowaniu uniwersalnej definicji, ze względu na różną interpretację, jak i implementację przepisów odwołujących się do tej koncepcji przez poszczególne państwa. Jednocześnie samo pojęcie jest nowe i jest rozpatrywane w różnych znaczeniach. W przedstawianych definicjach zauważalne jest zwrócenie uwagi na trzy, częściowo pokrywające się znaczenia pojęcia *flexicurity*, które jest określane jako:

- a) **strategia polityki** (*policy strategy*) – dotyczy polityki prowadzonej w zakresie rynku pracy, której celem jest wzmocnienie z jednej strony elastyczności na rynku pracy, a z drugiej strony bezpieczeństwa w zakresie zatrudnienia dla pracowników;
- b) **stan faktyczny** (*state of affairs*) – oznacza poziom ochrony pracy, zatrudnienia, dochodu i gwarancji pogodzenia aktywności zawodowej z życiem rodzinnym (*combination security*) oraz poziom elastyczności: numerycznej (wewnętrznej i zewnętrznej), funkcjonalnej oraz wynagradzania;
- c) **narzędzie analityczne** (*analytical tool*) służące do analizy rozwoju elastyczności i bezpieczeństwa oraz porównywania narodowych systemów w zakresie rynków pracy (Laporšek, Dolenc 2011:126).

Połączenie tych elementów zauważalne jest w definicjach promowanych przede wszystkim przez środowisko naukowców holenderskich, skupionych wokół T. Wilthagen'a, F. Trosa, R. Rogowskiego. Twierdzą oni, że *flexicurity* to koncepcja regulacji rynku pracy (...) *zmierząca w sposób synchroniczny i skoordynowany do wzmocnienia, z jednej strony elastyczności rynku pracy, organizacji pracy i stosunków pracy, a z drugiej strony do wzmocnienia bezpieczeństwa zarówno zatrudnienia i socjalnego pracowników będących w relatywnie gorszej pozycji na rynku pracy lub będących poza nim* (Wilthagen, Rogowski 2002: 250; Wilthagen, Tros 2004: 169).

W definicji tej autorzy zwracają uwagę na pierwszy aspekt rozumienia *flexicurity*, jako strategii polityki. Holenderscy badacze zwrócili uwagę na dwa elementy składowe *flexicurity*, a mianowicie elastyczność i bezpieczeństwo. Nie zgadzają się oni z tym, aby pojęcia te utożsamiać jako wykluczające się. Przeciwnie, podkreślają, iż *flexicurity* może być w poszczególnych państwach wdrażana i ma zarazem sens tylko wówczas, jeśli jest zachowana pewna równowaga pomiędzy tymi elementami. Z jednej strony, konieczne jest utrzymanie stosownej elastyczności w zakresie rynku pracy, tak aby przedsiębiorcy mogli dostosowywać politykę zatrudnienia do aktualnych wymogów rynku i tym samym mogli być konkurencyjni na rynku globalnym. Z drugiej strony, bezpieczeństwo oznacza pewność zatrudnienia a nie pracy. Właściwie prowadzona polityka państwa, polegająca na wdrażaniu koncepcji *flexicurity* powinna zatem wspierać działania wzmacniające bezpieczeństwo zatrudnienia i dochodu. Oznacza to, że pracownicy nie muszą mieć zapewnionego prawa do wykonywania konkretnej pracy, tylko gwarancję zatrudnienia jakiegokolwiek – chociażby w innej firmie lub nawet na innym stanowisku czy w innym zawodzie. Aby było to możliwe, konieczna jest aktywna polityka państwa, polegająca z jednej strony na wsparciu finansowanym osób pozostających bez pracy a z drugiej strony pomocy w przekwalifikowaniu lub doksztalceniu się osób bezrobotnych. Jednocześnie autorzy tej definicji zwracają uwagę, iż koncepcja *flexicurity* jest rozwijana w oparciu o dialog społeczny prowadzony pomiędzy najważniejszymi stronami, których ta koncepcja dotyczy (Wilthagen, Tros 2004:170). Jest to zatem niezmiernie ważny element tej koncepcji, który powinien być traktowany poważnie i wzmacniany we wszystkich krajach UE. Polityka *flexicurity* może bowiem odnieść spodziewane skutki tylko wówczas, gdy z jednej strony państwo i pracodawcy, a z drugiej strony partnerzy społeczni, w tym między innymi związki zawodowe, będą potrafili porozumieć się i działać na rzecz wspólnego interesu, którym powinno być zarówno dobro pracodawcy, jak i pracownika.

T. Wilthagen i F. Tros rozwinęli w późniejszym okresie pierwotną definicję *flexicurity*, zwracając uwagę na drugi wskazany wyżej sposób rozumienia tego pojęcia, czyli na stan czy kondycję (*state of affairs*) rynku pracy. Badacze ci twierdzą, iż *flexicurity* oznacza: (...) *po pierwsze poziom ochrony pracy, zatrudnienia, dochodu i gwarancji pogodzenia aktywności zawodowej z życiem rodzinnym, który ułatwia karierę na rynku pracy i zdobywanie doświadczeń zawodowych przez pracowników o relatywnie gorszej pozycji, umożliwiając im dostęp do pracy dobrej jakości i społeczną inkluzję, (...) a po drugie (...) poziom elastyczności numerycznej zewnętrznej i wewnętrznej, funkcjonalnej oraz płacowej, który ułatwia rynkom pracy (i firmom) dostoi-*

sowanie się do zmieniających się uwarunkowań, aby utrzymać i zwiększać konkurencyjność i produktywność (Wilthagen, Tros 2004:170).

Trzeci sposób definiowania *flexicurity* odnosi się do praktycznego wykorzystania tej idei. Zwraca się bowiem uwagę na konieczność wypracowania zasad oceny tej koncepcji, zwłaszcza w aspekcie porównawczym pomiędzy poszczególnymi państwami. W tym celu konieczne byłoby opracowanie takiego narzędzia badawczego, które służyłoby z jednej strony analizie rozwoju elastyczności i bezpieczeństwa w ramach poszczególnych narodowych rynków pracy a z drugiej strony porównywaniu tych rynków (Madsen 2006:5). Zwraca się w tym przypadku uwagę na to, iż działania podejmowane w zakresie *flexicurity* mogą być analizowane jako rodzaj wymiany (*trade-off*) pomiędzy dwoma elementami składowymi, tj. elastycznością i bezpieczeństwem. Wymiana ta może dotyczyć różnych poziomów, zarówno mikro (np. pojedynczy pracownicy), mezo (np. związki zawodowe, zrzeszenia pracodawców), jak i makro (państwo, system polityczny i prawny). Dlatego też wyróżnia się cztery formy zarówno elastyczności, jak i bezpieczeństwa. Są to kluczowe elementy koncepcji *flexicurity*, które jednocześnie można starać się analizować na poziomie prowadzonej przez dane państwo polityki. Wymienia się zatem następujące formy elastyczności:

- a) **numeryczną zewnętrzną** (*external-numerical flexibility*) – możliwość dostosowywania przez pracodawców poziomu zatrudnienia do aktualnych potrzeb; oznacza to tym samym legalne zatrudnianie i zwalnianie pracowników oraz proponowanie im innych umów niż umowy o pracę na czas nieokreślony, w tym także umowy cywilnoprawne,
- b) **numeryczną wewnętrzną** (*internal-numerical flexibility*) – oznacza prawne możliwości zmiany czasu pracy już zatrudnionych pracowników, poprzez czasowe wydłużenie lub skrócenie godzin pracy albo wprowadzenie elastycznego czasu pracy (na przykład praca zmianowa),
- c) **funkcjonalną** (*functional flexibility*) – jest to inaczej elastyczność organizacyjna; oznacza możliwość zmiany obowiązków wykonywanych przez pracowników w ramach firmy, w której są zatrudnieni; ponadto w tym zakresie dopuszczalny jest również outsourcing wykonywanych usług na rzecz trzeciej firmy,
- d) **płacy** (*wage flexibility*) – oznacza powiązanie poziomu wynagrodzeń z faktyczną sytuacją firmy na rynku (Rymsza 2005:14).

W przypadku drugiego elementu składowego koncepcji *flexicurity*, tj. bezpieczeństwa, wyróżnia się następujące formy:

- a) **bezpieczeństwo pracy** (*job security*) – bezpieczeństwo i ochrona zatrudnienia u tego samego pracodawcy;
- b) **bezpieczeństwo zatrudnienia** (*employment security*) – bezpieczeństwo bycia zatrudnionym, czyli posiadania jakiegokolwiek pracy,

- jednak niekoniecznie u tego samego pracodawcy; w rzeczywistości jest to forma gwarancji pozostania na rynku pracy, a tym samym przeciwdziałanie zjawisku długotrwałego bezrobocia; w tym przypadku inicjatywa leży po stronie państwa, które powinno prowadzić aktywną politykę w zakresie zwiększania kwalifikacji i kompetencji pracowniczych, poprzez promowanie i finansowanie szkoleń, czy w ogóle koncepcji nauki przez całe życie (*life long-learning*);
- c) **bezpieczeństwo dochodu** (*income security*) – oznacza gwarancję dochodu w przypadku niemożliwości świadczenia pracy, ze względu na pozostawanie czasowo bezrobotnym lub chorym;
- d) **możliwość łączenia pracy z życiem prywatnym** (*combination security*<sup>2</sup>) – poprzez gwarancję na przykład urlopów macierzyńskich, czy programów emerytalnych (Madsen 2006:5).

Poniżej, w tabeli 1 przedstawiono 16 możliwych kombinacji, jakie zachodzą pomiędzy dwoma elementami składowymi koncepcji *flexicurity*, tj. elastycznością i bezpieczeństwem. Jest to przykład narzędzia, które może być wykorzystywane do charakterystyki oraz porównywania zastosowania koncepcji *flexicurity* w różnych państwach (Madsen 2006:5).

Tabela 1

**Możliwe relacje wymiany zachodzące pomiędzy elastycznością i bezpieczeństwem**

Bezpieczeństwo /elastyczność	Bezpieczeństwo pracy	Bezpieczeństwo zatrudnienia	Bezpieczeństwo dochodu	Łączenie pracy z życiem rodzinnym
Numeryczność zewnętrzna	X	X	X	X
Numeryczność wewnętrzna	X	X	X	X
Elastyczność funkcjonalna	X	X	X	X
Elastyczność płacy	X	X	X	X

Źródło: Wilthagen T., Tros F., 2004, *The Concept of 'Flexicurity': a New Approach to Regulating Employment and Labour Markets* „Transfer: European Review of Labour and Research”, vol. 10(2), s. 171.

<sup>2</sup> W języku polskim nie występuje ekwiwalent *combination security*, dlatego termin ten należy tłumaczyć w sposób opisowy (por. Rymśza 2005:13).



T. Wilthagen i F. Tros (2004:171) interpretują powyższe narzędzie jako różne rodzaje wymiany, zachodzącej pomiędzy poszczególnymi formami elastyczności i bezpieczeństwa, wymiany, która powinna być możliwie najbardziej zbilansowana, a więc ograniczenie bezpieczeństwa pracy posiadanego dotąd przez pracowników, powinno być wyrównane poprzez dostarczenie innej formy bezpieczeństwa, na przykład dochodu. Niedopuszczalne jest jedynie zwiększanie elastyczności i ograniczanie bezpieczeństwa, bowiem w takiej sytuacji mamy do czynienia z nierównym traktowaniem jednej ze stron, czyli pracowników, na zasadzie wygrany (państwo, pracodawca) i przegrany (pracownik). *Flexicurity* jest *de facto* przykładem polityki, która powinna być kształtowana na bazie prowadzonych negocjacji pomiędzy zainteresowanymi stronami, z zachowaniem właściwej dla negocjacji strategii wygrany – przegrany. W przeciwnej sytuacji mamy do czynienia ze swoistym wynaturzeniem i manipulacją, jeśli chodzi o wprowadzanie koncepcji *flexicurity*.

## 2. Europejska polityka zatrudnienia a koncepcja *flexicurity*

Celem powstania Wspólnoty Europejskiej było zbudowanie silnego organizmu, będącego w stanie konkurować z największymi potęgami świata, tj. Stanami Zjednoczonymi i Japonią. Prowadzone w tym zakresie działania, polegające między innymi na zniesieniu barier granicznych, liberalizacji handlu czy umożliwieniu swobodnego przemieszczania się i zatrudniania w krajach Wspólnoty nie przyniosły jednak oczekiwanych rezultatów. Dokonana w latach 90. XX wieku rewizja prowadzonej polityki pokazała, iż prowadzone przez Wspólnotę Europejską działania były mało efektywne, głównie w zakresie walki z bezrobociem. W Unii Europejskiej stopa zatrudnienia, głównie osób starszych i kobiet, pod koniec lat 90. XX była niższa niż w USA i Japonii (Werra 2011:197), a jednocześnie świadczenia społeczne były na znacząco wyższym poziomie. Pod koniec pierwszej dekady XX wieku w UE pracowało dwie trzecie ludności czynnej zawodowo, tymczasem w Japonii i USA odsetek ten przekraczał 70% (Gabryszak 2011:40). Dlatego też pilnym problemem było dokonanie zmian w polityce UE, w odniesieniu do rynku pracy. Kwestie związane z zatrudnieniem były przedmiotem dyskusji w Europie już od lat 70. XX wieku, w związku z odczuwalnym załamaniem gospodarczym, jakie nastąpiło po światowym kryzysie energetycznym i naftowym. Jednak w latach 90. XX wieku oraz w pierwszej dekadzie XXI wieku poczyniono w tym zakresie odpowiednie kroki, których celem miało być zwiększenie elastyczności zatrudnienia, a służyć temu miała propagowana przez Komisję Europejską koncepcja *flexicurity*. Można jednak mówić o ewolucyjnej drodze w tym zakresie. Poniżej zostaną przedstawione jedynie najważniejsze unijne dokumenty, które miały wpływ na zmiany w europej-

skiej polityce zatrudnienia, przyczyniające się zarazem do stopniowego wdrażania idei *flexicurity*. Były to:

- a) Biała Księga z 1993 r., pod nazwą *Wzrost, Konkurencyjność i Zatrudnienie* oraz Zielona Księga z 1997 r. zatytułowana *Partnerstwo na rzecz Nowej Organizacji Pracy* – w obu tych dokumentach były poruszone kwestie konieczności rozwijania elastyczności na rynku pracy, jednak z zachowaniem odpowiedniego bezpieczeństwa dla pracowników (Wilthagen, Tros 2004:167);
- b) Europejska Strategia Zatrudnienia, nazywana też „procesem luksemburskim” – celem proponowanej strategii było wypracowanie bardziej aktywnej polityki rynku pracy poprzez między innymi konwergencję podejmowanych w tym zakresie działań przez kraje członkowskie UE. Postanowiono zwiększać zatrudnienie poprzez promowanie czterech filarów: zatrudnialności, rozumianej jako prowadzenie działań reintegracyjnych osób długotrwale pozostających bez pracy oraz młodzieży; przedsiębiorczości rozumianej jako działania ułatwiające zakładanie przedsiębiorstw; zdolności adaptacyjnych, czyli zwiększania zdolności firm i pracowników do adaptacji odnośnie do zmieniających się warunków gospodarczych i technologicznych; równość szans dla kobiet i mężczyzn oraz zwiększenie integracji osób niepełnosprawnych na rynku pracy (Rewizorski 2011:81-82);
- c) Strategia Lizbońska z 2000 r. – był to program rozwoju UE, którego celem głównym było uczynienie Europy najbardziej konkurencyjnym i najszybciej rozwijającym się na świecie regionem. Był to plan, który miał być realizowany przez następne 10 lat. Zakładano między innymi wzrost wydatków z budżetu na badania i rozwój, aby w ten sposób podnieść między innymi do 2010 r. stopę zatrudnienia w gospodarce w krajach członkowskich UE do 70% oraz zwiększenie udziału kobiet na rynku pracy do 60%. Ponadto w 2001 r., na posiedzeniu Rady Europejskiej w Sztokholmie przyjęto dodatkowy cel, którym było zwiększenie do 2010 r. stopy zatrudnienia dla osób w wieku 55-64 lata do 50% (Kryńska 2009:9). Cele Strategii Lizbońskiej ostatecznie nie zostały zrealizowane, choć wskaźniki zatrudnienia zwiększyły się w stosunku do 2000 r. Jako jeden z istotnych powodów nieosiągnięcia zakładanych wskaźników można wymienić kryzys światowy, który rozpoczął się w 2008 r. W rzeczywistości ogólna stopa zatrudnienia, dla osób w wieku 15-64 lata wzrosła z 62,2%<sup>3</sup> w 2000r. do 65,9% w 2008r., po czym spadła do 64,2% w 2010r. (Eurostat);
- d) Zielona Księga z 2006 r., zatytułowana *Modernizacja prawa pracy w celu sprostanania wyzwaniom XXI wieku* – dokument ten powstał

---

<sup>3</sup> Dane dla 27 państw, pomimo, iż w 2000 r. do UE wchodziło jeszcze 15 krajów.

głównie ze względu na niezadowalające wyniki w związku z realizacją planów określonych w Strategii Lizbońskiej. Celem tego dokumentu było otwarcie publicznej debaty w zakresie możliwości wprowadzenia odpowiednich zmian w prawie pracy, tak aby wspierały one cel określony w Strategii Lizbońskiej, jakim jest osiągnięcie zrównoważonego wzrostu wraz z lepszymi i liczniejszymi miejscami pracy. Pomimo iż wciąż nie posłużono się wprost terminem *flexicurity*, to jednak założenia odnośnie do tego, w jakim kierunku powinny iść przeobrażenia europejskiego rynku pracy wskazują, iż Komisja Europejska zamierzała promować większą elastyczność na rynku pracy poprzez na przykład odchodzenie od tradycyjnie rozumianego stałego zatrudnienia (*Zielona Księga* 2006);

- e) Strategia UE 2020 – jest to kolejny po Strategii Lizbońskiej 10-letni program rozwoju UE. W dokumencie tym autorzy stawiali sobie częściowo podobne cele do tych, które były określane w Strategii Lizbońskiej, a więc rozwój Unii, sprostanie globalnym wyzwaniom, wzrost konkurencyjności. Należy jednak podkreślić, iż postawione cele wydają się jeszcze mniej realne do zrealizowania niż te z Lizbony. W zakresie polityki zatrudnienia przyjęto za cel zwiększenie stopy zatrudnienia osób w wieku 20-64 lata do 75%, głównie poprzez zwiększenie liczby pracujących kobiet i osób starszych oraz lepszej integracji migrantów z rynkiem pracy. Jednocześnie w Strategii UE 2000 położono nacisk na realizację jednego z elementów *flexicurity*, tj. idei nauki przez całe życie. Tym samym UE chce dążyć do ograniczenia odsetka osób kończących naukę zbyt wcześnie do 10% z 15% oraz zwiększenia odsetka osób w wieku 30-34 lata posiadających wykształcenie wyższe z 31% do co najmniej 40% (Werra 2011:193-194).

### 3. Rozwój *flexicurity* w Unii Europejskiej

Komisja Europejska postanowiła bliżej przyjrzeć się *flexicurity*, a jednocześnie przygotować wytyczne do jej wdrażania przez państwa członkowskie w połowie okresu obowiązywania Strategii Lizbońskiej, gdy okazało się, że założone cele, związane ze wzrostem zatrudnienia, mają małe szanse realizacji. W tym celu Komisja Europejska wydała w 2007 r. komunikat (*Towards Common Principles of Flexicurity... 2007*), w którym przedstawiono założenia *flexicurity*. Zostały one przygotowane przez zespół ekspertów, a ich celem była modernizacja europejskiego rynku pracy. Wytyczne dla krajów członkowskich są na tyle uniwersalne, aby możliwa była ich realizacja w ramach prowadzonych przez poszczególne państwa polityk w zakresie rynku pracy.

Zwrócono jednak uwagę, iż każde państwo powinno opracować strategię rozwoju polityki zatrudnienia, pasującą do własnej sytuacji politycznej, ekonomicznej, jak i społecznej. Tym samym Komisja Europejska przedstawiła cztery ścieżki rozwoju *flexicurity*. Są to:

- a) ograniczenie asymetrii pomiędzy zatrudnieniem niestandardowym i standardowym, poprzez włączanie umów nietypowych do prawa pracy i układów zbiorowych, zabezpieczeń społecznych i systemów kształcenia przez całe życie oraz rozważenie działań zwiększających atrakcyjność dla firm zatrudniających pracowników na umowach standardowych,
- b) wzmocnienie zdolności dostosowawczych (adaptowalności) przedsiębiorstw i pracowników poprzez rozwijanie oraz wzmocnienie bezpieczeństwa w przypadku zaistnienia zmiany,
- c) zwrócenie uwagi na deficyty możliwości oraz kwalifikacji u pracowników, poprzez rozszerzenie i pogłębienie inwestycji w kształtowanie nowych umiejętności,
- d) zwiększenie możliwości zatrudnienia osób bezrobotnych, zapobieganie długoterminowemu uzależnieniu od pomocy społecznej, uregulowanie pracy nieformalnej i stworzenie większych możliwości instytucjonalnych dla zmian (*Flexicurity Pathways 2007:4*).

Poszczególnym ścieżkom rozwoju *flexicurity* odpowiadają cztery komponenty, stanowiące w rzeczywistości operacjonalizację wyżej wymienionych ścieżek rozwoju. Są one rodzajem wytycznych, co powinny robić państwa, aby wzmacniać koncepcję *flexicurity* na swoim obszarze. Są to:

- a) elastyczne i wiarygodne umowy o wykonywanie pracy – dotyczy prawnych możliwości stosowania elastycznych form zatrudnienia, a więc przede wszystkim promowanie innych umów zawieranych pomiędzy pracodawcą a pracownikiem niż umowy na czas nieokreślony, jak i umowy o pracę. Takie działania miałyby ograniczyć zjawisko nierejestrowanej pracy;
- b) wszechstronne systemy uczenia się przez całe życie – możliwość szybkiego dostosowania się do zmieniających warunków rynku pracy;
- c) skuteczna aktywna polityka rynku pracy – pomoc bezrobotnym w znalezieniu zatrudnienia;
- d) nowoczesne systemy zabezpieczenia społecznego – czyli takie, które z jednej strony gwarantują wsparcie finansowe w okresie pozostawania bez pracy, ale jednocześnie sprzyjają zatrudnianiu pracowników, jak i ich mobilności (Tomanek 2010:21).

#### 4. Przykłady dobrych praktyk stosowania *flexicurity* przez narodowe systemy regulowania rynku pracy

Koncepcja *flexicurity*, zanim zaczęła być promowana przez UE, rozwijała się z sukcesem w Danii oraz Holandii. Poniżej zostaną zaprezentowane w zarysie dobre praktyki stosowania *flexicurity* w Europie, na przykładzie tych dwóch państw.

Model duński jest przykładem rozwiązania hybrydowego, łączącego liberalne podejście w zakresie regulacji rynku pracy z socjalnym podejściem w zakresie systemu zabezpieczenia społecznego. Model ten określany jest mianem „złotego trójkąta”. Oznacza to, iż opiera się on na wspomnianych wyżej trzech filarach – elastyczności, bezpieczeństwie i aktywnej roli państwa na rynku pracy. Charakteryzuje się wysokim poziomem elastyczności numerycznej, zatem pracodawcy mają dużą swobodę w dostosowywaniu zatrudnienia do aktualnych potrzeb. Model duński zakłada możliwość stosowania długiego okresu próbnego, natomiast okres wypowiedzenia jest krótki, a odprawy dla zwalnianych pracowników niskie. Jednakże model ten można uznać za wzorcowy, bowiem istnieje względna równowaga pomiędzy elastycznością a bezpieczeństwem rynku pracy. W Danii zwalniani pracownicy mają zapewnioną gwarancję zarówno dochodu, którym są wysokie zasiłki wypłacane osobom bezrobotnym, jak i pomocy w zmianie pracy, poprzez udział w różnego rodzaju kursach dokształcających, najczęściej obowiązkowych dla osób pozostających bez pracy i pobierających zasiłki. Maksymalny okres pobierania zasiłku wynosi 2 lata, a jego wysokość zależy od poprzedniej płacy. W przypadku osób najmniej zarabiających może on wynosić nawet 90% poprzedniego wynagrodzenia. W duńskim modelu *flexicurity* państwo jest aktywnym graczem jeśli chodzi o regulację rynku pracy i przeznacza wysokie nakłady na podwyższanie kwalifikacji pracowników. Nakłady na politykę rynku pracy są bardzo wysokie (w 2010 r. było to 3,5% PKB), trzykrotnie wyższe niż w Polsce i są finansowane z podatku VAT i podatków dochodowych (Czerwińska 2008:15-16; Gmurczyk 2012:5-7; Rymsza 2005:15).

Holenderski model *flexicurity* jest kolejnym wzorcowym przykładem, różniącym się jednak od duńskiego. W przypadku Holandii, główne założenia koncepcji *flexicurity* kształtowały się w drugiej połowie lat 90. XX wieku, na bazie prowadzonych negocjacji pomiędzy zainteresowanymi rozwojem rynku pracy stronami. W Holandii nacisk kładziony jest przede wszystkim na rozwój tymczasowych form zatrudnienia, w tym także zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy oraz stopniowego rozszerzania ochrony socjalnej na te formy pracy. W Holandii przede wszystkim rozwijany jest ten element *flexicurity*, który dotyczy możliwości łączenia pracy z życiem rodzinnym (*work-care combination*). Tym samym aktywizowane są do pracy

osoby, które nie mogłyby pozwolić sobie na pracę w pełnym wymiarze czasu pracy, na przykład kobiety wychowujące małe dzieci, osoby zajmujące się osobami chorymi lub starszymi itp. Jednak najistotniejsze jest to, że pracownicy nie są przymuszani do pracy w niepełnym wymiarze, przeciwnie, jest to najczęściej ich wolny wybór. Wynika to z tego, iż osoby te posiadają niemalże podobny poziom ochrony socjalnej, jak pełnoetatowcy. Przede wszystkim niepełny etat nie oznacza dużego obniżenia wysokości przyszłej podstawowej emerytury (Rymsza 2005:16).

W Holandii bardzo dobrze rozwinięte są agencje zajmujące się pośrednictwem pracy. Pełnią one rolę łącznika pomiędzy pracodawcą a pracownikiem. Jednocześnie ułatwiają pracodawcy prowadzenie swojej działalności, przejmując od niego wiele obowiązków związanych z polityką kadrową. Tym samym pracodawcy w Holandii mają zagwarantowany wysoki poziom elastyczności numerycznej i funkcjonalnej, ale z drugiej strony pracownicy posiadają również znaczny poziom zabezpieczenia zatrudnienia, płacy i ochrony socjalnej (Rymsza 2005:17).

### 5. *Flexicurity* w Polsce

W dalszej części zostaną omówione przykłady implementacji zasad *flexicurity* w Polsce. Należy podkreślić, iż w rzeczywistości wdrażanie tej polityki w zakresie rynku pracy jest źle odbierane przez pracowników. Nie można również stwierdzić, iż *flexicurity* jest właściwie wdrażana. Dlatego też w tej części pracy zostaną wskazane główne błędy dotyczące realizacji unijnych wytycznych w tym zakresie.

Dokonując analizy rynku pracy w Polsce po 1989 r., można stwierdzić, że M. Rymsza, iż w Polsce była realizowana już w latach 90. XX wieku *polska wersja flexicurity okresu terapii szokowej*, wówczas bowiem utrata bezpieczeństwa pracy była zastępowana świadczeniami socjalnymi z programów osłonowych (Rymsza 2005:20), ponadto, zamiast stosowania aktywnej polityki w zakresie zatrudnienia, państwo zbyt łatwo usuwało starsze osoby z rynku pracy, poprzez oferowanie im zasiłków przedemerytalnych. Dopiero w 2002 r. zniesiono ten rodzaj zasiłku, a państwo w większym stopniu zaczęło finansować aktywne programy przeciwdziałania bezrobociu (Arczewska 2008:83). Jednym z kluczowych mechanizmów było w tym przypadku prawne umożliwienie prowadzenia działalności na rynku pracy przez agencje pracy tymczasowej.

Należy jednak bliżej przyjrzeć się obecnej polityce państwa w zakresie realizacji zasad przyjętych przez UE w zakresie *flexicurity*. Ostatnie lata przyniosły istotne zmiany na rynku pracy, głównie w zakresie obowiązującego ustawodawstwa, które ma przyczynić się do rozwoju koncepcji *flexicurity*.

Od wstąpienia Polski do UE w 2004 r. w dyskursie politycznym prowadzone są dyskusje na temat zmniejszenia bezrobocia i większej aktywizacji osób bezrobotnych. Rządzący uznają również konieczność prowadzenia działań mających na celu uelastyczenie rynku pracy. Już w kampanii wyborczej w 2007 r. Platforma Obywatelska mówiła o konieczności stworzenia podstaw polskiego modelu *flexicurity*. W programie tym partia poprawnie zdefiniowała to, czym jest ta koncepcja, jednakże przy wymianie działań, które należy wykonać, aby idea ta została wdrożona, partia koncentrowała się już prawie tylko na aspektach rozwoju elastyczności rynku pracy. Część tych działań została już zrealizowana, w okresie od 2007 r., przez rząd koalicyjny Platformy Obywatelskiej i Polskiego Stronnictwa Ludowego lub jest w trakcie realizacji. Mowa tutaj przede wszystkim o promocji nietypowych form zatrudnienia, pozwalających na telepracę, rozwój pracy tymczasowej, wydłużenie do 12 miesięcy okresu rozliczenia czasu pracy<sup>4</sup>. Ponadto w programie jest mowa o konieczności dokonania decentralizacji prawa pracy, aby zamiast regulacji ustawowych o niektórych sprawach decydowała umowa między stronami na poziomie przedsiębiorstwa oraz wprowadzeniu zapisów pozwalających na skuteczne wypowiedzanie układów zbiorowych. Drugi komponent dotyczący bezpieczeństwa został w programie wyborczym partii bardzo enigmatycznie zapisany, został bowiem połączony z punktem dotyczącym uelastyczniania rynku pracy. Mowa jest o tym, iż należy dokonać przeglądu i oceny (...) *funkcji określonych w polskim prawie elastycznych form zatrudnienia i organizacji pracy w celu wzmocnienia ich efektywnego wykorzystywania i wyrównania różnych uprawnień pracowniczych* (Program PO 2007: 46).

Niestety partia nie wyjaśniła, na czym miałyby polegać wyrównywanie uprawnień pracowniczych. W programie wyborczym PO w 2011 r. słowo *flexicurity* nie pojawiło się już, aczkolwiek partia chwaliła się z działań podjętych wcześniej, a przyczyniających się do uelastycznienia rynku pracy, w tym głównie przyjęcia tzw. pakietu antykryzysowego, który miał ułatwić przedsiębiorcom reagowanie na kryzys, ze względu na wydłużenie rozliczania czasu pracy i wprowadzenie ruchomego czasu pracy (Program wyborczy PO 2011: 174).

Powyższe wyjaśnienia pokazują, iż rządzący nie podchodzą do budowy polskiego modelu *flexicurity* w sposób kompleksowy. Wręcz przeciwnie, brak jest jasnej strategii rozwoju *flexicurity*, natomiast dotąd zrealizowane działania służyły głównie uelastycznieniu rynku pracy. Obecnie można

---

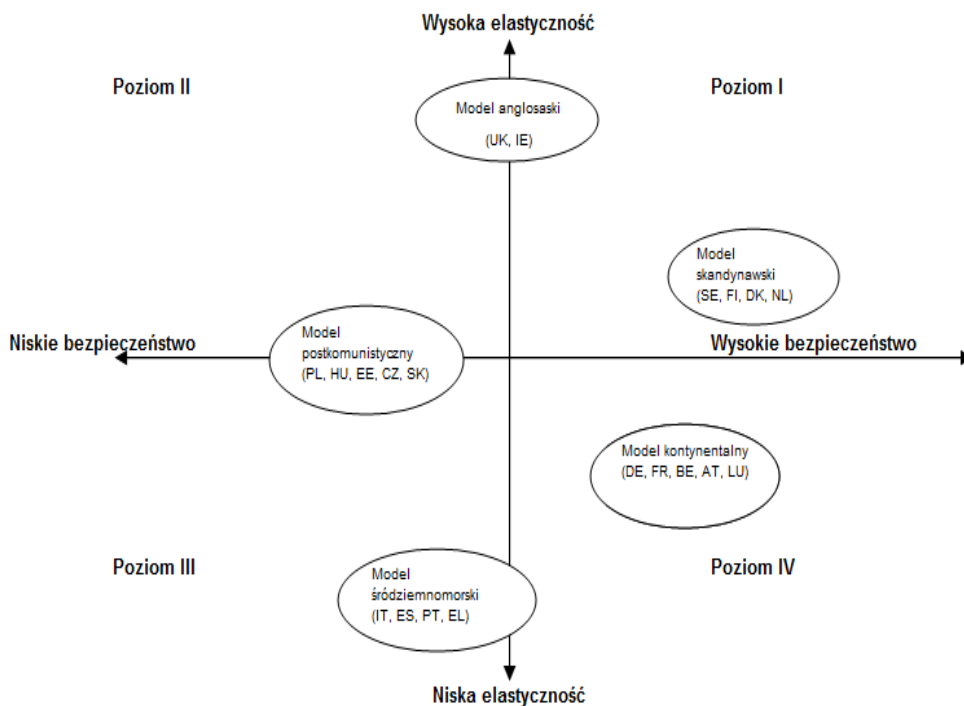
<sup>4</sup> W momencie oddawania artykułu do druku zmiana Kodeksu pracy o ten punkt została uchwalona przez Sejm, jednakże zmiany nie zostały jeszcze zatwierdzone przez Senat i Prezydenta RP.

stwierdzić, iż rynek pracy w Polsce na tle innych rynków unijnych jest prze-elastyczniony i nie przyczynił się w znacznym stopniu do ograniczenia bezrobocia. Można natomiast mówić o rozwoju patologii na rodzimym rynku pracy, co potwierdzają między innymi analizy dotyczące obecnego stanu *flexicurity* w krajach UE.

R. Muffels i R. Luijkx (2008:224-225) dokonali przeglądu poszczególnych polityk rynku pracy w starej UE, w zakresie tego, czy zachowana jest równowaga pomiędzy poszczególnymi elementami *flexicurity*. Obserwacje te zostały przedstawione na wykresie, który później został rozwinięty przez R. Muffelsa i T. Wilthagena, poprzez dodanie państw wywodzących się z byłego bloku sowieckiego (2013:117). Jak przedstawiono na wykresie 1, autorzy połączyli poszczególne państwa w systemy, z których każdy w określony sposób wdraża koncepcję *flexicurity* na swoim obszarze, na co wpływ mają różne czynniki, jak dotychczasowe doświadczenia, stan rozwoju polityki społecznej, sytuacja finansowa itd.

Wykres 1

### Klasyfikacja państw w zakresie rozwoju *flexicurity*



Źródło: Muffels R., Wilthagen T., 2013, *Flexicurity: A New Paradigm for the Analysis of Labor Markets and Policies Challenging the Trade-Off Between Flexibility and Security*, „Sociology Compass”, vol. 7(2), s. 117.



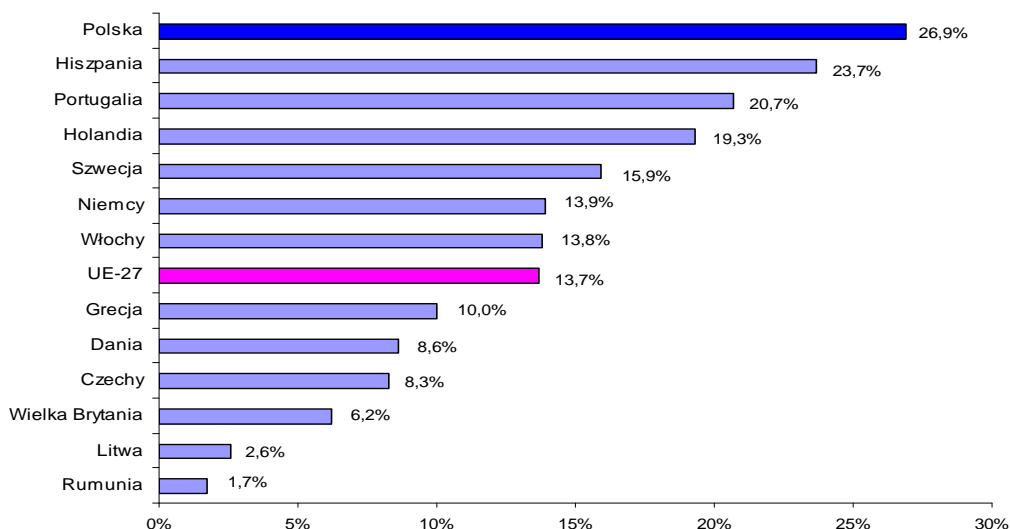
Każda ćwiartka na wykresie charakteryzuje inny poziom tego, jaka jest sytuacja danego państwa i jaki w rzeczywistości jest stan budowy narodowej polityki w zakresie *flexicurity*. Poziom I określa się jako poziom *flexicurity*. Dotyczy on państw takich jak: Szwecja, Finlandia, Dania i Holandia, gdzie można mówić o występowaniu dużej elastyczności rynku pracy (brak istotnych ograniczeń w zakresie regulowania kwestii zatrudniania i zwalniania pracowników), ale również wysokiego poziomu bezpieczeństwa pracowników (duże zasiłki dla bezrobotnych, aktywna polityka państwa w zakresie stosowanego wsparcia dla osób bezrobotnym). Po skrajnie przeciwnej stronie (poziom III) zostały umiejscowione państwa śródziemnomorskie (Włochy, Grecja, Portugalia i Hiszpania<sup>5</sup>), w których występuje zarówno niski poziom elastyczności, jak i bezpieczeństwa. Są to państwa, w których można mówić wręcz o braku właściwie realizowanej polityki *flexicurity*. Poziom IV dotyczy państw, w których występuje wysoki poziom bezpieczeństwa, ale niski poziom elastyczności (Niemcy, Francja, Belgia, Austria). W przypadku dwóch systemów – anglosaskiego oraz postkomunistycznego można zauważyć, że umiejscowienie ich w pełni w jednej z ćwiartek nie jest możliwe (Muffels, Wilthagen 2013:117). Warto bliżej przyjrzeć się systemowi postkomunistycznemu, do którego zaliczana jest Polska. W państwach tych mamy do czynienia z niskim poziomem bezpieczeństwa pracowników na rynku pracy, w tym słabą aktywnością państwa w zakresie przeciwdziałania bezrobociu i wykluczeniu społecznemu. Jednocześnie można mówić o zmianach, mających na celu przechodzenie od niskiego do wysokiego poziomu elastyczności. Jednym z takich działań jest niekontrolowany wzrost pracowników pracujących na umowy czasowe.

---

<sup>5</sup> Hiszpański rynek pracy jest bardzo specyficzny, występują tu w rzeczywistości dwie kategorie pracowników – tych z umowami na czas nieokreślony, którzy mają bardzo wysoki poziom gwarancji oraz tych na umowach czasowych o słabym zabezpieczeniu praw pracowniczych. *De facto* sztywność obowiązującego prawa pracy wymusza na pracodawcach w Hiszpanii zatrudnianie nowych pracowników głównie na umowy czasowe.

Wykres 2

Pracownicy zatrudnieni na umowy czasowe w wybranych krajach UE (stan: maj 2013 r.)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu.

Podczas gdy w 2000 r. na umowy czasowe<sup>6</sup> w Polsce zatrudnionych było 5,6% ogółu pracujących, obecnie jest to 26,9% (Eurostat). Polska jest niechlubnym liderem w tym zakresie w UE. Średnia dla UE wynosi w tym przypadku 13,7% (wykres 2). Wysoki poziom umów czasowych na rynku pracy charakterystyczny jest również dla Hiszpanii (23,7%), Portugalii (20,7%) oraz Holandii (19,3%). Można jednak zauważyć, iż w Danii, gdzie *flexicurity* z sukcesem jest wdrażana od kilkunastu lat, jedynie 8,6% jest zatrudnionych na umowy czasowe. Niewielka grupa osób pracuje na umowy czasowe w takich państwach jak Rumunia (1,7%) oraz Litwa (2,6%). W rzeczywistości, na podstawie poniższych danych dość trudna jest do obrony argumentacja stosowana przez rząd i pracodawców, iż większe uelastycznienie rynku pracy ograniczy skalę bezrobocia. Z jednej bowiem strony mamy do czynienia z państwami, w których bardzo popularne są umowy czasowe, a stopa bezrobocia jest wysoka (Hiszpania) i państwa, w których niewielka grupa osób pracuje na umowach czasowych, a stopa bezrobocia jest relatywnie niska (Wielka Brytania, Czechy, Rumunia). Za zasadne należałoby zatem uznać, iż przede wszystkim powinna być przeprowadzona pełna reforma rynku pracy, a w tym ograniczenie wysokich kosztów pracy, które zniechęcają pracodawców do zatrudniania pracowników na umowy na czas nieokreślony.

<sup>6</sup> Dotyczy wszystkich tych, którzy nie posiadają podpisanej umowy na czas nieokreślony.

Kolejną istotną patologią polskiego rynku pracy jest brak działań naprawczych prowadzonych przez strony odpowiedzialne za politykę rynku pracy, czyli rząd, pracodawców i związki zawodowe. Atmosfera pomiędzy tymi trzema kluczowymi podmiotami jest silnie konfliktogenna. Każda strona konfliktu zauważa głównie swoje potrzeby: rząd – wysokie dochody z podatków i w miarę możliwości dążenie do ograniczenia kosztów finansowych związanych z aktywizacją rynku pracy; związki zawodowe – brak zauważania problemów, z jakimi borykają się pracodawcy na rynku pracy i ciągłe kontestowanie proponowanych reform w tym zakresie; pracodawcy – jak największe ograniczenie własnych kosztów związanych z zatrudnianiem pracowników. Tym samym należy podkreślić, iż w Polsce nie jest możliwa obecnie realizacja polityki *flexicurity*, bowiem brakuje woli w tym zakresie wszystkich zainteresowanych stron. *Flexicurity* to nie jest bowiem tylko sztywna regulacja, którą można wprowadzić, to jest raczej rodzaj porozumienia, do którego trzeba dojrzeć. To jest koncepcja, której nie można wprowadzać gdziekolwiek, przeciwnie, może się ona przyjąć jedynie w społeczeństwach opartych na kulturze zaufania.

Za patologię polskiego rynku pracy, reformowanego przez rząd w duchu idei *flexicurity* należy uznać również chaos panujący na rynku w zakresie stosowania umów cywilnoprawnych, na czym w rzeczywistości zyskuje głównie pracodawca, który ponosi mniejsze koszty pracy, pracownik natomiast ma ograniczone prawa socjalne, w tym nie posiada podstawowego uprawnienia, jakim jest na przykład urlop wypoczynkowy. Dotyczy to tych pracobiorców, którzy w rzeczywistości świadczą pracę, za którą powinni mieć podpisaną umowę o pracę, a posiadają jedynie umowę cywilnoprawną. Z przykładowych kontroli prowadzonych przez Państwową Inspekcję Pracy wynika, że 1 z 6 osób posiadających umowę cywilnoprawną w 2012r. powinna być zatrudniona na etacie (Sendrowicz 2013:4).

### **Podsumowanie**

Koncepcja *flexicurity* stała się modnym słowem w UE. Ma ona być remedium na problemy współczesnych rynków pracy. Niestety jednak koncepcja ta z sukcesem wdrażana w Danii, a nawet w Holandii, w innych państwach napotyka na różne trudności. Wynika to głównie ze zbyt dużej różnorodności pomiędzy poszczególnymi członkami UE. To, co przynosi właściwe rezultaty w jednych państwach, w innych, takich jak Polska, nie daje odpowiednich efektów. Wynika to w dużym stopniu z typowo narodowej mentalności – braku wzajemnego zaufania poszczególnych podmiotów rynku pracy, jak i braku prowadzenia dialogu i negocjacji na zasadzie wygrany -wygrany.

Powyżej wskazano tylko wybrane błędy związane z wdrażaniem *flexicurity* w Polsce. Pokazują one jednak, że w Polsce mamy do czynienia

raczej z błędnym rozumieniem *flexicurity*, bowiem akcent został położony głównie na jeden z elementów *flexicurity*, tj. elastyczność. Obecnie za zasadne należy uznać stwierdzenie, iż rynek pracy w Polsce uległ przeelastycznieniu i wymaga pilnej, aczkolwiek obecnie nie podejmowanej interwencji państwa w tym zakresie.

Należałoby wskazać przynajmniej kilka działań, które powinny być podjęte, aby wyeliminować obecny chaos na rynku pracy w Polsce, a jednocześnie rozwijać *flexicurity*, zgodnie z jej znaczeniem:

- a) wzmocnić dialog społeczny prowadzony pomiędzy przedsiębiorcami, pracownikami a państwem,
- b) wprowadzić zmiany w Kodeksie Pracy, tak aby przeciwdziałać stosowaniu umów cywilnoprawnych wtedy, gdy istnieją przesłanki za zatrudnieniem na umowę o pracę, a jednocześnie wzmocnić kontrole przedsiębiorców w zakresie przestrzegania przez nich prawa pracy,
- c) ograniczyć możliwość stosowania bardzo długich umów czasowych, ale jednocześnie ułatwić rozwiązywanie umów na czas nieokreślony, tak aby pracodawcy mogli dostosowywać zatrudnienie do aktualnych potrzeb,
- d) uelastyczyć umowy o pracę (skrócić okres wypowiedzenia, znieść okres ochronny dla osób starszych),
- e) wprowadzić udogodnienia dla pracodawców zatrudniających młode osoby, bez kwalifikacji,
- f) zwiększyć pomoc społeczną w stosunku do osób, które zostały zwolnione, na wzór duński,
- g) poprawić działania państwowych instytucji, których zadaniem powinna być aktywna walka z bezrobociem, zwłaszcza długoterminowym,
- h) promować koncepcję nauki przez całe życie,
- i) rozwijać ideę pracy na niepełny etat, jednak w stosunku do osób, które mogłyby na tym skorzystać – na przykład kobiety wychowujące dzieci; jednocześnie działać na rzecz zachowania podobnych uprawnień, jak osoby pracujące na pełny etat (na wzór holenderski).

### **Bibliografia:**

1. Arczewska M., 2008, *Uwarunkowania i możliwości wprowadzenia w Polsce polityki flexicurity jako koncepcji poszukiwania równowagi między elastycznością rynku pracy a bezpieczeństwem socjalnym osób zatrudnionych i bezrobotnych* [w:] C. Sadowska-Snarska (red.), *Elastyczne formy pracy. Szanse i zagrożenia*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej, Białystok.

2. Czerwińska K., 2008, *Flexicurity jako koncepcja polityki społecznej i zatrudnienia*, „Polityka Społeczna”, nr 3.
3. *Flexicurity Pathways. Turning hurdles into stepping stones*, 2007, Report by the European Expert Group on Flexicurity.
4. Gabryszak R., 2011, *Przeobrażenia europejskich państw opiekuńczych (welfare state)*, [w:] R. Gabryszak, D. Magierka (red.), *Europejska polityka społeczna*, Wydawnictwo „Difin”, Warszawa.
5. *Towards Common Principles of Flexicurity: More and better jobs through flexibility and security*, 2007, Komisja Europejska, COM/2007/0359 final.
6. Gmurczyk J., 2012, *Flexicurity w Danii i Polsce – wnioski i rekomendacje*, Instytut Obywatelski, [http://www.institutobywatelski.pl/wp-content/uploads/2012/10/Flexicurity\\_w-Danii\\_i\\_Polsce.pdf](http://www.institutobywatelski.pl/wp-content/uploads/2012/10/Flexicurity_w-Danii_i_Polsce.pdf) (dostęp: 20.07.2013).
7. Kryńska E., 2009, *Podstawowe cele i kierunki polityki rynku pracy w dokumentach programowych Unii Europejskiej i Polski*, [w:] E. Kryńska (red.), *Flexicurity w Polsce, diagnoza i rekomendacje. Raport końcowy z badań*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa.
8. Laporšek S., Dolenc P., 2011, *The Analysis of Flexicurity in the EU Member State*, „Transylvanian Review of Administrative Sciences”, No 32.
9. Laporšek S., Dolenc P., 2012, *Do Flexicurity Policies Affect Labour Market Outcomes? An Analysis of UE Countries*, „Croatian Journal of Social Policy” vol. 19(2).
10. Madsen Per K., 2006, *Flexicurity. A New Perspective on Labour Markets and Welfare States in Europe*, CARMA Research Paper, [http://www.epa.aau.dk/fileadmin/user\\_upload/conniek/Dansk/Research\\_papers/3-Flexicurity\\_A\\_new.pdf](http://www.epa.aau.dk/fileadmin/user_upload/conniek/Dansk/Research_papers/3-Flexicurity_A_new.pdf) (dostęp 20.07.2013).
11. Muffels R., Luijkx R., 2008, *Labour Market Mobility and Employment Security of Male Employees in Europe: ‘trade-off’ or ‘flexicurity’?*, „Work, employment and society”, vol. 22(2)
12. Muffels R., Wilthagen T., 2013, *Flexicurity: A New Paradigm for the Analysis of Labor Markets and Policies Challenging the Trade-Off Between Flexibility and Security*, „Sociology Compass”, vol. 7(2).
13. Rymśa M., 2005, *W poszukiwaniu równowagi między elastycznością rynku pracy i bezpieczeństwem socjalnym. Polska w drodze do flexicurity?*, [w:] M. Rymśa (red.), *Elastyczny rynek pracy i bezpieczeństwo socjalne. Flexicurity po polsku?*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.
14. Sendrowicz B., 2013, *Praca jak na etacie, a etatu nie ma*, „Gazeta Wyborcza”, 11.04.

15. Tomanek A., 2010, „Flexicurity” w świetle uwarunkowań współczesnego rynku pracy, [w:] A. Tomanek (red.), *Flexicurity jako recepta na wyzwania współczesnego rynku pracy*, Izba Rzemieśnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku, Białystok.
16. Werra Z., 2011, *Nowa strategia Unii Europejskiej Europa 2020* [w:] R. Gabryszak, D. Magierka (red.) *Europejska polityka społeczna*, Wydawnictwo „Difin”, Warszawa.
17. Rewizorski M., 2011, *Funkcjonowanie rynków pracy w Unii Europejskiej* [w:] R. Gabryszak, D. Magierka (red.) *Europejska polityka społeczna*, Wydawnictwo „Difin”, Warszawa.
18. Wilthagen T., Tros F., 2004, *The Concept of ‘Flexicurity’: a New Approach to Regulating Employment and Labour Markets*, „Transfer: European Review of Labour and Research”, vol. 10(2).
19. *Zielona Księga. Modernizacja prawa pracy w celu sprostania wyzwaniom XXI wieku*, 2006, <http://www.europarl.europa.eu> (dostęp: 20.07.2013).

## **Flexicurity – Modern Concept of Labour Markets Regulation**

### **Summary**

Flexicurity is a concept of labour markets regulation which has been developing systematically in the EU since 2006. Flexicurity means the trade-off between flexibility and security where the trade-off between these two elements should be balanced. The main goal of implementing flexicurity is to reduce the unemployment rate in the EU and make Europe the most competitive economy of the world.

This article presents the theoretical concept of flexicurity. It indicates good practices of using this policy in Denmark and the Netherlands. The author of this work claims that in Poland flexicurity is not realized properly because the trade off between flexibility and security is not balanced. Labour market policy in Poland mainly tends to increase flexibility instead of improving the security of workers. This kind of actions have a manipulative character and support entrepreneurs only. However, such actions are contrary to the understanding of flexicurity.

**Key words:** Flexicurity, labour markets, Poland, UE.

## **Autonomiczne zespoły pracownicze w epoce ponowoczesności**

### **Abstrakt**

Zwiększona decyzyjność zespołów produkcyjnych, które autonomicznie określają i realizują zadania jest elementem humanizowania pracy. Badania rozpoczęte w tym zakresie w latach 60. ubiegłego wieku zostały w Polsce przerwane w wyniku transformacji ustrojowej. Tymczasem w Europie i Stanach Zjednoczonych Ameryki prace naukowe były kontynuowane, eksplorując tematykę nowych form organizacji pracy w epoce postindustrialnej. Autorka omawia w artykule rolę autonomicznych zespołów produkcyjnych w humanizowaniu pracy, ich praktyczną aplikację w warunkach epoki ponowoczesnej XXI wieku. Przedstawia wyniki badania, które odbyło się w ramach eksperymentalnego wdrożenia semi-autonomicznych grup pracowniczych, dotyczącego gotowości pracowników do przejścia większej niż dotychczas autonomii oraz poziomu gotowości kadry zarządzającej do dopuszczenia pracowników do większej niż dotychczas partycypacji w zarządzaniu.

**Słowa kluczowe:** semi-autonomiczne zespoły pracownicze, humanizacja pracy, zaangażowanie pracowników, zachowania kadry zarządzającej.

### **1. Rozumienie pracy i humanizacji pracy**

Definicje pracy, humanizmu czy humanizacji pracy zostały sformułowane na przestrzeni lat. Pojęcie praca towarzyszy człowiekowi od początku dziejów. W rozumieniu ekonomiczno-socjologicznym praca jest procesem złożonej aktywności fizyczno-umysłowej, której celem jest przekształcenie szeroko rozumianego środowiska. Stanowi przejaw świadomego i celowego działania człowieka, służącego zaspokajaniu jego potrzeb duchowych i materialnych (Podolski, Turnowiecki 2001:85). Według T. Kotarbińskiego pracę należy definiować jako (...) *wszelki splot czynów (w poszczególnym przypadku pasmo czynów) mający charakter pokonywania trudności dla uczynienia zadość czyimś potrzebom istotnym* (Kotarbiński 1965:89). łacińskie powiedzenie *Sine labore non erit panis in ore* w sposób bezpośredni wskazuje na łączność dwóch wymiarów, pierwszym jest sama praca jako czynność, drugim zaś jej rezultaty.

---

<sup>1</sup> Email: aliki.jaworska@wp.pl

Humanizacja pracy wywodzi się z idei humanizmu. Według wielu autorów jest to zawężona do sytuacji pracy praktyczna realizacja humanizmu (Gruszczyński 1980; Holstein-Beck 1987; Pszczołowski 1977). Humanizacja organizacji określana jest jako desygnat zbioru działań, których celem jest osiągnięcie stanu pożądanego, ocenianego z punktu widzenia zgodności z założeniami humanizmu (Szmidt 1986:15). Zdaniem Pszczołowskiego, kontynuatora badań Tadeusza Kotarbińskiego, w obszarze prakseologicznej teorii pracy, humanizowanie pracy polega na jej uczłowiczeniu, dopasowaniu do wzorca osobowego pracownika (Pszczołowski 1977). Sztumski oczekuje, że humanizacja pracy doprowadzi do wprowadzenia (...) *takich zmiany, które uwzględniłyby bardzo złożone potrzeby pracującego człowieka (...)* prowadząc do jego zadowolenia z pracy. Opisuje dwa nurty w rozwoju tej idei: nurt humanistyczny, którego celem jest wyzwianie człowieka z negatywnych skutków pracy, przede wszystkim występującą w niej degradacją oraz nurt pragmatyczny – którego celem jest poprawę technicznych i społecznych warunków pracy, a jednocześnie poprawa wydajności pracy (Sztumski 1981:187).

## 2. Formy humanizacji pracy w XX wieku

W początkowym okresie rozwoju przemysłu człowieka, zrównanego z innymi zasobami organizacji, traktowano przedmiotowo. Pracownik i warunki pracy zostały przez Taylora podporządkowane „racjonalnej organizacji”, a funkcje czynnościowe pracy oddzielone od kierowniczych. Wysoki podział pracy, pozwalający na przydział konkretnych czynności poszczególnym pracownikom, stworzył warunki do równoległego wykonywania pracy. Wprowadzona przez Taylora specjalizacja, dokładne opisywanie każdej operacji procesu wytwarzania, polepszała wydajność i pozwalała na lepsze wykorzystanie zasobów. Podczas gdy Taylor w Stanach Zjednoczonych prowadził badania i eksperymenty naukowe, w Europie francuski inżynier Henri Fayol stworzył czternaście zasadach administracji, które stały się podstawą nauki o zarządzaniu. Opisał między innymi podobny do Taylora, prowadzący do większej produktywności podział pracy oraz dyscyplinę, jedność władzy i centralizację firmy, w której dąży się do tego aby decyzje podejmowane były na jak najwyższym poziomie w organizacji. Takie podejście do pracowników i organizacji pracy w krótkim okresie czasu zaczęło budzić sprzeciw. *Nie może być zdrowy organizm przemysłowy złożony z oddzielnej grupy pracowników, którzy pracują i takich, którzy myślą. Nie możemy liczyć na współpracę dziewięćdziesięciu procent załogi, której powtarzamy, że jej zadaniem jest pracować, a naszym myśleć* (Heron 1948:85). Krytycznie do koncepcji podziału pracy, centralizacji władzy i w szczególności oddzielenie planowania pracy od późniejszego jej wykonywania jest w swojej książce



„The anatomy of work” Goerges Friedmann. Chcąc aby pracownicy dobrze pracowali powinniśmy dać im *dobrą pracę* (Friedmann1992:24), rozumianą jako dającą satysfakcję i pozwalającą na angażowanie się załogi.

Wprowadzane od początku lat siedemdziesiątych XX wieku formy humanizacji pracy polegały przede wszystkim na praktycznym próbach przeciwdziałania problemom pracy wysoko podzielonej i monotonnej. Nowa organizacja pracy skierowana była do:

- indywidualnych pracowników i przyjmowała formę:
  - poszerzania treści zadań na stanowiskach robotniczych (*job enlargement*), polegająca na dodawaniu podobnej lub podobnych operacji do zadania,
  - rotacji pracowników (*job rotation*), polegająca na zmianie stanowisk pracy,
  - wzbogacania treści zadań (*job enrichment*), polegająca na dodawaniu niepodobnego zadania do treści zadań;
- zespołów pracowniczych i przyjmowała formę:
  - grup samosterownych (*self-directed team*), których zadaniem była praca w sposób usamodzielniony w zadanym odcinku procesu technologicznego
  - zespołów autonomicznych, które ponad samosterowne miały odpowiadać za procesy planowania i przygotowania do produkcji.

Praktyczne wdrożenia w tym zakresie były opisywane przez socjologów, ekonomistów i psychologów pracy. Wdrożenie semi-autonomicznych zespołów pracowniczych w zakładach Volvo z czasem stało się modelowym projektem dla innych przedsiębiorstw. Humanizację pracy realizowano we Francji poprzez program „*doskonalenia warunków pracy*”, w Niemczech poprzez zapoczątkowaną w latach 70. trzyetapową inicjatywę „*Humanisierung des Arbeitslebens*”, w Polsce poprzez Małą i Dużą Humanizację, a w krajach skandynawskich poprzez programy demokratyzacji pracy, *workplace democracy* (Emery, Thorsrud 1976).

Na szczególną uwagę zasługuje koncepcja autonomicznych zespołów, która rozwinęła się na gruncie szkoły stosunków międzyludzkich. Zgodnie z podstawową definicją grupami autonomicznymi są zespoły, odpowiedzialne za całościowy lub częściowy proces wytwarzania produktu lub usługi, mające wpływ na podział pracy i dobór metod pracy (Cummings, Worley 2005:341). Poprzez swoją pracę członkowie zespołu realizują zadania częściowe przedsiębiorstwa, jak również potrzeby własne związane z oczekiwaniami wobec pracy. Członkowie grupy posiadają duży stopień samodzielności (Janowska 1984:78). Zdaniem Mikuły grupami autonomicznymi nazywa się (...) *takie grupy pracowników, których funkcją jest wykonywanie pewnej liczby związanych ze sobą zadań, tworzących określoną całość w procesie*

*pracy. Członkowie grupy planują swoją pracę, organizują jej przebiegi, koordynują prace w ramach zespołu, dokonują kontroli jej rezultatów i wspólnie odpowiadają za wywiązywanie się z zadań. Ich działania charakteryzują się dużym stopniem samodzielności (Mikuła 2000:218).*

### **3. Nowe warunki funkcjonowania organizacji. Niepewna ponowoczesność**

Jesteśmy obecnie świadkami niezwykle intensywnych przeobrażeń gospodarki. Otoczenie, w którym funkcjonują przedsiębiorstwa ulega galopującym zmianom. Wzrost konkurencyjności na rynkach lokalnych i światowych, globalizacja, zmiany technologiczne i pogoń innowacyjna wymusiły fundamentalne przeobrażenie ekonomii. Oczekiwania klientów co do ciągłego podnoszenia jakości i funkcjonalności wyrobów i usług, krótsze cykle życia produktu, wymuszają koncentrację przedsiębiorstw na usprawnianiu wszystkich procesów biznesowych, od projektowania i wdrożenia, poprzez procesy produkcji i logistyki, skończywszy na marketingu i sprzedaży.

Przedsiębiorstwa jako organizacje biznesowe funkcjonują zarówno w sferze ekonomicznej, jak i społecznej. Obok oczekiwań związanych z permanentną poprawą wszystkich procesów biznesowych, ciągłym wzrostem organizacji i nieustającą poprawą wskaźników finansowych, przedsiębiorstwa muszą zmierzyć się dziś z coraz większymi wyzwaniami pochodzącymi ze społecznej sfery ich funkcjonowania. Na przełomie XX i XXI wieku wzrosło zainteresowanie obywateli problemami humanistycznymi i ekologicznymi, co spowodowało nacisk na etyczne aspekty prowadzenia działalności gospodarczej. Widać już zręby nowo tworzącej się kultury odpowiedzialności, w której wartości etyczne są integralnym elementem funkcjonowania organizacji i instytucji. Rośnie nacisk społeczny na rozwój społeczno-gospodarczy, który zwulgaryzowana ekonomia neoliberalna usiłowała zastąpić wyłącznie wzrostem gospodarczym (Penc 2010:12-14). Każda nowoczesna organizacja nie mogąc uniknąć koniecznych zmian zachodzących w otoczeniu, jak i w niej samej, tylko wtedy przetrwa gdy będzie dostatecznie elastyczna i zdolna do przystosowywania się. Ażeby to osiągnąć musi zaufać inicjatywie swoich pracowników (Crozier 1967:286). Staje się to powoli warunkiem konieczny już nie tylko budowania trwałej przewagi konkurencyjnej, co wręcz warunkiem przetrwania firm. Średni wiek przedsiębiorstwa w Stanach Zjednoczonych wynosi 7 lat, a w przybliżeniu co czwarte przedsiębiorstwo istnieje krócej niż rok, co drugie funkcjonuje pół roku, a tylko co czwarte przeżywa 6 lat. Duże międzynarodowe korporacje też nie są wieczne, 50 lat przeżyło tylko 2% z nich. Przewiduje się, że w ciągu najbliższych 10 lat zniknie 30% istniejących obecnie korporacji (Peszko 2002). W Polsce średni wiek firmy rodzinnej, zbliżony do wieku firm nierodzinnych wynosi około 14 lat (Badanie firm rodzinnych 2009). W latach 1975-1995 z listy

największych firm na świecie Fortune 500 zniknęło 60% przedsiębiorstw (Krawiec 2007:177). Zdaniem Koźmińskiego (...) *dramatyczny wzrost niepewności jest przyczyną traumy, która musi znaleźć swój wyraz w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa i procesach zarządzania* (Koźmiński 2004:28).

Większa swoboda decydowania, zachęcanie pracowników do przejawiania inicjatywy prowadzi do upełnomocnienia i decentralizacji władzy w organizacji. Funkcjonujące w organizacjach zarządzanie oparte na centralizacji kierowania, podejmowanie decyzji na najwyższym jak to możliwe poziomie jest obok braku zaufania kolejnym czynnikiem eliminowania podmiotowości człowieka w organizacji. Ci, którzy decydują, nie znają bezpośrednio problemów, które mają rozstrzygać, a ci którzy pracują w terenie i znają owe problemy, nie mają niezbędnej władzy, aby przystosowywać te decyzje do potrzeb i wprowadzać innowacje, które są niezbędne (Crozier 1967:292) Prowadzi to w konsekwencji do zwiększenia sztywności systemu i zmniejszenia adaptacyjności organizacji do zmian zachodzących w turbulentnym i niepewnym otoczeniu. Zmiana podejścia ukierunkowana na podmiotowe traktowanie człowieka, aksjologiczne założenie, że jest on najwyższą wartością, jest skuteczną metodą w stawianiu czoła trudnym i złożonym problemom XXI wieku. Fukuyama jest zdania, że żadne z góry narzucone rozwiązania instytucjonalne nie są w stanie właściwie zaadresować problemu, niezbędny jest raczej oddolny proces rekonstrukcji norm społecznych. Rolą organizacji jest natomiast wsparcie procesu poprzez podjęcie próby odbudowywania zaufania instytucjonalnego, orientacji na współpracę, wzajemnej lojalności i solidarności (Fukuyama 1997).

#### **4. Człowiek w epoce ponowoczesności**

Zmiany zachodzące w środowisku pracy, wynikające z przekształcania się obyczajów i warunków życia, opisywane już w ubiegłym wieku wydają się przybierać dziś na sile i występować w zwiększonej skali. Samodzielny poza murami zakładu pracy, członek demokratycznego społeczeństwa, mający prawo współdecydowania o przyszłości kraju, głowa rodziny decydująca do losach swoich dzieci, lepiej wykształcony niż poprzednie pokolenie, w ramach funkcjonującej organizacji pracy ograniczany jest często do pozbawionego inicjatywy i podporządkowanego „niebieskiego kołnierzyka” (Boeri 1983:17). Przemiany gospodarcze XXI wieku w sposób nieuchronny zmieniają społeczeństwo przemysłowe w społeczeństwo postindustrialne, cyfrowe<sup>2</sup>, ponowoczesne (Bauman 1996), społeczeństwo wiedzy (Drucker 2002). Zmiany technologiczne, wzrost standardu życia, globalny i nieograniczony dostęp do informacji, demokratyzacja świata, wyższy z każ-

---

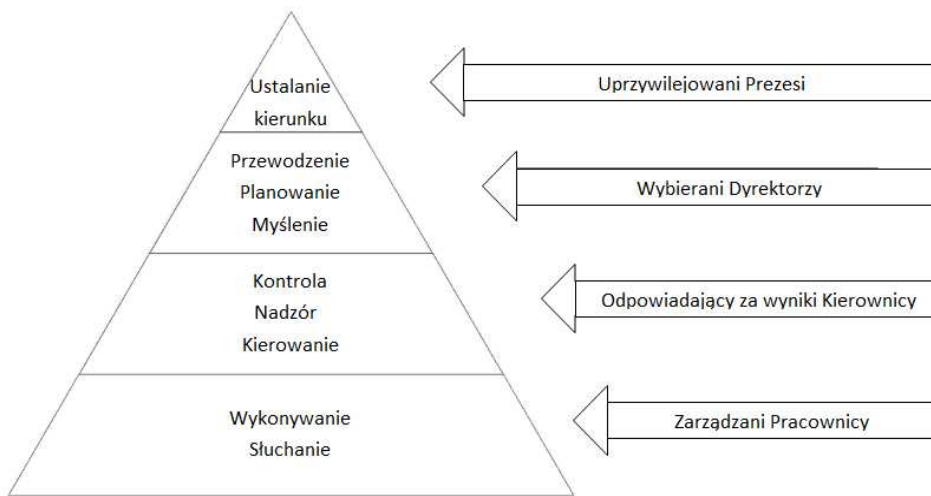
<sup>2</sup> Określenie użyte po raz pierwszy w 1963 roku przez Tadao Umesao w artykule traktującym o teorii społeczeństwa opartego na informacji

dym pokoleniem odsetek osób wykształconych<sup>3</sup> wpływa bezpośrednio na oczekiwania jakie stawiają pracownicy tak pracodawcom, jak pracy przez nich wykonywanej. Człowiek postindustrialny oczekuje traktowania podmiotowego i partnerskiego we wszystkich przejawach swojej aktywności. Wzrosły jego wymagania dotyczące organizacji pracy, sposobu zarządzania i form uczestnictwa w życiu zakładu pracy. Oczekuje zwiększonej autonomii i udziału w zarządzaniu. *Jednowymiarowego człowieka epoki przemysłowej - zastąpić musi człowiek, który umie podejmować decyzje i jest zdolny do pełnego angażowania się; człowiek który ma zdolność indywidualnego i zbiorowego uczenia się. A więc ucząc się - sam się zmienia* (Crozier 1993:30).

W organizacjach ery industrialnej władza opierała się na trzech podstawach: a) formalnej hierarchii służbowej, która szczegółowo i dokładnie określała podwładności poszczególnych poziomów, a niesubordynacja związana była często z sankcjami służbowymi, b) kulturze organizacyjnej zbudowanej wokół takich wartości jak jedność, lojalność i wspólnota, c) osobistej charyzmie liderów traktowanych przez pracowników jako jednostki wyjątkowe o szczególnych atrybutach statusu społecznego (Kozłowski 2004:52).

Rysunek 1

### Hierarchia organizacji w epoce przemysłowej



Źródło: Cloke, Goldsmith 2002:87

<sup>3</sup> Z opublikowanego w 2012 roku raportu "Education at a Glance 2012" Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju odsetek osób z wyższym wykształceniem w 10 najbardziej wykształconych krajów wynosi blisko 40%. W Kanadzie, najbardziej wykształconym kraju na świecie, wynosi 51%. W ciągu ostatnich 50 lat liczba osób z wyższym wykształceniem w krajach rozwiniętych wzrosła o 200 proc.

W epoce ponowoczesnej tak osadzone fundamenty władzy ulegają erozji i w sposób naturalny rodzi się pytanie jakie będą nowe podstawy zarządzania (Koźmiński 2004:52). W maju 2008 roku grupa naukowców zajmujących się zarządzaniem, menedżerów, konsultantów i wizjonerów wywodzących się z różnych dziedzin biznesu zebrała się, aby opracować program rozwoju zarządzania dostosowany do potrzeb nowej epoki postindustrialnej. Pod przewodnictwem Gary'ego Hamela „brygady renegatów” dokonała analizy wyzwań stojących dziś przed ekonomią. Odpowiedź znaleziono w ogromnym potencjale jaki drzemie w witalności i pomysłowości pracowników. Zauważono, że stosowane techniki zarządzania tradycyjnego krępują ten potencjał, często uniemożliwiają jego ujawnienie i wykorzystanie. Uwolnienie tej konstruktywnej energii wymaga zrewolucjonizowania systemu zarządzania. Efektem spotkania była lista dwudziestu pięciu postulatów, na których opierać ma się ponowoczesne zarządzanie, nazwane Zarządzaniem 2.0 (Hamel 2009:78). Gdyby spróbować dokonać analizy pierwszych dziesięciu wyzwań zarządzania w epoce ponowoczesności, zauważyć można, że siedem z wymienionych postulatów można w praktyce zrealizować poprzez formułę autonomicznych zespołów pracowniczych.

Tabela1

**Postulaty Zarządzania 2.0 a idea autonomicznych zespołów pracowniczych**

1.	Zarządzanie, zarówno w teorii, jak i praktyce, ma służyć realizacji szlachetnych celów społecznych.	
2.	Wbudować w systemy zarządzania idee wspólnoty i obywatelstwa.	autonomiczne zespoły pracownicze
3.	Rekonstrukcja podstawowych zasad zarządzania. Należy wyciągnąć wnioski z takich dziedzin jak biologia i teologii, i od takich pojęć, jak demokracja i rynek.	
4.	Wyeliminować patologie formalnej hierarchii. Umiejętność korzystania z naturalnej hierarchii, w której liderzy przyszłości powinni być wyłaniani, a nie mianowani.	autonomiczne zespoły pracownicze
5.	Wzmocnić zaufanie, wyeliminować nieufność, które są niszczące dla innowacyjności i budowania zaangażowania.	autonomiczne zespoły pracownicze
6.	Zredefiniować metody kontroli. Kontrolę powinno zastąpić partnerstwo, a dyscyplinę wolność.	autonomiczne zespoły pracownicze

7.	Zredefiniować rolę przywódcy. Przywództwo nie polega na kreowaniu heroicznych super-managerów, lecz na ich współpracy z całym systemem.	autonomiczne zespoły pracownicze
8.	Propagować i wykorzystywać różnorodność. Stworzenie systemu zarządzania, który wartościuje na równie różnorodność i rozbieżność, jak zgodność i spójność.	autonomiczne zespoły pracownicze
9.	Strategia powstaje procesowo i ewolucyjnie.	
10.	Organizacje potrzebują maksymalnej decentralizacji, aby bardziej plastycznie przystosowywać się do warunków.	autonomiczne zespoły pracownicze

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Gary Hamel, 25 Stretch Goals for Management

## 5. Koncepcja autonomicznych zespołów pracowniczych w epoce ponowoczesności

Próby wprowadzenia zespołów autonomicznych w Polsce zostały zaniechane w latach 70. i 80. ubiegłego wieku, podczas gdy w pozostałych częściach świata kontynuowano badania i wdrożenia w tym zakresie. Do koncepcji grup autonomicznych nawiązywali w tym czasie naukowcy badający:

- systemy wysoce efektywnej pracy, *high performance work systems* (Borkowska, 2007; Appelbaum, Batt 1993),
- systemy pracy w komórkach, celach produkcyjnych, *cellular manufacturing* (Hyer, Brown, Zimmerman 1999),
- systemy oparte na pracy zespołowej, *team organisation* (Mueller, Procter, Buchanan 2000),
- systemy socjo-techniczne pracy grupowej pracy, *socio-technical systems* (Van Eijnatten, Van Der Zwaan 1993; Achterbergh, Vriens 2010; De Sitter, Hertog, Dankbaar 1997).

Szczególnie ciekawe eksperymenty miały miejsce w latach 80. i 90. ubiegłego wieku w USA i Australii. Na większą eksplorację nowych form pracy nałożyły się eksperymenty związane zastosowaniem w USA japońskich metod zarządzania, takich jak: Lean Management, Just-in-Time, Total Quality Management (TQM), Kaizen, czy znanych już wcześniej Kół Jakości. W konsekwencji rosnącej popularności zaczęły pojawiać się nowe definicje pracy zespołowej:

- zespoły pracownicze (*working groups*),
- zespoły autonomiczne (*autonomous groups*),
- zespoły semi-autonomiczne (*semi-autonomous groups*),
- zespoły samodzielnego kierownictwa (*self-directing teams, self-regulating teams, self-managing teams*),

- zespoły problemowe (*problem-solving groups*),
- zespoły zadaniowe (task force),
- zespoły interdyscyplinarne (cross-functional teams).

Założeniem wielu wdrożeń i badań naukowych w tym obszarze było oczekiwanie, że grupy pracownicze ze zwiększoną autonomią pozwala na zrealizowanie dwóch zadań biznesowych:

- ekonomicznego, poprzez osiągnięcie większej elastyczności i lepszej efektywności procesu wytwarzania,
- społecznego, poprzez aktywne zapobieganie postępującym procesom dehumanizacji pracy.

Badania potwierdzają wpływ zwiększonej autonomii zespołów na poprawę stosunków pracy i humanizację pracy (tab. 2) oraz na poprawę wyników operacyjnych organizacji (tab. 3). Szczególnie drugi aspekt *self-directed teams* pozwala na ugruntowanie tej formy humanizowania pracy, bowiem obok uwarunkowań legislacyjnych element efektywności finansowej jest najsilniejszym bodźcem wpływającym na zmiany zachowań organizacji przemysłowych.

Tabela 2

#### Wpływ zespołów autonomicznych na poprawę stosunków pracy

Czynnik	Charakterystyka
Wzrost satysfakcji z pracy	Wraz ze wzrostem różnorodności zadań rośnie też satysfakcja i poziom motywacji pracowników. Prowadzi to, do zmniejszenia poziomu fluktuacji załogi. Badania przeprowadzone w New United Motor Manufacturing pokazały wpływ zespołów autonomicznych na redukcję wskaźnika absencji z 20%-25% do 3%-4%.
Poprawa komunikacji, przyspieszenie podejmowania decyzji	Self-Managed Work Teams często składają się z pracowników należących do różnych grup zawodowych, pozwala to na podjęcie decyzji operacyjnych w ramach kompetencji posiadanych wewnątrz grupy bez potrzeby uzyskiwania akceptacji na wyższym poziomie, a posiadana przez zespół autonomia przyspiesza proces podejmowania decyzji.
Poprawa samooceny pracowników	Źródłem poprawy samooceny jest bycie członkiem zespołu odpowiedzialnym za dobrobyt i przetrwanie grupy. Dotychczasowa rola ograniczona często bycia „trybikiem w organizacji” rozszerza się o możliwość wpływania na decyzje podejmowane w firmie.

Źródło: Frankforter, Christensen 2005:23.

Tabela 3

**Wybrane badania potwierdzające pozytywny wpływ zespołów autonomicznych na wyniki operacyjne organizacji**

<b>Firma</b>	<b>Wyniki badań</b>	<b>Źródło</b>
Federal Express	Zmniejszenie o 13% pomyłek serwisowych w ciągu roku	Dumaine 1990:54
General Mills	Wzrost produktywności o 40%	Dumaine 1990:55
Federal Reserve Bank (FRB)	Wzrost produktywności oddziału w Los Angeles o 23,4%	C. So, Tang, Zavala 2003
General Electric	Wzrost produktywności o 250%	Hoerr, Zellner 1989:58
Rohm & Haas	Wzrost produktywności o 60%	Hoerr, Pollock 1986:75
Xerox	Wzrost produktywności pracy zespołowej o 30%	Hoerr, Pollock 1986:75
Honeywell	Wzrost o 280% wyrobienia Wzrost jakości z 82% do 99,5%	Sharewood 1988:16
American Transtech	Redukcja kosztów o 50%	Sharewood 1988:16
Westinghouse	Zmniejszenie czasu sykladu procesu z 17 tygodni do tygodnia	Sharewood 1988:16

Źródło: Dumaine, 1990; C.So, Tang, Zavala 2003; Hoerr, Zellner 1989; Hoerr, Pollock, Whiteside 1986; Sharewood 1988.

## **6. Autonomiczne zespoły pracownicze. Opis eksperymentu**

Projekt humanizacji pracy prowadzony w zakładzie pracy w przemysłowym miasteczku pod Wrocławiem opracowano aby zbadać praktyczną możliwość utworzenia grup semi-autonomicznych w wolnej i demokratycznej Polsce. W zakładzie należącym do amerykańskiego koncernu przemysłowego pracowało blisko 500 pracowników. Struktura organizacyjna posiadała cztery stopnie hierarchii kierowniczej. W zakładzie robotnicy mieli niewielką swobodę decyzyjną i wąski zakres obowiązków, wynikający z wysoko podzielonego procesu technologicznego. Eksperyment obejmował trzy zespoły eksperymentalne i trzy zespoły kontrolne. Przeprowadzony został w ramach istniejących zespołów produkcyjnych i związany był z wydzieloną częścią procesu technologicznego. Grupy eksperymentalne częściowo wyłączono z władzy hierarchicznej i przekazano do nich zwiększoną autonomię, umożliwiając partycypację rozumianą jako:

- dopuszczenie pracowników do współdecydowania lub samodzielnego decydowania w wyznaczonych i uzgodnionych granicach,
- wprowadzenie demokratycznych metod podejmowania decyzji w ramach zespołu,
- pełną i dwustronną komunikację pionową w ramach struktury organizacyjnej, niezbędną do podejmowania decyzji przez zespół.



Zespoły semi-autonomiczne zostały utworzone w oparciu o omówione i uzgodnione w zakładzie pracy zasady podstawowe (tab. 4) i ustalone warunki brzegowe autonomii:

- w ramach posiadanych kompetencji i w wyznaczonych granicach decyzje podejmuje zespół,
- zespół odpowiada nie tylko za wyrobienie, lecz również za jakość produktów, poprzez włączenie funkcji kontroli na stanowiskach robotniczych oraz za dostawy na czas do klienta, poprzez zwiększoną autonomię w zakresie planowania i ustalania planów przebrojeń,
- grupa odpowiada za dzienny podział pracy i optymalizację działań,
- do rozwiązywania problemów zespół używa narzędzi z metodologii rozwiązywania problemów, za dobór metody i dokumentację procesu odpowiada zespół,
- grupa odpowiada za pracę i wyniki pracy swoich członków,
- zespół odpowiada za rotację pracy i obsadzenie na maszynach,
- zespół odpowiada za planowanie przebrojeń i ustala plany ustawcze,
- grupa ma do dyspozycji 10% czasu w ramach płatnych godzin pracy, które może swobodnie i bez konsultacji przeznaczyć na wewnętrzne dyskusje, szkolenia, procesy decyzyjne i zarządcze,
- zespół odpowiada za bieżącą konserwację oraz dbanie o sprzęt mechaniczny i narzędzia,
- zespół ma prawo zapraszać do pomocy ekspertów z innych działów okołoprodukcyjnych, takich jak inżyniera produktowa i procesowa, logistyka, jakość i komórek wspierających, takich jak dział personalny, informatyczny czy finansowy. Od zaproszonych ekspertów, niezależnie od posiadanej formalnej władzy w ramach struktury organizacyjnej, oczekuje się, że będą uczestniczyć w pracach grupy na prawach równoprawnego członka zespołu.

Tabela 4

**Podstawowe zasady zespołów semi-autonomicznych (eksperymentalnych)**

Uppełnomocnieni pracownicy <i>Empowered Employees</i>	decydują – w uzgodnionych granicach – o optymalnym sposobie ulepszenia przedsiębiorstwa i rozwiązania problemów zgłaszanych przez klientów.
Uppełnomocnieni liderzy <i>Empowered Leaders</i>	tworzą środowisko, które inspiruje pracowników do twórczego myślenia, ciągłego uczenia się i zapewnia wyniki satysfakcjonujące wszystkich udziałowców.
Uppełnomocnione zespoły autonomiczne <i>Empowered self-directed teams</i>	realizują strategię organizacji, przyjmując na siebie odpowiedzialność i akceptując to, że będą rozliczani za wyniki, wspierają kulturę szacunku dla wkładu każdej osoby.

Źródło: Opracowanie własne, materiał stworzony na potrzeby eksperymentu

## 7. Gotowość do przejęcia zwiększonej autonomii. Wyniki badania

Artykuł zawiera prezentację części wyników pochodzących z pretestu do badania empirycznego przeprowadzanego w ramach realizowanego eksperymentalnego wdrożenia semi-autonomicznych grup roboczych.

Proces demokratyzacji organizacji pracy uwarunkowany jest między innymi aspektami socjo-psychologicznymi, na które składają się takie czynniki jak: ludzkie perspektywy, przekonania, postawy i opinie (Gardell 1986:30). Dlatego istotne wydawało się badającej aby w ramach prowadzonego eksperymentu sprawdzić czy w dzisiejszych warunkach funkcjonowania gospodarki wolnorynkowej pracownicy wyrażają gotowość do przejęcia zwiększonej autonomii i decyzyjności w ramach funkcjonujących zespołów pracowniczych. Ponad dwadzieścia lat po transformacji ustrojowej, w warunkach nowego ładu gospodarczego, z aktywnym na rynku pracy pokoleniem urodzonym po 1989 roku interesujące wydaje się znalezienie odpowiedzi na pytania:

1. Czy pracownicy zatrudnieni w sektorze przemysłowym są zainteresowani zwiększoną autonomią w miejscu pracy ?
2. Czy i ewentualnie w jakich obszarach wyrażają gotowość do większej, niż dotychczas partycypacji w zarządzaniu?
3. Czy i w jakim stopniu kadra zarządzająca gotowa jest do dzielenia się władzą z zespołami pracowniczymi ?

**Postawiono tezę, że pracownicy XXI wieku oczekują zwiększonej autonomii i są gotowi partycypować w procesie zarządzania w zakresie większym niż dotychczas i w zakresie większym niż są na to gotowi przedstawiciele kierownictwa.**

Analizie poddano dwie grupy respondentów, pierwszą było 8 przedstawicieli kadry kierowniczej (najwyższy szczebel zarządzania i kierownicy w podległości służbowej do dyrektora zakładu) oraz 119 przedstawicieli pracowników wydziału mechanicznego. Głównym celem pre-testu było określenie poziomu gotowości pracowników do przejścia większej niż dotychczas autonomii w zakresie opisanym w tab. 5 oraz określenie poziomu gotowości kadry zarządzającej do dopuszczenia pracowników do większej niż dotychczas partycypacji w zarządzaniu w obszarach wskazanych w tab. 5.

Tabela 5

## Lista obszarów badanych w ramach eksperymentu

<b>PRODUKCJA</b>	<b>JAKOŚĆ</b>	<b>PLANOWANIE</b>
Planowanie godzin pracy	Ustalanie celów dotyczących jakości	Planowanie dziennej wielkości produkcji
Wyznaczanie kolejności realizacji zleceń produkcyjnych	Kontrola jakości	Planowanie tygodniowej wielkości produkcji
Możliwość wstrzymania produkcji, gdy wystąpią problemy z jakością	Rejestrowanie danych jakościowych	Wprowadzanie bieżących zmian do planów produkcyjnych
Nadzorowanie dziennych wielkości produkcji	Udzielanie informacji na temat danych jakościowych podczas spotkaniach zakładowych	Kontrolowanie realizacji planów produkcyjnych
Rejestrowanie dziennych wielkości produkcji	X	X
<b>POLITYKA PERSONALNA</b>	<b>SZKOLENIA</b>	<b>KOORDYNACJA PRAC</b>
Rekrutowanie nowych pracowników	Identyfikacja umiejętności potrzebnych w pracy	Koordinacja procesu produkcji z innymi grupami
Wpływ na dalsze awanse pracowników	Wpływ na program szkoleń dla nowych pracowników	Przygotowywanie sprawozdawczości z produkcji
Utrzymywanie dyscypliny	Szkolenie pracowników	Komunikowanie się z wyższymi szczeblami kierownictwa
Rozwiązywanie konfliktów między pracownikami	X	Pomoc innym zespołom

Wyznaczanie nadgodzin	<b>BUDŻET</b>	<b>BHP</b>
Akceptacja nadgodzin	Ustalanie wielkości budżetu zespołu	Monitorowanie spraw bezpieczeństwa i zagrożeń w miejscu pracy
Udzielanie pochwał	Rozliczanie dziennych/tygodniowych kosztów produkcji	Prowadzenie szkoleń stanowiskowych związanych z bezpieczeństwem (BHP)
Ustalanie poziomów wynagrodzeń dla pracowników	Monitorowanie wydatków w ramach ustalonego budżetu	Możliwość wstrzymania produkcji, gdy wystąpią problemy z bezpieczeństwem
Ustalanie podwyżek dla pracowników	X	X
Ustalanie premii dla pracowników	X	X

Źródło: Opracowanie własne, materiał stworzony na potrzeby eksperymentu.

Przeprowadzone badania ankietowe potwierdziły gotowość pracowników do przejęcia zwiększonej autonomii i zwiększonego partycypowania w procesie zarządzania. Kadra zarządzająca gotowa jest do dzielenia się władzą i odpowiedzialnością z zespołami pracowniczymi w zakresie większym niż zakładano na początku eksperymentu. Uzyskano 65,5% odpowiedzi pozytywnych od pracowników i 74% deklaracji pozytywnych od kadry zarządzającej. Zagregowane wyniki dla poszczególnych działań przedstawia tab. 6.

Tabela 6

## Zagregowane wyniki badania

Lista działań dotyczących:	Odsetek pracowników gotowych do przejęcia zwiększonej odpowiedzialności w podanym obszarze (w%)	Odsetek kierowników gotowych do dzielenia się władzą w podanym obszarze ( w %)
<b>PRODUKCJI</b>	82,6	70,0
<b>JAKOŚCI</b>	78,6	75,0
<b>PLANOWANIA</b>	62,7	25,0
<b>POLITYKI PERSONALNEJ</b>	56,4	70,0
<b>SZKOLEŃ</b>	70,0	98,0
<b>KOORDYNACJI PRAC</b>	66,4	87,5
<b>BUDŻETU</b>	26,3	66,6
<b>BHP</b>	81,0	100

Źródło: Opracowanie własne.

Najwyższy (100%) odsetek zgody do dzielenia się władzą zadeklarowano po stronie kierowników w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy. Na pytania związane z monitorowaniem spraw bezpieczeństwa i zagrożeń w miejscu pracy oraz możliwością wstrzymania produkcji, gdy wystąpią problemy z bezpieczeństwem wszyscy respondenci reprezentujący kadrę zarządzającą odpowiedzieli twierdząco. Obszar ten był też jednym z dwóch, obok działań związanych z Produkcją, który osiągnął ponad 80% odsetek odpowiedzi pozytywnych po stronie pracowników. Kolejnymi obszarami dużej gotowości do przejęcia autonomii przez pracowników były zagadnienia związane z jakością (76,8%) i koordynowaniem pracy (66,4%), podobnie duża była gotowości kierowników do oddania części władzy w tych obszarach, odpowiednio 75% i 87,5%.

Za ideą zwiększania autonomii i upełnomocnienia pracowników w ramach zespołów powinny stać pewne kluczowe założenia (Purser, Cabana 1998). Jednym z nich jest to, że członkowie grupy posiadają odpowiednią wiedzę i umiejętności by podejmować decyzję, które ich dotyczą oraz, że mają ciągły i przejrzysty dostęp do informacji. Wydaje się, że za niską gotowością po stronie pracowników do przejęcia odpowiedzialności za budżet zespołu (26,3%) stoi brak doświadczenia i obawa przed brakiem kompetencji w tym zakresie. Jednocześnie jest to obszar, w którym kierownicy są gotowi do przekazania zadań w dół hierarchii organizacyjnej (66,6%). Ciekawym wydaje się być odwrotny wynik w zakresie planowania, tu pracownicy wykazują większą gotowość (62,7%), natomiast kadra kierownicza zwięks-

szoną powściągliwość (25%). Trudno nie kojarzyć tych wyników z czterema podstawowymi zadaniami zarządzania, jakimi od ponad 100 lat jest planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrolowanie. Autorka daleka jest od postawienia tezy, że za tak niskim wynikiem kryje się „próba ochrony” podstawowych przymiotów kierowania, niejako obrona bastionu paradygmatów zarządzania XX wieku, niemniej jednak wyniki te powinny posłużyć do dalszej eksploracji wraz z przebiegiem eksperymentu.

### Podsumowanie

Autonomiczne zespoły pracownicze są formą organizacji pracy pozwalającą na odpowiedzenie na wiele wyznawań epoki ponowoczesnej, szczególnie poprzez eliminację sztywności formalnej hierarchii, wzmocnienie elastyczności organizacji opartej na zespołach i luźnych sieciach powiązań i budowanie zaangażowania wszystkich, nie tylko uprzywilejowanych pracowników.

Pracownicy gotowi są do przejęcia większej niż dotychczas autonomii. Jedynym obszarem, w którym dziś nie mają gotowości zarządzać w ramach funkcjonujących zespołów jest budżetowanie; wynika to z oporu przed „magią liczb” i wymaga wsparcia kompetencyjnego w procesie transformacji zespołów autonomicznych.

Kadra zarządzająca gotowa jest do dzielenia się władzą i odpowiedzialnością z zespołami pracowniczymi w zakresie większym niż zakładano na początku eksperymentu i na poziomie większym niż gotowość pracowników do podejmowania odpowiedzialności. Istnieje jednak obawa, iż gotowość do dopuszczania pracowników do funkcji zarządczej jest tylko deklaratywna i nie znajdzie swojego odzwierciedlenie w działaniach podejmowanych przez kierowników. Ten obszar powinien być dokładniej zbadany w dalszej części eksperymentu, na etapie badań empirycznych.

### Bibliografia:

1. Achterbergh J., Vriens D., 2010, *Organizations: Social Systems Conducting Experiments*, Springer, Berlin.
2. Appelbaum E., Batt R., 1994, *High Performance Work Systems*, American Models of Workplace Transformation, Economic Policy Institute, Washington.
3. Badanie firm rodzinnych, 2009, *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, Znak sprawy: p/789/8/2008, Warszawa.
4. Bauman Z., 1996, *Etyka ponowoczesna*, PWN, Warszawa.
5. Boeri D., 1983, *Nowa organizacja pracy fizycznej*, Książka i Wiedza, Warszawa.
6. Borkowska S., 2007, *Systemy wysoce efektywnej pracy*, IPISS, Warszawa.

7. C. So Kut, Tang Ch., Zavala R., 2003, *Models for Improving Team Productivity at the Federal Reserve Bank*, Interfaces, New York.
8. Cloke K., Goldsmith Joan, 2002, *The end of management and the rise of organizational democracy*, Jossey-Bass, San Francisco.
9. Crozier M., 1967, *Biurokracja. Anatomia Zjawiska*, PWE, Warszawa.
10. Crozier M., 1993, *Przedsiębiorstwo na podłuchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, PWE, Warszawa.
11. Cummings T., Worley Ch., 2005, *Organization Development and Change*, 8th edn., South-Western, Mason US.
12. De Sitter U., Hertog F., Dankbaar B., 1997, *From Complex Organizations with Simple Jobs to Simple Organizations with Complex Jobs*, Human Relations. May97, Vol. 50 Issue 5, p497-534.
13. Drucker P., 2002, *Innowacja i przedsiębiorczość: praktyka i zasady*, PWE, Warszawa.
14. Dumaine B., 1990, *Who Needs a Boss ?*, Fortune.
15. Emery F., Thorsrud E., (1976) *Democracy at Work: Report of the Norwegian Industrial Democracy Program*, Leiden, The Netherlands, Nijhoff.
16. Friedmann A., 1992, *The Anatomy of Work: Labor, Leisure and the Implications of Automation*, New Jersey.
17. Fukuyama F., 1997, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa–Wrocław.
18. Gardell B., 1986, *Demokratyczna organizacja pracy*, "Humanizacja Pracy", Nr 3.
19. Gruszczyński L., 1980, *Działania humanizacyjne jako praktyczna realizacji idei. Próba systematyzacji*, „Humanizacja Pracy”, nr 5-6.
20. Hamel G., 2009, *25 Stretch Goals for Management*, 3 luty 2009, HBR Blog, [http://blogs.hbr.org/hbr/hamel/2009/02/25\\_stretch\\_goals\\_for\\_managemen.html](http://blogs.hbr.org/hbr/hamel/2009/02/25_stretch_goals_for_managemen.html).
21. Hamel G., 2009, *Kosmiczne wyzwania w dziedzinie zarządzania*, Harvard Business Review.
22. Heron A., 1948, *Why men work*, Stanford University Press, Stanford.
23. Hoerr J., Pollock M., Whiteside D., 1986, *Management Discovers the Human Side of Automation*, Business Week (29 września).
24. Hoerr J., Zellner W., 1989, *The Payoff from Teamwork*, Business Week (10 lipca).
25. Holstein-Beck M., 1987, *Szkice o pracy*, Książka i Wiedza, Warszawa.
26. Hyer N., Brown K., Zimmerman S., 1999, *A socio-technical systems approach to cell design: case study and analysis*, "Journal of Operations Management", Vol. 17 Issue 2, p.179-203.
27. Janowska Z., 1984, *Organizacyjne formy humanizacji pracy produkcyjnej*, PWE, Warszawa.

28. Kotarbińskie T., 1982, *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, Wrocław.
29. Koźmiński A., 2004, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWE, Warszawa.
30. Krawiec F., 2007, *Zasadnicza zmiana drogą do sukcesu przedsiębiorstwa XXI wieku*, Difin, Warszawa.
31. Mikuła B., 2000, *Człowiek i organizacja, Humanizm w koncepcjach i metodach organizacji i zarządzania XX wieku*, Antykwa, Kraków.
32. Mueller F., Procter S., Buchanan D., 2000, *Team working in its context(s): Antecedents, nature and dimensions*, "Human Relations", Vol. 53 Issue 11, p1387-1425.
33. Penc J., 2010, *Humanistyczne wartości zarządzania w poszukiwaniu sensu menedżerskich działań*, Difin, Warszawa.
34. Peszko A., 2002, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Uczelniane Wydawnictwo Naukowo-dydaktyczne, Kraków.
35. Podolski K., Turnowiecki W., 2001, *Polityka społeczna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
36. Pszczołowski T., 1977, *Systemowe i prakseologiczne ujęcie humanizacji pracy*, „Humanizacja Pracy”, nr 2-3.
37. Purser R., Cabana S., 1998, *The Self Managing Organization*, New York.
38. Sharewood J., 1988, *Creating Work Cultures with Competitive Advantage*, Organizational Dynamics, Fall.
39. Szmidt Cz., 1986, *Istota i główne element procesu humanizowania organizacji*, [w:] *Kierunki humanizowania organizacji w przemyśle*, Uniwersytet Łódzki, Łódź.
40. Sztumski J., 1981, *Socjologia pracy w zarysie*, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa.
41. Van Eijnatten F., Van Der Z., 1998, *The Dutch IOR Approach to Organizational Design: An Alternative to Business Process Re-engineering?*, "Human Relations" 51(3):289-318.

### **Semi-autonomous Work Teams in the Postmodern Age**

#### **Summary**

Empowerment in manufacturing work teams that extend the autonomy of workers is one of the ways to humanize the working environment. Work team research started in the decade of the 1960s in Poland, which was abandoned due to the political transformation. In the meanwhile development of new forms of work organization in postindustrial age were continued in the developed countries. This paper describes the role of semi-autonomous group in work humanization, and its application in the conditions of post-



modern era of XXI century. The results of the research described in this paper provides the summary of the working teams readiness level to more autonomy and management team readiness to share management responsibilities with the employees.

**Key words:** semi-autonomous work teams, team effectiveness, employee involvement, supervisory behavior.

*Nina Stępnicka*<sup>1</sup>

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach  
Filia w Piotrkowie Trybunalskim

## **Nowoczesne formy zatrudnienia i pracy na przykładzie wybranych form *co-workingu***

### **Abstrakt**

*Co-working* to jeden z najczęściej stosowanych współcześnie modeli rynku pracy. Obejmuje takie formy zatrudnienia i współpracy, jak: inkubator przedsiębiorczości, *freelancing*, zrzeszenia *freelancerów*, centra *co-workingowe*, *outsourcing* biura i *Hub*. Inkubator przedsiębiorczości i *freelancing* to modele *co-workingu non-profit*, stworzone przez entuzjastów w celu osiągnięcia korzyści z efektu synergii społeczności. Centra *co-workingowe* i *outsourcing* biura to formy *co-workingu* komercyjnego, funkcjonującego dla wypracowania zysku. *Hub* jest formą pośrednią między *co-workingiem non-profit* a *co-workingiem* komercyjnym i stanowi rodzaj koncentratora społeczności.

**Słowa kluczowe:** *co-working*, *freelancing*, *outsourcing* biura, *Hub*.

### **Wstęp**

Humanizacja pracy stanowi współcześnie jedno z istotnych zagadnień, z jakimi można spotkać się podczas analizy nowoczesnych form zatrudnienia i pracy, między innymi *co-workingu*<sup>2</sup>, czyli indywidualnej lub wspólnej pracy w wynajętym pomieszczeniu. Najczęstszymi modelami *co-workingu* dla których aspekt dotyczący humanizacji pracy ma istotne znaczenie, są: inkubator przedsiębiorczości<sup>3</sup>, *freelancing* i zrzeszenia *freelancerów*, centra *co-workingowe*, *outsourcing* biura i *Hub*.

Dwa pierwsze modele działają na zasadach *co-workingu non-profit* i stworzone zostały przez entuzjastów w celu osiągnięcia korzyści z efektu synergii społeczności lub przez organizacje wspomagające przedsiębiorczość i innowacyjność. *Outsourcing* biura oraz centra *co-workingowe* zaliczane są do tak zwanego *co-workingu* komercyjnego, w którym wiodącym celem

---

<sup>1</sup> Email: nina\_bakowska@poczta.onet.pl

<sup>2</sup> W literaturze występuje także zapis *coworking*.

<sup>3</sup> Inkubatory biznesu stanowią takie formy *co-workingu*, które kładą nacisk na edukację swoich członków, oferując szkolenia i warsztaty (Snyder 2013:59). Jak podają DeGuzman i Tang (2011:62) inkubatory przedsiębiorczości występujące w ramach *co-workingu* oferują większą swobodę, dowolność oraz elastyczność i łatwość przystosowania się, niż tradycyjne inkubatory biznesu.

działania jest wypracowanie zysku. Formą pośrednią między *co-workingiem non-profit* a *co-workingiem* komercyjnym jest *Hub*, będący jedną z odmian koncentratora społeczności bądź serwisu społecznościowego. Jego funkcjonowanie opiera się na grupie entuzjastów i założycieli, którą tworzą ludzie pełni energii i pomysłów, szukający konfrontacji i inspiracji dla dalszej pracy i dla których praca w odpowiednich warunkach i przy zachowaniu właściwej atmosfery pracy ma szczególnie ważny charakter. Celem pracy jest charakterystyka dwóch różnych form *co-workingu*: *freelancingu* i koncentratora społeczności oraz próba określenia, w jakim zakresie przejawia się oraz co obejmuje aspekt humanizacji pracy.

### 1. Geneza, charakterystyka i znaczenie *co-workingu* dla współczesnego rynku pracy

Nowoczesne technologie, takie jak telefonia internetowa, sieci p2p (z ang. *peer-to-peer*), czy programy do zarządzania przepływem pracy to jedne z wielu narzędzi, jakie ludzkość z sukcesem wprowadza na rynek zatrudnienia. Dzięki nowym technologiom powstają takie nurty światowego rynku pracy, takie jak na przykład *co-working*, *homesourcing*<sup>4</sup>, czy orkiestracja sieci<sup>5</sup>. Każdy z nich oparty jest na udziale Internetu, nowoczesnych technologii i innych środków komunikacji (na przykład telefonu), bez których ich funkcjonowanie byłoby raczej niemożliwe.

*Co-working* to stosunkowo nowe zjawisko na rynku pracy, które pojawiło się zaledwie kilka lat temu. Początkowo jako *co-working* rozumiano współpracę *on-line*<sup>6</sup>, dopiero po kilku latach terminem tym objęto również współpracę w świecie rzeczywistym. Pomysł i idea *co-workingu* pojawiły się w Stanach Zjednoczonych, gdy zmęczeni monotonią telepracy ludzie starali się znaleźć sposób na to, by normalnie funkcjonować (Perka 2009:*on-line*).

Jak podają G.V. DeGuzman i A.I. Tang (2011:8-20), *co-working* jest takim zjawiskiem, w ramach którego pracownicy spotykają się wspólnie ze sobą w udostępnionym obszarze roboczym. Powodami takich postaw i zachowań są między innymi: redukcja kosztów poprzez dzielenie się wspólnymi udogodnieniami, przynależność do społeczności przedsiębiorców, czy poszukiwanie współpracy w obrębie poszczególnych dziedzin. W późnych latach dziewięćdziesiątych minionego wieku termin ten stosowany był dla określenia ludzi pracujących w Internecie (tzw. pracowników internetowych) i ich „luźnego” stylu pracy. Z chwilą pojawienia się *dot-comów* ludzie pracu-

<sup>4</sup> *Homesourcing*, zwany także *homeshoringiem*, to „przeniesienie pracy z biur pracowniczych do domów”, wspomagane odpowiednimi urządzeniami telefonicznymi i internetowymi.

<sup>5</sup> Orkiestracja sieci kojarzona jest z luźnym powiązaniem usług i choreografią procesów biznesowych przez wiele platform i środowisk. Stanowi jeden z wielu nowoczesnych instrumentów sterowania sieciami gospodarczymi.

<sup>6</sup> Tzn. w Internecie.

jący ponownie wrócili do pracy w zamkniętych pokojach biurowych, zaś zmianę tego modelu hermetyczności zapoczątkowały między innymi nurt Web 2.0, jak również nowoczesne technologie mobilne.

*Co-working* to nurt nieco podobny do innego nurtu, zwanego *organic working space*, w ramach którego praca ma charakter elastyczny i odbywa się w otwartej przestrzeni. Pracownicy, pracując przy „biurkach na kółkach” swobodnie przemieszczają się z biurkiem w miejsce, w którym pracuje ten pracownik, który jest im aktualnie „zawodowo” potrzebny jako sąsiad. W modelu tym funkcjonują także pokoje do cichej pracy. Istotny jest również krajobraz za oknem, albowiem pracownik powinien mieć możliwość popatrzenia od czasu do czasu w dal, na odległość kilkunastu metrów, by rozluźnić mięśnie akomodacyjne oczu (Winnicka 2007: *on-line*).

Th. Dolan (2012:25) podaje, że *co-working* jest stylem, który obejmuje wspólne środowisko pracy, zazwyczaj w biurze, jak również pracę wykonywaną i prowadzoną dla organizacji przez niezależnych pracowników, którzy zazwyczaj nie są zatrudnieni przez tę organizację. Zazwyczaj jest to atrakcyjna forma organizacji czasu pracy dla profesjonalistów, niezależnych kontrahentów bądź ludzi, którzy często podróżują i potrafią pracować we względnej izolacji. *Co-working* to także forma spotkań towarzyskich ludzi, którzy dzielą wartości oraz przebywają w tym samym otoczeniu z innymi utalentowanymi ludźmi. Analizowany trend na nowo definiuje sposób pracy niektórych ludzi.

Termin *co-working* zadebiutował w mowie potocznej około 2005 roku, kiedy jeden z programistów B. Neuberg postanowił połączyć różne struktury, między innymi biuro oraz wspólnotę pracowników biurowych z wolnością i niezależnością. Reanimował w ten sposób terminy *co-working* i *co-workera*, które utożsamiał z formą zabawy w biurze. W skład pierwszej *co-workingowej* kooperatywy R. Neuberga, nazwanej *The Spiral Muse Coworking Group*, wchodziły stary dom w stylu wiktoriańskim z centrum odbudowy biologicznej i masażu oraz centrum w San Francisco (DeGuzman, Tang 2011:20). Dla przykładu, do niedawna w Stanach Zjednoczonych *co-workerzy* pracowali przy kawiarnianych stolikach, oddzielając w ten sposób pracę od domu, ciesząc się przy tym towarzystwem innymi ludźmi. Dziś, zamiast odwiedzać kawiarnie, mogą skorzystać z ofert *co-workingu*, albowiem na rynku pojawiły się firmy specjalizujące się w wynajmie gotowych powierzchni biurowych: centrów dla ludzi z określonej branży oraz takich, w których przy sąsiednich biurkach siedzą przedstawiciele zupełnie odmiennych zawodów (Soboń-Smyk 2007: *on-line*).

*Co-working* to forma pracy ludzi o podobnych horyzontach myślowych, wzajemnie się inspirujących i motywujących, można opisać jako przestrzeń półotwartą, będącą „czymś” pomiędzy miejscem pracy, domem i ka-

wiarnią. *Co-workerzy* pracują niezależnie od siebie. Jeśli jednak chcą, mogą łączyć siły nad wspólnymi projektami. Ponieważ ich praca nie odbywa się w obecności szefów, sprzyja to zachowaniu swobody i kontroli nad pracą (Winnicka 2007:23-26).

Analizowana forma aktywności przeznaczona i tworzona jest przez ludzi wolnych zawodów, *freelancerów*<sup>7</sup> pracujących dotychczas w domach. Innym rozwiązaniem są także *co-workingowe* biura, które stanowią formę przestrzeni, w której *freelancer* wykonuje swoją pracę i które pozwala oddzielić sferę pracy od domu oraz daje szansę działania w twórczej atmosferze. *Co-working* nie jest wspólną firmą, nie oznacza wspólnej pracy; pozostawia jego uczestnikom całkowitą niezależność (Perka 2009:*on-line*).

Dla C. de Anca (2012:130) *co-working* jest jedną z form koprodukcji, tj. procesów, które osiągnęły nowe sposoby organizacji produkcji w czasie. Nowe strategie koprodukcji zbliżają do siebie ludzi mających podobne zainteresowania i interesy. Tak w centrach *co-workingu* szukają nie tylko możliwości skupienia, ale także dyskusji i wzajemnego wsparcia przy wykonywaniu własnych projektów<sup>8</sup>. Z tej formy pracy korzystają głównie przedstawiciele wolnych zawodów, między innymi: pracujący w biurach reklamowych, tłumacze, dziennikarze, architekci, programiści czy graficy (Perka 2009:*on-line*).

Z *co-workingu* korzystają także duże i średnie firmy, które dążąc do obniżenia kosztów, decydują się na redukcję etatów i coraz więcej różnych zadań zlecają samodzielnym fachowcom i specjalistom. Ci jednak, by sprostać swoim zadaniom, muszą ze sobą współpracować, najlepiej w ramach *co-workingu*. O tempie pracy, godzinach i sposobie wykonania decydują oni sami. Trudno też znaleźć tradycyjne biuro, w którym równie cenionym elementem, co sama praca jest dyskusja z innymi pracownikami oraz wzajemne świadczenie sobie pomocy (Perka 2009:*on-line*).

Istotną rolę w *co-workingu* odgrywają: rozwój telekomunikacji i Internetu, telefon, komunikatory, telekonferencje, e-maile i inne możliwości komunikacji oraz możliwość płatnego korzystania z drukarek, telefonów, faksów, projektorów do wyświetlania prezentacji, czy dostępu do sali konferencyjnej. Biorąc pod uwagę finansowanie, w przypadku modelu *co-workingu non-profit* może ono być wewnętrzne, finansowane przez samych członków lub zewnętrzne w postaci dofinansowania ze środków publicznych, samorządowych lub pochodzących z uczelni, czy fundacji. W przypadku *co-*

---

<sup>7</sup> *Freelancer*, w tłumaczeniu wolny strzelec, to osoba pracująca bez etatu, realizująca projekty na zlecenie, najczęściej specjalizująca się w danej dziedzinie. Pierwszy raz określenia *freelancingu* i *freelancera* użył W. Scott (1771-1832) w książce pod tytułem *Ivanhoe* do opisanego średniowiecznego najemnego wojownika.

<sup>8</sup> Czasem powody wizyt w biurze są bardziej prozaiczne: remont w domu lub dzieci, w obecności których nie da się pracować.

*workingu* komercyjnego użytkownicy biura w całości pokrywają koszty funkcjonowania (lokalu, personelu, mediów itp.) powiększone o marżę właścicieli – założycieli zapewniającą im zwrot włożonego kapitału, zaś w perspektywie zysk. W modelu tym może pojawić się dofinansowanie zewnętrzne np. samorządów lokalnych, albowiem sam *co-working* przynosi szereg zalet społecznych: aktywizację zawodową i biznesową bezrobotnych (Modele 2012: on-line).

## 2. *Freelancing* jako jedna z form nowoczesnej pracy w XXI wieku

*Freelancing* to jedna z nowych form zatrudnienia oparta na alternatywie, dowolności oraz wolnym wyborze. Pojęcie to zbliżone jest do innego nowego pojęcia, które pojawiło się na rynku zatrudnienia, tak zwanej wolnej agencji pracy. Sporadycznie *freelancing* definiuje się także jako samozatrudnienie, zaś innym określeniem używanym dla tej formy jest także praca tymczasowa (Osnowitz 2010:4). I. Benjamin (2007:3) pisze, że termin *freelancing* jest używany w dość szerokim znaczeniu, między innymi w odniesieniu do rynku wydawniczego, sztuki, marketingu, reklamy. Jest także macierzystym wyrażeniem stosowanym w odniesieniu do pracy wykonywanej w sposób okazjonalny, tzw. „tu i tam”.

Analizowana forma pracy przeznaczona jest tylko dla doświadczonych profesjonalistów (Successful 2010:34). Najważniejszymi cechami i umiejętnościami, jakie powinien posiadać *freelancer*, są między innymi: właściwa organizacja pracy, dyscyplina, wielozadaniowość, prawidłowa komunikacja, łatwość i elastyczność przystosowania do różnych zadań, zdolność do kompromisów, zdolność i umiejętność przyjęcia odmowy, itp. Jak piszą Anthony i Blau (2002:73), *freelancerzy* to niezależni, wolni i suwerenni samozatrudnieni.

Według S. Drake (2011:7) *freelancerzy* realizują swoje obowiązki zawodowe i podejmują pracę w różny sposób. Biorąc to kryterium pod uwagę autor wyróżnia:

- Wolnych agentów (ang. *Free Agents*) i samozatrudnionych (ang. *Self-Employed People*) mogących pracować nad projektami bądź ich określonymi fragmentami dla wielu pracodawców jednocześnie w ramach pracy „na godziny” lub realizujących określone dzieło. Czas realizacji projektu waha się z reguły od kilkunastu godzin do kilku miesięcy, zaś wynagrodzenie z tytułu jego wykonania może być liczone albo od liczby godzin pracy nad projektem bądź od całości wykonanego zadania. Przykładami pracy, jaką mogą wykonywać wolni agenci i samozatrudnieni są między innymi: pisanie broszur i folderów, planowanie spotkań, prowadzenie rachunkowości, itp.;
- Pracowników kontraktowych (ang. *Contract Employee*), którzy przyjmują i akceptują prace projektowe w ramach umowy, pracując „na

miejscu” w biurze firmy, wyjeżdżając poza miasto raz w tygodniu lub miesiącu. Przykładem tego typu rozwiązania może być praca programisty komputerowego, który może przyjąć pracę nad projektem w pełnym wymiarze czasu pracy w korporacji przez trzy miesiące do czasu, dopóki praca nad projektem nie zostanie zakończona. Wynagrodzenie może mieć postać stawki godzinowej bądź za wykonawstwo całego projektu. Przykładami prac wynikających z kontraktu mogą być: tworzenie oprogramowania, opracowanie programu szkoleń czy projektowanie;

- Konsultantów (ang. *Consultants*) pracujących dla różnych organizacji, spędzających czas na pomaganiu w konkretnym obszarze: zasobach ludzkich czy operacjach. Konsultanci mogą być specjalistami w danej dziedzinie bądź zarządzającymi. W wielu przypadkach konsultanci mają zagwarantowane minimum płatności każdego miesiąca przez pewien okres czasu oraz opłatę dodatkową, kiedy wypracują minimum (Drake 2011:7-8).

Innym modelem *freelancingu* jest zrzeszenie (bądź spółdzielnia) *freelancerów*. Jest to grupa młodych ludzi pracujących jako „wolni strzelcy”, którzy decydują się stworzyć wspólne, mobilizujące do pracy miejsce poza domem. Zwykle grupa ta nie jest zbyt liczna i z reguły w początkowym okresie funkcjonowania stanowi grono znajomych osób. Oprócz fizycznego miejsca zrzeszenie daje możliwość konfrontacji pomysłów i uzyskiwania wzajemnej pomocy, choć niestety w dość zamkniętym gronie. Nadto pozwala tworzyć wspólne zespoły i projekty. Organizowana, finansowana i prowadzona jest przez samych użytkowników. Odbywa się to na takim poziomie, na jaki pozwalają czas i zaangażowany kapitał (Modele 2012: *on-line*).

Do rozpowszechnienia *freelancingu* przyczynił się w dużej mierze Internet, który kojarzy zleceniodawców i zleceniobiorców. Przykładami freelancerów są: programiści, twórcy stron WWW (ang. *World Wide Web*), administratorzy sieci, tłumacze, księgowi, dziennikarze, pracownicy naukowci, pozycjonerzy stron WWW, graficy, inżynierowie, telemarketerzy, specjaliści od reklamy i marketingu, czy doradcy branżowi w zakresie finansów, podatków, płac, kadr i *Human Resources* (Rojek 2008: *on-line*). Jak pisze P. Ostalecki (2010: *on-line*) praca w charakterze „wolnego strzelca” kusi możliwością zarabiania bez wychodzenia z domu i elastycznego ustalania godzin, w których *freelancer* zajmuje się zleconymi projektami. Z drugiej strony, *freelancing* to konieczność ciągłego poszukiwania kolejnych zleceń i niepewny dochód. Ta niepewność stałego dochodu to właśnie najczęściej wymieniana i najpoważniejsza wada pracy w domu.

### 3. Koncentrator społeczności (*Hub*) i jego rola w *co-workingu*

Koncentrator społeczności (ang. *Hub*) stanowi formę społeczeństwa czy grupy partycypującej, której członkowie dzielą się i uczestniczą w procesach produkcji i konsumpcji, jak również biorą udział w tworzeniu nowej wartości i generowaniu nowych pomysłów w społecznych innowacjach. Uczestnictwo oraz tworzenie nowych pomysłów mogą mieć taki stopień zaangażowania, jaki preferują sami członkowie społeczności. Niektóre z procesów wymagają bowiem intensywnej wymiany doświadczeń, inne zaś jedynie uczestnictwa. Zarówno silne zaangażowanie emocjonalne, jak również systematyczna współpraca sprawiają, że *Hub* zapewnia wspólną przestrzeń dla wielu możliwości i stanowi prawdziwie elastyczny model pracy (de Anca 2012:149).

*Hub*, podobnie jak sam *co-working*, może być utożsamiany z koprodukcją. Przykładem tego typu rozwiązań na rynku pracy może być *The Hub Zurich*, społeczna przestrzeń *co-workingu* dla przedsiębiorców, stworzona w Zurichu w Szwajcarii w 2010 roku. Działalność *The Hub Zurich* oparta jest na zasadzie współtworzenia, współfinansowania oraz wspólnej budowy powierzchni biurowej. Część kapitału niezbędnego do zbudowania oraz wyposażenia przestrzeni biurowej uzyskano z pożyczek udzielonych przez ludzi, którzy uwierzyli w trafność celu i sukces *The Hub Zurich*: kredytodawców i założycieli – darczyńców. Ci drudzy organizowali także *eventy*, jak również zapraszali ludzi do budowania biura dla *The Hub Zurich* (Volkmann, Tokarski, Ernst 2012:120).

Inny przykład tego typu rozwiązań podaje J. Gibbons (2009:32). Jest nim *The Hub in London*, który powstał w 2007 roku i który dwa lata później obecny był w dwunastu miastach czterech kontynentów, między innymi w Sao Paulo, Kairze i Mumbaju. Członkostwo w *The Hub in London* otwarte jest dla każdego zainteresowanego i kosztuje kilka funtów w skali miesiąca (w 2009 – dziesięć funtów) za możliwość korzystania z miejsca biurowego. Pakiet ten zawiera dostęp do sieci bezprzewodowej, cotygodniowy *newsletter* oraz dostęp do warsztatów i innych *eventów*. Praca w *Hub* sprzyja nawiązywaniu różnych kontaktów, kształtuje specyficzną – a zarazem inną, w porównaniu z biurem – atmosferę pracy, kształtowaną między innymi przez sytuacje *ad-hoc* i zrelaksowany charakter przestrzeni pracy, jak również wspiera interakcji między członkami społeczności.

*Hub* postrzegany jest także jako wyższa forma spółdzielni. Opiera się na grupie entuzjastów i założycieli, wokół której gromadzą się ludzie pełni energii i pomysłów, którzy szukają konfrontacji i inspiracji dla dalszej pracy. Zwykle ludzi ci wykazują silne związki ze środowiskiem *start-up'owym*, często w zakresie jednej branży, najczęściej nowych technologii. Praca w *Hub*, oprócz oczywistego miejsca do pracy, pozwala łatwo nawiązywać nowe kon-



takty, dzielić się wiedzą, pozyskiwać nowych współpracowników, tworzyć wspólne zespoły i projekty. Ponadto *Hub* daje możliwość spotkań z mentorami, czy potencjalnymi inwestorami. Z jednej strony ten społeczny koncentrator jest otwarty na nowych ludzi, z drugiej jednak przez swoją monobranżowość może być to społeczność zamknięta (Modele 2012:*on-line*).

Analizowany forma pracy stanowi kolejny krok w kulturze *co-workingu*, między innymi dlatego, że sprzyja budowaniu lokalnej społeczności przedsiębiorców, ale także zapewnia przestrzeń dla światowej sieci przedsiębiorców i innowatorów. Jego potencjał tkwi wynika z faktu istnienia współczesnych zalet technologii i techniki, które sprzyjają budowaniu ludzkiego doświadczenia. Jest to zarazem elastyczny model, za pośrednictwem którego można stworzyć kreatywny i innowacyjny produkt na długie lata, czy przypadkowy projekt.

W przypadku niewielkiej liczby członków *Hub* zarządzany jest wspólnie przez całą społeczność, częściej jednak przez grupę założycieli. Finansowany jest z minimalnych opłat członkowskich bilansujących wydatki na urządzenie miejsca i jego bieżącą eksploatację. Może mieć dofinansowanie lub wsparcie zewnętrzne, np. uczelni akademickiej, czy lokalnego samorządu. Model ten najbliższy jest temu, co narodziło się spontanicznie w Stanach Zjednoczonych i zostało nazwane *co-workingiem*. Bardzo szybko, w odpowiedzi na potrzebę sprawniejszego zarządzania przestrzenią i sprzętem, powstała jego odmiana komercyjna: za cenę nieco wyższych kosztów uwalniając *co-workerów* od administrowania biurem (Modele 2012:*on-line*).

#### **4. Humanizacja pracy na wybranych przykładach modeli *co-workingu***

Humanizacja pracy to takie ukształtowanie miejsca i warunków, aby wykonywana praca była wydajniejsza i dostosowana do potrzeb i możliwości psychofizycznych człowieka (Kwalifikacja 2012:53). To także inicjowanie działań i zdarzeń, celem których są między innymi: zapobieganie, ograniczenie i eliminowanie niewłaściwego wpływu pracy na ludzi oraz implementowanie różnych rozwiązań i aktywności, które pozwolą dostosować pracę i aktywność zawodową do możliwości i właściwości fizycznych, umysłowych, psychicznych, duchowych, prawnych i społecznych człowieka. Zarówno realizacja jednego, jak również drugiego celu oddziałują na komponenty środowiska, w którym ludzie pracują.

Powstanie *co-workingu* to po części także rezultat działań i zabiegów związanych z humanizacją pracy. *Co-working* niewątpliwie związany jest z tak zwanym „wyjściem do ludzi”, zaś kluczową rolę pełnią tu aspekty społeczne, sprowadzające się między innymi do umożliwienia bezpośredniego i nieskrępowanego kontaktu z innymi ludźmi o podobnym spojrzeniu na pracę i sposób jej wykonywania, różniących się uprawianymi zawodami.

Właśnie ta różnorodność spotykająca się w jednym miejscu niesie ze sobą potencjał kreatywności i współpracy.

*Co-working* wymaga spełnienia jednocześnie trzech kluczowych warunków:

- społeczności i atmosfery sprzyjającej nawiązywaniu kontaktów zarówno biznesowych, jak również spontanicznych, nieformalnych, „przy kawie i na kanapie”;
- zaplecza biurowego, tj. urządzonego miejsca pracy indywidualnej i grupowej, z dostępem do szybkiego i bezpiecznego Internetu oraz profesjonalnych urządzeń biurowych;
- wysokiej elastyczności i niskich kosztów, albowiem korzystanie z biura *co-workingowego* nie wymaga wiązania się umowami czy kaucją, gdyż można pracować w dowolnym wymiarze czasu (*Coworking 2010: on-line*).

W tak przyjętą definicję humanizacji pracy wpisują się także *freelancing* i koncentratory społeczności, albowiem analizowane formy pracy pozwalają na wszechstronny rozwój człowieka. Zaspokojeniu potrzeb materialnych i społecznych towarzyszą także inne potrzeby i wartości ważne w życiu ludzi, na przykład:

- kształtowanie osobowości i charakteru (tzw. humanizacja w ujęciu psychologicznym);
- wyznaczenie indywidualnego i społecznego systemu wartości, zaspokajanie potrzeb niematerialnych pracowników (humanizacja w ujęciu filozoficznym);
- tworzenie nowych mechanizmów zabezpieczających interesy oraz warunki i zasady pracy (humanizacja w ujęciu społecznym);
- zaspokajanie potrzeb materialnych, stosunek do wartości, postępu, nowych produktów i usług, etc. (humanizacja w ujęciu ekonomicznym);
- możliwość egzekwowania praw, konieczność wykonywania obowiązków służbowych (humanizacja w ujęciu prawnym).

Jak pisze K. Rojek (2008: *on-line*), aby wykonywana praca była wydajniejsza, zarówno w koncentratorach społeczności oraz *freelancingu* powinni spotykać się ludzie będący specjalistami w swojej dziedzinie i posiadający doświadczenie w pracy na podobnym stanowisku. Tego typu formy pracy wymagają również odpowiednich cech charakteru, tj.: umiejętności podejmowania samodzielnych decyzji oraz umiejętności interpersonalnych, sumienności, kreatywności, otwartości na nowe doświadczenia, silnej motywacji, samodyscypliny, umiejętności oddzielenia życia prywatnego od zawodowego, dobrej organizacji czasu, umiejętności oceny swoich możliwości oraz terminowości. Najważniejszymi atrybutami *freelancingu* i koncentratorów społeczności w aspekcie humanizacji pracy są:

- obniżenie kosztów, albowiem zlecenie przez Internet pozwala na oszczędności nawet do pięćdziesięciu procent w porównaniu ze stosunkiem pracy;
- wybór konkretnego specjalisty do danego zlecenia spośród najlepszych wraz z możliwością sprawdzenia dotychczasowych prac, referencji, porównania oferty z innymi;
- wzrost wydajności pracy pracownika, którzy są specjalistami w swojej dziedzinie i chcą dobrze wykonać swoje zlecenie. Dobrze wykonane zlecenie to referencje dla następnej pracy, a skończone zadanie pozwala zająć się kolejną pracą;
- elastyczność miejsca i czasu w ramach których zleceniobiorca może wykonywać zadanie w dowolnym czasie i zainteresowany jest wyłącznie efektem, który otrzyma. Nie interesują go warunki pracy, czas na to poświęcony i metody. Ważna jest terminowa realizacja zgodna z założeniami i to jest podstawa do wypłacenia wynagrodzenia (Rojek 2008: *on-line*).

*Freelancing* i *Hub* to także formy dostosowane do potrzeb i możliwości psychofizycznych człowieka, które zapewniają niezależność, nienormowany czas pracy, możliwość poświęcenia więcej czasu na realizację własnych pomysłów.

### Podsumowanie

*Co-working* to już nie tylko ważny trend na rynku pracy, ale także pewna forma stylu życia. W Polsce ta zmiana dotychczasowego tradycyjnego modelu pracy nastąpiła około roku 2007, podczas gdy w krajach Europy Zachodniej i Stanach Zjednoczonych znany jest od lat osiemdziesiątych minionego wieku. Trend ten związany jest między innymi ze zmieniającą się rzeczywistością, przeobrażeniami rynku pracy, zjawiskiem elastyczności zatrudnienia oraz globalizacją.

W aspekcie humanizacji pracy wszystkie formy *co-workingu* nabierają szczególnego znaczenia:

- inkubator, przeznaczony dla młodych ludzi, podejmujących aktywność zawodową, umożliwia pomoc formalną i merytoryczną w podjęciu i prowadzeniu działalności, nawiązywanie kontaktów biznesowych i zdobywanie wiedzy merytorycznej przez liczne warsztaty i spotkania;
- *freelancing* i spółdzielnie *freelancerów* dają możliwość konfrontacji pomysłów, uzyskiwania wzajemnej pomocy, czy tworzenia wspólnych zespołów i projektów;
- *Hub* pozwala łatwo nawiązywać nowe kontakty, dzielić się wiedzą, pozyskiwać nowych współpracowników, tworzyć wspólne zespoły i pro-

jekty, daje możliwość spotkań z mentorami, czy potencjalnymi inwestorami;

- centrum *co-workingu* finansowany i zarządzany przez jeden podmiot założycielski, który liczy na osiągnięcie zysku z prowadzenia biura *co-workingowego*; znacznie efektywniej zarządza infrastrukturą biura, stymuluje rozwój swojej społeczności;
- *outsourcing* biura skupia się na zapewnieniu bogatej i profesjonalnej infrastruktury biurowej, daje użytkownikom takiego miejsca poczucie pewnego prestiżu (Modele 2012:*on-line*).

### **Bibliografia:**

1. Anca de C., 2012, *Beyond Tribalism: Managing Identities in a Diverse World*, Palgrave Macmillan, United States.
2. Anthony R., Blau J., 2002, *Job Surfing: Freelancing: Using the Internet to Find a Job and Get Hired*, The Princeton Review, United States.
3. Benjamin I., 2007, *Consulting, Contracting and Freelancing: Be Your Own Boss*, Allen&Unwin, United States.
4. *Coworking, czy biuro na godziny?*, 2010, [on-line], <http://blog.bieurco.pl/2010/02/coworking-czy-biuro-na-godziny.html>, dostęp: 13.03.2013.
5. De Guzman G., Tang A., 2011, *Working in the Unoffice: A Guide to Coworking for Indie Workers, Small Businesses, and Nonprofits*, Night Owls Press LLC, United States.
6. Dolan T., 2012, *Live-Work Planning and Design: Zero-Commute Housing*, John Wiley&Sons, United States.
7. Drake S., 2011, *Freelancing For Dummies*, John Wiley&Sons, United States.
8. Gamble C., Brennan G., 2006, *Working with Serious Mental Illness: A Manual for Clinical Practice*, Elsevier Health Sciences, United States.
9. Gibbons J., 2009, *Monkeys with Typewriters: Myths and Realities of Social Media at Work*, Triarchy Press Limited, United States.
10. *Kwalifikacja wstępna i szkolenia okresowe*, 2012, Grupa Image, Warszawa.
11. Lindsay T., Orton S., 2011, *Group work Practice in Social Work*, SAGE, United States.
12. *Modele coworkingu*, 2012, [on-line], <http://blog.bieurco.pl/2012/11/modele-coworkingu.html>, dostęp: 17.03.2013.
13. Osnowitz D., 2010, *Freelancing Expertise: Contract Professionals in the New Economy*, Cornell University Press, United States.

14. Ostalecki P., 2010, *Czy freelancing to dobre zajęcie? Wady i zalety bycia wolnym strzelcem*, [on-line], <http://webhosting.pl/Czy.freelancing.to.dobre.zajecie.dla.Ciebie.Wady.i.zalety.bycia.wolnym.strzelcem>, dostęp: 04.04.2013.
15. Perka P., 2009, *Coworking – ułatwienie w pracy freelancerów*, [on-line], <http://www.pcworld.pl/news/3533311/Coworking.ulatwienie.w.pracy.freelancerow.html>, dostęp: 13.03.2013.
16. Rojek K., 2008, *Co to jest freelancing*, [on-line], <http://www.eurostudent.pl/Co-to-jest-freelancing,artykul,1956,artykuly.html>, dostęp: 10.04.2013.
17. Snyder B. K., 2013, *The Unemployed College Graduate's Survival Guide: How to Get Your Life Together, Deal with Debt, and Find a Job After College*, Adams Media, United States.
18. Soboń-Smyk A., 2007, *Lek na samotność wolnego strzelca*, [on-line], <http://gazetapraca.pl/gazetapraca/1,90439,4601023.html>, dostęp: 13.03.2013.
19. *Successful Freelancing for Web Designers*, 2010, Smashing Magazine, United States.
20. Volkmann Ch. K., Tokarski K., O., Ernst Kati, 2012, *Social Entrepreneurship and Social Business: An Introduction and Discussion with Case Studies*, Springer, United States.
21. Winnicka E., 2007, *Nie wbijaj gwoźdź z zegarkiem*, „Polityka”, nr 43 (2626).

## **Humanization and Forms of Employment and Occupation on the Examples of Forms of co-Working**

### **Summary**

Humanization of work is today one of the major issues you might have encountered during the analysis of the new forms of employment and working conditions, including co-working, or personal or work together in a rented room. The most common models for co-working on that aspect of the humanization of work is important, are: business incubator, freelancing and freelancers associations, co-working centers, offices and outsourcing Hub.

The first two models operate on the principles of co-working non-profit and have been created by enthusiasts in order to benefit from synergies and community organizations supporting entrepreneurship and innovation. Outsourcing offices and centers co-working belong to the so-called co-

working commercial, in which the leading aim is to earn profit. An intermediate form between the co-working non-profit and co-working commercial Hub, which is a variant of the Hub community or social networking site. Its operation is based on a group of enthusiasts and founders, formed a people full of energy and ideas, looking for confrontation and inspiration for further work and for whom work in appropriate conditions and with the right work environment is particularly important in nature.

Aim of this study is to characterize the two chosen forms of co-working: freelancing and the Hub community and attempt to determine the extent to which manifest sit self and what it contains in respect of the analyzed forms of work humanization aspect.

**Key words:** co-working, freelancing, the Hub.

Małgorzata Nowastowska<sup>1</sup>  
Uniwersytet Łódzki

## Osobisty *e-branding* – introdukcja do dyskursu dotyczącego rozwoju kariery zawodowej w przestrzeni wirtualnej

### Abstrakt

W dobie szeroko rozumianej ekspansji gospodarki rynkowej kształtowanie osobistego *brandingu* uznawane jest za jedną z fundamentalnych dróg rozwoju kariery zawodowej jednostki. Szczególnie interesującą i permanentnie zyskującą na znaczeniu płaszczyzną wzrostu rangi marki osobistej staje się sieć internetowa. Internet daje bowiem nieograniczone możliwości kreowania wizerunku oraz prezentacji różnych form wytworów pracy twórczej i odtwórczej człowieka.

W niniejszym artykule podjęto rozważania nad sposobem zarządzania karierą zawodową w przestrzeni wirtualnej oraz nad procesem budowania marki osobistej w sieci, ze szczególnym uwzględnieniem zjawiska kreowania wizerunku w Internecie. Podkreślono również determinanty dystynktywne z punktu widzenia specyfiki przestrzeni internetowej wpływające *explicite* na wszelkie inicjatywy w zakresie *e-brandingu*, oraz wskazano szereg udogodnień umożliwiających zarządzanie karierą zawodową w rzeczywistości wirtualnej.

**Słowa kluczowe:** *e-branding*, marka osobista, kariera zawodowa, zarządzanie karierą zawodową, kreowanie wizerunku, Internet.

### Wprowadzenie

Nieprzerwany wzrost znaczenia Internetu w życiu człowieka powoduje, że coraz więcej jednostek zakotwicza swoje codzienne działania w wirtualną sieć. Ma to wpływ nie tylko na relacje międzyludzkie i sposoby interakcji, ale również na mechanizm budowania indywidualnego wizerunku. Jednostkowa aktywność oscylująca wokół procesu kreacji obrazu swojej osoby, opierająca się na inicjatywach zakładających uzyskanie określonych profitów o charakterze materialnym i psychologicznym. W świecie realnym jest to zupełnie naturalny wyznacznik naszego funkcjonowania. Zastanawiające jest jednak, w jaki sposób zjawisko to odzwierciedla się w przestrzeni wirtualnej? Czy kreowanie wizerunku odbywa się tu na zasadach analogicznych do panujących w świecie rzeczywistym?

O zjawisku autoprezentacji jednostki w świecie społecznym pisał między innymi Erving Goffman. Podkreślał on, że ludzie mają skłonność do

---

<sup>1</sup> Email: gosia\_nowastowska@o2.pl.

kształtowania „obrazu siebie” według swoich własnych oczekiwań, tworzonych w bezpośrednich interakcjach społecznych. Porównując proces prezentacji własnej osoby do występu scenicznego, autor koncepcji dramaturgicznej zwraca uwagę, że społeczeństwo poprzez obowiązującą kulturę przekazuje „zbiory fasad”, z których jednostka czerpie, na co dzień (Goffman 2000:52). Obecnie owe „zbiory fasad” przenoszone są również do społecznej przestrzeni Internetu, czyli obszaru tworzącego pole do działań jednostkowych lub kolektywnych, opartych na podstawie (wyłącznie lub prawie wyłącznie) wirtualnych kontaktów społecznych (Szpunar 2004:226). Dzieje się tak dlatego, że sieć internetowa jest nie tylko niezastąpionym narzędziem komunikacji, ale również skutecznym nośnikiem informacji reklamowych oraz wciąż rozwijającym się i ulepszanym kanałem inwestycji. Internet umożliwia osobom indywidualnym zdobycie przewagi konkurencyjnej poprzez relatywnie tanią, szybką i stosunkowo łatwą możliwość pozyskiwania informacji oraz rozszerzenia sieci kontaktów (Bickerton i in. 2006:169).

Nic więc dziwnego że zagadnienia związane z tworzeniem wizerunku coraz częściej podejmowane są przez teoretyków z zakresu psychologii, socjologii czy marketingu. Wśród nich: Ben Ze’ev, opisywał sieciowy wizerunek w kontekście bliskich relacji międzyludzkich (Ben Ze’ev 2005), Patricia Wallach omówiła podstawowe kategorie budowania internetowego wizerunku (Wallach 2001), zaś John Zerzen, analizując zjawisko *Second Life*, wskazał, że sposób wirtualnej kreacji ma wpływ na pewność siebie, samoświadomość i odbiór kontekstu interakcyjnego jednostek (Zerzen 2008).

Przywołani wyżej autorzy skupiają się na psychologicznych aspektach budowy wizerunku jednostki w przestrzeni wirtualnej. W niniejszym artykule chciałabym zwrócić uwagę na społeczny wymiar działania jednostki w aspekcie kreowania wizerunku w sieci oraz wykorzystania go w kontekście pracy, a dokładniej w procesie budowania kariery zawodowej. To, że Internet możemy traktować jako efektywne narzędzie wspierające budowanie marki osobistej nie jest niczym nowym. Podobnie jak fakt znaczenia *e-brandingu* dla rozwoju kariery zawodowej. Jeśli docelowy segment rynku ma dostęp do sieci internetowej, wtedy możliwy jest dostęp do środków zapewniających dynamiczną i regularną interakcję z potencjalnym konsumentem. Sytuacja taka sprzyja testowaniu nowych koncepcji i pomysłów wpływających na rozwój danej marki osobistej, a tym samym i wizerunku jednostki mającej wpływ na zarządzanie karierą zawodową (Bickerton i in. 2006:170-171).

Zasadnicze pytanie brzmi zatem: w jaki sposób jednostka autoprezentuje się w sieci Internetowej i dlaczego to robi? Ponadto, warto się również zastanowić, jaki wpływ ma owa autoprezentacja na budowanie kariery zawodowej oraz z jakich narzędzi internetowych korzysta jednostka przy dokonywaniu zabiegów autopromocji? Na te i inne pytania postaram się właśnie



znaleźć odpowiedź, dlatego za cel niniejszego artykułu przyjmuję próbę de-skrypcji zagadnienia kreowania wizerunku marki jednostki w sieci, w kontekście rozwoju zawodowego we współczesnym społeczeństwie. Warto zaznaczyć, że niniejszy tekst stanowi zaledwie wstęp do analizy zjawiska budowania *e-brandingu*. Niemniej jednak, może stać się podstawą do dalszych rozważań w zakresie tworzenia i rozwijania marki osobistej w Internecie.

## 1. Kariera zawodowa i jej zarządzanie w przestrzeni wirtualnej

Współcześnie dostrzec możemy wzrastającą presję skierowaną na osiągnięcie sukcesu społecznego i zawodowego. Owa chęć powiązana jest z tendencją do rozpowszechniania wizerunku swojej osoby i przestrzeni, w której dana jednostka funkcjonuje. Nic zatem dziwnego, że kwestię „robienia kariery” rozpatruje się w sposób stereotypowy, gloryfikując jej zalety głównie na płaszczyźnie materialnej (prymat pieniądza), towarzyskiej (kontekst popularności – ze szczególnym uwzględnieniem nurtu celebryckiego) oraz zawodowej (chęć osiągnięcia jak najbardziej prestiżowego stanowiska pracowniczego, bez względu na wewnętrzną motywację i predyspozycje). Ponadto w świadomości społecznej kariera zawodowa jest postrzegana jako obligatoryjny element samo-realizacji osobistej bez względu na płeć, wiek, wykształcenie czy miejsce zamieszkania jednostki (Duda, Kukła 2010:39).

Również w literaturze popularnonaukowej coraz częściej spotykamy się z opracowaniami i poradnikami dotyczącymi kariery zawodowej, i sposobami jej zarządzania. Sukcesywna popularyzacja ewokowanego pojęcia w sposób znamieny opiera się na konstytutywnych współcześnie zjawiskach społecznych. Wzrost zainteresowania pojęciem kariery zawodowej wynika przede wszystkim z rozkwitu gospodarki wolnorynkowej, która obiektywnie rodzi realny wymóg intensywnej rywalizacji pracowniczey na każdym z etapów rozwoju zawodowego. Kariera zawodowa jest więc traktowana jako proces przebiegu życia zawodowego lub po prostu etap ogólny rozwoju zawodowego (Suchar 2010:9).

W literaturze przedmiotu z zakresu marketingu kariera zawodowa definiowana jest jako lista wydarzeń, które składają się na życie zawodowe jednostki. W takim rozumieniu stanowi *de facto* sekwencję wykonywanych zawodów i innych ról życiowych, które rozpatrywane kompleksowo wyrażają stosunek danej osoby do pracy w aspekcie jej całkowitego procesu rozwoju osobowości (Kargulowa 2005:21). W znaczeniu socjologicznym, to przede wszystkim termin odnoszący się do sfery obiektywnych faktów społecznych, związanych ze zmianą pozycji zawodowej. Może być też interpretowana jako całokształt dokonań zawodowych czy jako biografia zawodowa. Pojęcie to ma charakter indywidualny, oparty na sekwencji ról i pozycji zawodowych, które nie zawsze łączą się z aspiracjami czy wartościami wyznawanymi przez jed-

nostkę (Podolska-Filipowicz 2006:49-50). Warto dodać, że interpretowanie terminu kariery zawodowej z perspektywy dociekań socjologicznych, zwraca naszą uwagę w pierwszej kolejności na środowiskowe determinanty warunkujące występowanie wspomnianego zjawiska. W tym na rozwój technik informacyjnych takich jak Internet.

Możemy zatem przyjąć, że kariera zawodowa to wieloaspektowy i wielowymiarowy scenariusz przebiegu życia zawodowego człowieka. Obejmuje ona swoim zakresem różne obszary aktywności twórczej i odtwórczej jednostek. Przejawia się głównie w wymiarze psychologicznym i społecznym oraz w każdym innym, związanym z działalnością zawodową pracownika (Pocztowski 1998:247-249). Analizując wszelkie transformacje, jakie charakteryzują współczesną strukturę rynku pracy, mające znaczenie dla procesu budowania kariery zawodowej jednostki, nie można zbagatelizować wpływu dynamicznie zmieniających się technologii informacyjnych, w tym, w szczególności, funkcji sieci internetowej. Umożliwia ona nie tylko pozyskanie niewyczerpanego rezerwuaru kontaktów, rejestrację w portalach pracowniczych, podnoszenie swoich kwalifikacji, ale zapewnia również przestrzeń do zainicjowania działalności gospodarczej czy przeniesienia aktywności zawodowej w obszar zapośredniczony. Ponadto Internet zapewnia szeroki dostęp do szybkiej informacji, co w obliczu budowania kariery zawodowej zdaje się być jednym z elementów kluczowych (Siudem 2011:23-25). Nic więc dziwnego, że przestrzeń wirtualna dla wielu aktywnych internautów coraz częściej staje się sprzyjającym środowiskiem do rozwoju zawodowego założonego w strategii zarządzania karierą. Czym jednak jest owa strategia?

Wszystkie działania jednostki o mniej lub bardziej sformalizowanym charakterze, których celem jest wspieranie rozwoju kariery zawodowej tak, aby przyniósł on korzyści w sferze pracy, określić możemy jako proces zarządzania karierą. Opiera się on na zdiagnozowaniu potencjału pracownika, szkoleniu i doskonaleniu jego umiejętności oraz planowaniu dróg awansu. Również i w tym względzie Internet wpływa na działalność zawodową. Ułatwia bowiem, poprzez powszechny dostęp do informacji, realizowanie procesów decyzyjnych, obrót handlowy, budowanie wspólnoty czy prezentacje treści informacyjnych poprzez wykorzystanie różnych kanałów komunikacyjnych (Suchar 2010:10).

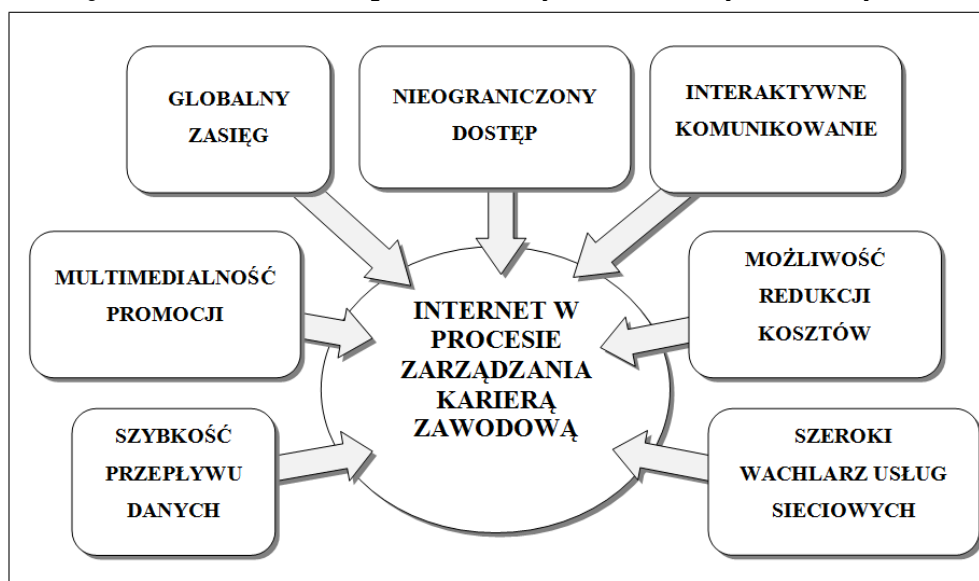
Mówiąc o karierze zawodowej jednostki w przestrzeni wirtualnej, w pierwszej kolejności warto zwrócić uwagę na kilka istotnych walorów samej sieci internetowej, która, jak już na wstępie zostało powiedziane, daje szansę na skuteczne zarządzanie karierą. Do głównych dobrodziejstw płynących z Internetu, potwierdzających empirycznie jego funkcjonalność w procesie zarządzania karierą, możemy zaliczyć siedem podstawowych

elementów: globalny zasięg, nieograniczoność dostępu, szybkość przepływu danych, interaktywny proces komunikacji, multimedialność autopromocji, szeroki wachlarz usług sieciowych oraz możliwości redukcji kosztów (patrz schemat 1).

Wskazane elementy umożliwiają jednostce łamanie barier geograficznych, zdobywanie rynków zagranicznych bez konieczności przemieszczenia przestrzennego, zwiększenie zasięgu oddziaływania i popularyzowania wytworów pracy, dostępność zasobów ułatwiających między innymi kontrolę skutków podejmowanych działań zawodowych, możliwość kontaminacji obrazu, dźwięku, tekstu i animacji w komunikacji czy zredukowania kosztów działalności zawodowej poprzez przeniesienie jej do sfery *on-line* (Wołk 2009:26). Dodatkowo przywołane cechy podkreślają aspekt mobilności i elastyczności przestrzeni internetowej, i zakotwiczonej w niej działalności zawodowej, mającej wpływ na rozwój kariery. Funkcjonalność sieci w kontekście zarządzania karierą potwierdza również fakt, że wybór ścieżki kariery zawodowej nie jest jednorazowym aktem, lecz procesem zachodzącym wraz z rozwojem człowieka.

Schemat 1

#### Funkcjonalność Internetu w procesie zarządzania karierą zawodową



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Frąckiewicz E., 2006, *Marketing Internetowy*, Warszawa, s. 19-21; Małachowski A., 2004, *Marketing w Internecie*, Wrocław, s. 80-81.

Pisząc o zjawisku procesu zarządzania karierą zawodową w przestrzeni internetowej, warto również zadać sobie pytanie, jakie czynniki wpływają na decyzję jednostki o wyborze sieci jako miejsca rozwoju zawodowego? Dokonując przeglądu literatury, możemy przyjąć, że czynniki warunkujące rozwój zawodowy można podzielić na dwie grupy (Czarnecki, Karaś 1996:70):

- **Czynniki wewnętrzne** – określane również jako podmiotowe, konotujące z indywidualnymi cechami człowieka oscylującymi wokół biologicznych, fizycznych i psychicznych wymiarów działania jednostki. W kontekście zapośredniczenia czynniki podmiotowe oznaczają nic innego, jak uzdolnienia i umiejętności związane z wykonywaniem zarówno czynności zawodowych, jak i posługiwaniem się narzędziami umożliwiającymi korzystanie z sieci; to również cechy temperamentu, charakteru, oraz wyznawany przez jednostkę system wartości, w tym przyjęte stanowisko wobec netykiety panującej w poszczególnych przestrzeniach działania zapośredniczonego etc.,
- **Czynniki zewnętrzne** – przedmiotowe, znajdujące się poza sferą jednostkową, odnoszące się do aspektu sytuacyjnego. Są to głównie uwarunkowania historyczne, ekonomiczne, technologiczne, społeczne, polityczne czy kulturowe. W praktyce wskazane elementy oznaczają konkretnie trzy szerokie kategorie: dostęp do technologii informacyjnej, system prawny, sytuację ekonomiczną.

Wymuszona przez sytuację rynkową przekładalność perspektyw zawodowych i przywołanych czynników przedmiotowych, i podmiotowych warunkujących rozwój kariery zawodowej może zarówno sprzyjać, jak i ograniczać samorealizację zawodową jednostki. Nie dziwi więc fakt, że w warunkach gospodarki rynkowej, w której przypada nam zawodowo funkcjonować, wzrasta ranga aktywności własnej, konsekwencji i wytrwałości w poszerzaniu umiejętności zawodowych, wykorzystywanych do realizacji celów zawodowych, aż do „osiągnięcia mistrzostwa” w danej dziedzinie. Wiąże się to z uznanymi przez jednostkę aspiracjami, orientacjami i oczekiwaniami wartościowania pracy (Wołk 2009:36-37). Sieć internetowa zapewnia większą elastyczność funkcjonowania jednostki w sferze pracy poprzez możliwość stworzenia i wypromowania marki osobistej, która ma bezpośredni wpływ na proces budowania, i zarządzania karierą zawodową.

Doskonałym polskim przykładem potwierdzającym taki stan rzeczy mogą stać się historie szafiarek (Maffashion)<sup>2</sup>, piosenkarek (Jula)<sup>3</sup>, osób pro-

---

<sup>2</sup> Julia Kuczyńska założycielka jednego z najpopularniejszych blogów modowych w Polsce i jedna z najbardziej rozpoznawalnych polskich szafiarek.

<sup>3</sup> Prowadzący poranną audycję „Co tak wczśnie” oraz internetowy program rozrywkowy „Lekko Stronniczy”, według zestawienia magazynu Prees uznani w 2012 roku za najzdolniejszych vlogerów w Polsce.

wadzących programy rozrywkowe (Włodek Markowicz, Karol Paciorek)<sup>4</sup> czy showmanów (Łukasz Jakóbiak)<sup>5</sup>, którzy zakotwiczyli swoją działalność zawodową w przestrzeni wirtualnej. Tam też zdobywali popularność w oparciu o budowanie marki osobistej i następnie sukcesywnie przetransponowali ją na wymiar działań w świecie realnym. Osiągając na każdym etapie swojej działalności wysokie profity, w postaci prestiżu, uznania i gratyfikacji finansowych, wyznaczają swoją pozycję zawodową, a tym samym poprzez budowanie marki osobistej „wspinają się po szczeblach” kariery zawodowej.

W obliczu popularyzacji wizji przestrzeni internetowej jako płaszczyzny optymalnej dla kształtowania kariery zawodowej i zarządzania nią, warto zastanowić się, na czym polega kreowanie wizerunku zawodowego w Internecie, i budowanie wielokrotnie już wspomianej marki osobistej, która dla coraz większego grona osób staje się podstawowym elementem rozwoju kariery zawodowej. Wcześniej jednak istotnym jest, by zauważyć, jak jawią się kwestie związane z działaniami zapośredniczonymi w obliczu aktu budowania marki osobistej w przestrzeni wirtualnej.

## 2. Internet jako przestrzeń budowania marki osobistej

Proces budowania marki osobistej uważany jest za jedną ze strategii marketingowych skupionych na tworzeniu wizerunku i reputacji danej jednostki oraz łączenia jej z utrwalonym obrazem, i opinią panującą w świadomości społecznej. W uproszczeniu, marka osobista to zespół właściwości kreujący określony image jednostki, najczęściej podpisywany nazwiskiem lub pseudonimem artystycznym tejże osoby. To nic innego, jak zbiory normatywnych i konwencjonalnych skojarzeń, pojawiających się przy nazwisku twórcy marki. Na tle zatłoczonej produktami gospodarki rynkowej, to jeden z podstawowych i realnie działających sposobów na wyróżnienie siebie i wytworu swojej pracy (Barlow, Steward 2010: 31). Ogólnie ujmując osobisty *e-branding* odnosi się do procesu budowania marki osobistej i wzmocnienia świadomości tej marki w przestrzeni internetowej.

Internet, dzięki oferowanym usługom, jest bardzo przydatnym narzędziem w prowadzonej działalności marketingowej, szczególnie w procesie budowania e-marki osobistej. Jednak, aby móc wykorzystać sieciowy potencjał, warto uświadomić sobie kilka podstawowych założeń związanych z zakotwiczeniem działań mających wpływ na budowanie *e-brandingu* i zarządzanie karierą zawodową w sieci. Mowa tutaj o (Frąckiewicz 2006:21-23):

---

<sup>4</sup>Julita Fabiszewska piosenkarka, która popularność zyskała dzięki swoim amatorskim nagraniom muzycznym publikowanym w Internecie.

<sup>5</sup>Łukasz Jakóbiak, cybercelebryta, prowadzący internetowy program „20 m<sup>2</sup> Łukasza”.

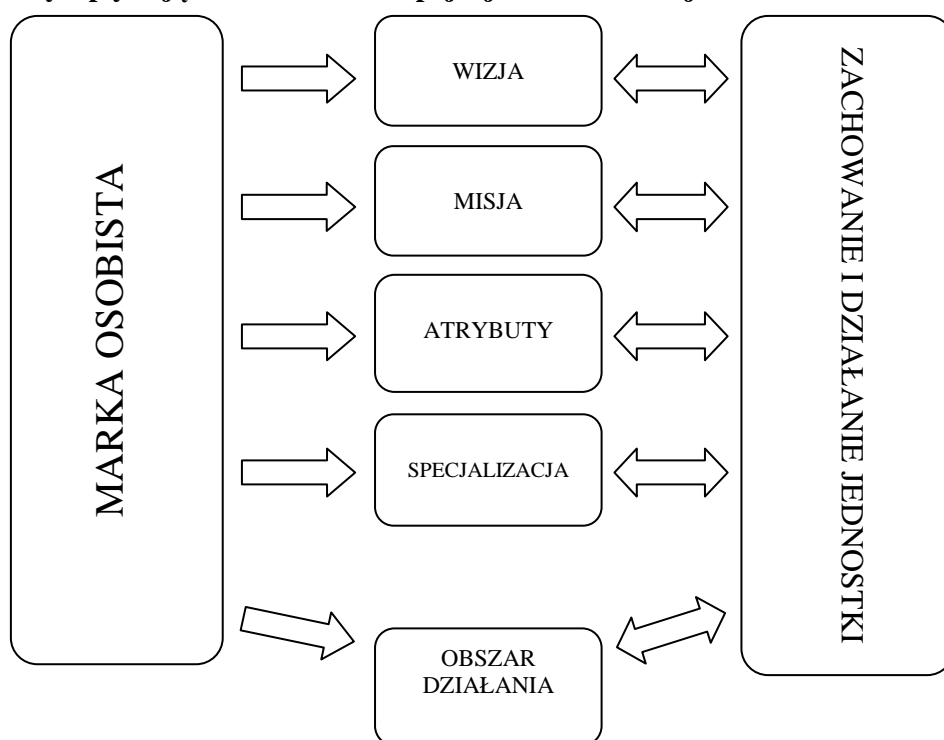
- **Serwisie internetowym** dostosowanym swoim wyglądem i użytecznością do potrzeb potencjalnych odbiorców. Musi on wyrażać jednocześnie zarówno charakter budowanej marki, jak i osobowość jej twórcy,
- **Adresie internetowym**, takim, który intuicyjnie kojarzony będzie albo z osobą, albo z ofertą, którą dana osoba świadczy lub branżą, w której funkcjonuje. Jednocześnie musi być on łatwy do zapamiętania,
- **Częstych aktualizacjach danych**. Internet jest medium „szybkich reakcji”, od którego użytkownicy oczekują aktualnych i ciekawych danych, również tych odnoszących się do marki, jak i osoby, która ją tworzy. Istotnym elementem realizacji tego założenia jest aktywność w ramach portali społecznościowych,
- **Śledzeniu popularności strony**, umożliwiającym ocenę rentowności podejmowanych czynności. Na jej poziom ma wpływ popularność danej strony wśród internautów, mierzona np. liczbą odsłon,
- **Odpowiadaniu na komunikaty**, przez wykorzystanie sieci jako skutecznego narzędzia i kanału komunikacji,
- **Autopromocji** opartej zarówno na tradycyjnych, jak i innowacyjnych metodach promocji i reklamy,
- **Zapewnieniu bezpieczeństwa użytkownikom** zainteresowanym daną marką, poprzez odpowiednie rozwiązania techniczne i informacyjne,
- **Dbaniu o wiarygodność** i jakość oferty w kształcie, jaki został przedstawiony klientom-internautom. To przede wszystkim dotrzymywanie składanych obietnic i deklaracji wobec publiczności odbiorczej zgromadzonej wokół marki.

Przedstawione powyżej warunki umożliwiające wykorzystanie potencjału sieci do budowania marki osobistej. Podkreślają jednocześnie, jak istotnym elementem w budowaniu kariery zawodowej w przestrzeni wirtualnej jest pojęcie użyteczności, które przekłada się na praktyczny charakter działań podejmowanych w sieci. Opracowanie kompleksowych i merytorycznie działających witryn nie zapewni jednak pełnego sukcesu. Istotna jest również aktywna obecność marki w sieci, wpływająca na jej pozytywny wizerunek i dostosowująca się do aktualnych trendów (Kaznowski 2007:26). Ponadto, jak wskazuje Hubert K. Rampersad, marka osobista powinna opierać się na spójnych i trwałych przekonaniach wynikających z kilku zasadniczych elementów, takich jak (Rampersad 2010:191): wizja towarzysząca powstawaniu marki, misja jej działania, atrybuty personalne jednostki, które sprzyjają jej wyróżnieniu, konkretny obszar działania adekwatny do zainteresowań nadawcy marki oraz specjalizacja wiedzy w wybranym obszarze, w której marka jest najmocniej promowana (patrz schemat 2).

Warto zaznaczyć, że wymienione powyżej elementy, mające wpływ na powstawanie spójnej marki osobistej, nie są wszystkimi, od których owa spójność zależy. Każda marka, szczególnie ta inicjowana w przestrzeni internetowej, to całość składająca się nie tylko z konkretnych i wiadomych, ale także niewymiernych, i nie do końca dających się określić, składowych. Zasadniczym elementem wyróżniającym osobiste e-marki od tradycyjnych jest ich stałe poszukiwanie możliwości pomnożenia własnej wartości poprzez konsekwentne zdobywanie popularności i rozpoznawalności w sieci (Kaznowski 2007:29).

Schemat 2

### Elementy wpływające na budowanie spójnej marki osobistej



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Rampersad H.K., 2010, *Ty – marka inna niż wszystkie. Sztuka autentycznego brandingu osobistego*, Gliwice, s. 189-195.

Przestrzeń wirtualna rządzi się jednak „swoimi prawami”, nie zawsze umożliwiającymi realizację przyjętych przez jednostkę założeń. Można się zatem zastanawiać, czy sieć internetowa jest odpowiednim miejscem do kreowania własnego wizerunku i pracy nad *e-brandingiem*?

W literaturze przedmiotu spotkać możemy się z dwoma sprzecznymi stanowiskami. Pierwsze zakłada, że Internet nie jest odpowiednim miejscem

do pracowania nad marką osobistą, gdyż sieć nie jest przestrzenią sprzyjającą budowaniu świadomości marki. Internet jest tutaj postrzegany jako obszar wspierający sprzedaż produktu, nie zaś element mogący wzmocnić lojalność wobec marki osobistej. Z kolei przeciwny pogląd podkreśla, że sieć to doskonałe środowiska do rozwijania *e-brandingu*, nie tylko ze względu na swoją specyfikę zapośredniczenia, ale również z uwagi na możliwość wsparcia się narzędziami promującymi, dostępnymi tylko w przestrzeni wirtualnej (Collin 2002:23).

Praca nad *e-brandingiem* jest procesem wieloaspektowym, złożonym i multidyscyplinarnym, traktowanym jako potencjał marketingowy, komunikacyjny, i behawioralny (Olins 2009:21). Sieć internetowa poprzez dostępne w niej narzędzia wpływa na wzmocnienie marki osobistej poprzez np. budowanie wirtualnych społeczności wokół *brandu*. Takie możliwości skumulowania odbiorców umacnia więź między marką a konsumentami. Dobre pozycjonowanie marki osobistej w sieci może zagwarantować nie tylko łatwość jej rozpoznawania, ale również umocnienia jej jakości (Ryng 2003:45-47).

Na pytanie, czy sieć internetowa jest odpowiednim miejscem do kreowania własnego wizerunku i pracy nad *e-brandingiem* – należałoby odpowiedzieć: tak. Internauci szukają zarówno sprawdzonych, jak i nowatorskich osobowości, dlatego Internet to doskonałe środowisko zarówno do rozbudowy świadomości marki, jak i do wzmacniania praktyk lojalnościowych wobec tych istniejących. W obliczu takiego stanu rzeczy, warto zastanowić się nad jeszcze jednym aspektem, a mianowicie, na czym polega proces kreowania wizerunku marki osobistej w przestrzeni internetowej.

### 3. Kreowanie wizerunku marki osobistej w sieci

Kreowanie wizerunku marki osobistej w świecie wirtualnym jest procesem złożonym. W zależności od tego, jaki w umyśle odbiorcy powstaje obraz danej osoby i powiązanej z nią marki, możemy wyróżnić dwa typy wizerunku osobistego brandu: zewnętrzny i wewnętrzny. Wizerunek wewnętrzny (*internal image*), odpowiada temu, jak osoba kreująca postrzega własną markę. Zaś wizerunek zewnętrzny (*external image*) powstaje w umysłach i świadomości odbiorców danej marki (Gorbaniuk 2011:28). Spójny obraz obu wizerunków jest podstawą do osiągnięcia sukcesu w *e-brandingu*. Jednak często wizja zewnętrzna marki różni się od zinternalizowanych założeń jej twórcy.

W celu wzmocnienia wizerunku zewnętrznego, jednostki tworzące marki osobiste dokonują zabiegów autopromocyjnych, polegających na opisanii siebie w taki sposób, by stworzyć wrażenie człowieka kompetentnego w danej dziedzinie. Autopromocja zazwyczaj dotyczy tych kompetencji, które są ważne dla jednostki oraz wymagają posiadania określonych indywidualnych



zasobów, takich np. jak: urok osobisty, uzdolnienie lub tupet. Warto nadmienić, że ze względu na czasowy wymiar realizowania celów, zachowania autoprezentacyjne można podzielić na: strategie i taktyki. Strategia realizowana jest w dłuższym okresie czasu i służy ona osiągnięciu celów priorytetowych przyjętych w procesie kreowania marki osobistej. Taktyka z kolei służy spełnieniu celów doraźnych, krótkoterminowych, mających za zadanie wypełnienie przyjętej wcześniej strategii (Limanówka 2013:514). Aby osiągnąć przyjęte strategie i właściwie zrealizować zinternalizowane taktyki, należy być aktywnym w każdej społecznej przestrzeni Internetu i stosować wiele chwytów wizerunkowych wzmacniających pozytywny odbiór.

Istnieje wiele zabiegów wspierających panegiryczne kreowanie wizerunku w sieci. Mogą to być tradycyjne reklamy w portalach czy sieciach tekstowych, akcje w serwisach społecznościowych czy forach, wpisy na wortalach, prowadzenie vlogów i blogów lub całych stron internetowych. Zabiegi te służą przede wszystkim umocnieniu świadomości marki i tworzeniu relacji z grupą docelową (Bonek, Smago 2012:65). Kreowanie wizerunku marki osobistej w sieci wymaga całościowego określenia architektury danej marki, czyli ustanowienia jej struktury portfolio (prezentacja dokonań danej osoby). W jej ramach określona jest również rola marki i wszelkie elementy wzmacniające jej pozycję na rynku (Świerczyńska-Kaczor, Kossecki 2008:119-120).

Do wzmacniania wpływu osobistego *e-brandingu* wykorzystywany jest *buzz marketing*, czyli ogólnie ujmując, niestandardowe działania promocyjne, których głównym celem jest stworzenie „pozytywnego szumu” o danej marce osobistej, uzależnionego od stworzonego wcześniej systemu rekomendacji. W oparciu o zapośredniczony *buzz marketing*, swoją popularność zdobywali pierwsi youtuberzy i vlogerzy, tacy jak Damianero<sup>6</sup> czy Ginny6789<sup>7</sup>. Istotnym elementem w ramach marketingu szeptanego jest zachęcenie użytkowników sieci do dyskusji na temat danej osoby bądź wytworów jej działalności. Książkowym przykładem mobilizacji użytkowników do rozważań w obszarach marki osobistej są scysje w obszarach vlogosfery i blogosfery, dzielące zapośredniczonych aktywnych internautów i fanów na obozy zwolenników i przeciwników stanowisk promowanych przez dane marki osobiste (Bonek, Smago 2012:65-69). Jedną z pierwszych nagłośnionych tego typu

---

<sup>6</sup> Według dostępnych źródeł nazywa się Damian Rybacki, jeden z pierwszych popularnych polskich vlogerów. Jego największą aktywność jako youtubera datować można na 2007 rok, obecnie jego działalność jest zawieszona, część dorobku zostało usunięte, a konto pozostaje nieaktywne.

<sup>7</sup>Anna Tomzik jedna z pierwszych polskich vlogerek, konto na Youtube założyła w 2006 roku, w 2007 umieściła swój pierwszy film, zaś od 2009 nagrywa regularnie vlogi.

akcji w obszarze vlogosfery była „wojną videoblogów”<sup>8</sup>. Podczas jej realizowania wyraźnie dokonany został podział publiczności odbiorczej na zwolenników i przeciwników konkretnych marek osobistych. Zdarzenie to było dobrze opracowanym chwytem marketingowym zachęcających internautów do zapoznania się z dorobkiem obu rywalizujących marek.

Jednostki o silnej i rozpoznawalnej marce działające pod szyldem swojego nazwiska lub pseudonimu, istotnie wpływają na realne zachowania konsumenckie innych użytkowników sieci. Wizerunek ich marki, czyli wrażenie jakie pozostaje w umyśle odbiorcy, jest zazwyczaj silnie ugruntowane (Gorbaniuk 2011:27). Dzięki temu, osoby takie zdobywają status wirtualnego lidera opinii. Posiadają oni szeroką siatkę wirtualnych znajomych, biernych odbiorców i aktywnych fanów pozyskanych poprzez inwencyjne uczestnictwo w licznych środowiskach wirtualnych. Swoją pozycję na rynku umacniają publikując w przestrzeni wirtualnej, np. teksty o charakterze hobbystycznym, jak czyni to „Rojo”<sup>9</sup> czy Szusz”<sup>10</sup>, bądź popularno – naukowym, jak w przypadku „Broszki”<sup>11</sup> czy Radosława Kotarskiego,<sup>12</sup> prezentując posiadane talenty, tak w przypadku „Cezika”<sup>13</sup>, lub angażując się w funkcjonowanie społeczności tematycznych, jak robi to „Klaudia Klara”<sup>14</sup> (Mazurek 2008:148-149).

Możliwości wyboru dróg, w ramach których jednostka może stać się wirtualnym liderem opinii jest wciąż bardzo wiele. Zasadniczą kwestią wydaje się tutaj zapytanie, co właściwie skłania jednostki do podejmowania często ryzykownych działań związanych z kreowaniem wizerunku w przestrzeni internetowej? Upublicznienie swojego wizerunku nie zawsze bowiem kończy się pozytywnym przyjęciem przez społeczność internautów. Osoby rozpoznawalne w społecznych przestrzeniach Internetu narażają się szczególnie na ataki cyfrowej agresji i cyberprzestępstw.

---

<sup>8</sup>Wyreżyserowana kłótnia prowadzona w sposób zapośredniczony, pomiędzy „Niekrytym Krytykiem” [Maciejem Frączykiem ] a ekipą tworzącą program internetowy „Matura to bzdura” [Kuba Jankowski, Adam Drzewicki, Piotr Dybski].

<sup>9</sup>Patryk Rojewski „Rojo”, zagrajmer, youtuber, vloger, publikujący w sieci artykuły dotyczące gier komputerowych oraz społeczności graczy.

<sup>10</sup> Weronika Jagodzińska „Szusz” vlogera i youtuberka prowadząca kanały tematyczne dotyczące kosmetyków i dobrego wyglądu.

<sup>11</sup> Katarzyna Warszzyńska „Broszka” vlogera i youtuberka prowadząca kanał do nauki języka angielskiego.

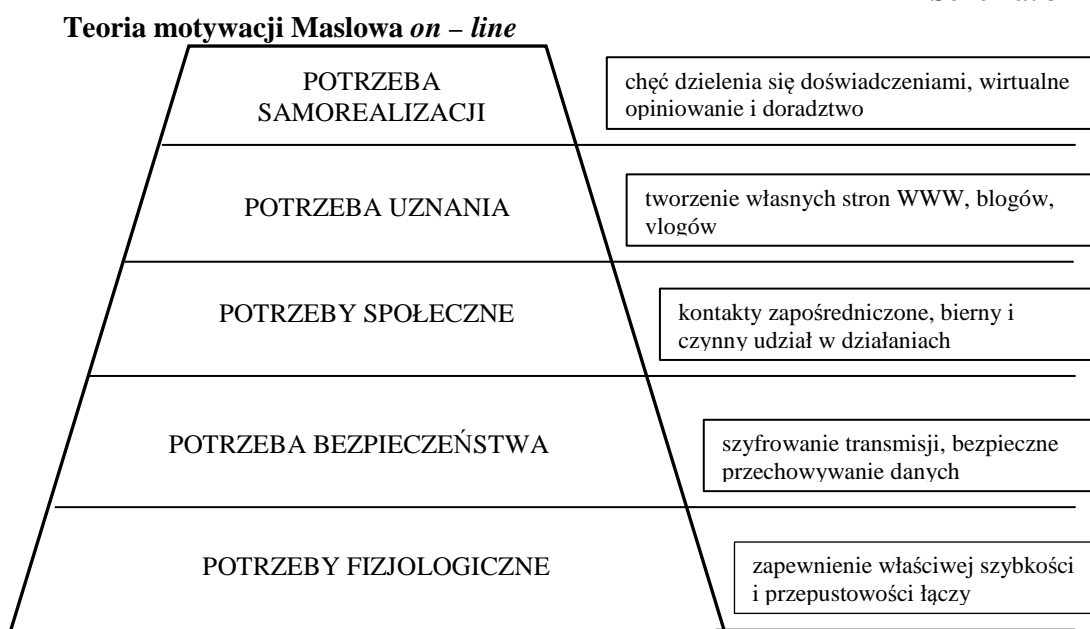
<sup>12</sup> Radosław Kotarski prowadzący internetowy popularno-naukowy program „Polimaty”

<sup>13</sup> Cezary Nowak – „Cezik”, muzyk, wokalista i kompozytor, autor wielu muzycznych internetowych hitów.

<sup>14</sup> Klaudia Kołaczyk znana jako „Klaudia Klara” youtuberka prowadząca kanał rozrywkowy. W 2013 roku ruszyła z programem „Da się? Da się!” w którym podjęła próbę odchudzenia rejestrując i upubliczniając swoje postępy.

W ramach próby odpowiedzi na postawione pytanie warto zapoznać się z hierarchią potrzeb przeciętnego internauty w kontekście teorii stworzonej przez amerykańskiego psychologa Abrahama Maslowa, określona w literaturze tematu jako: Teoria motywacji Maslowa *on – line* (patrz schemat 3). Według Grzegorza Mazurka, poszczególne elementy piramidy Maslowa znalazły odzwierciedlenie w rzeczywistości wirtualnej, odkrywając podstawowe determinanty postępowania jednostki w sieci. I tak osoby budujące e-markę osobistą, wykazujące predyspozycje do podjęcia roli lidera opinii, mogą działać zarówno z pobudek ideologicznych jak i potrzeby aprobaty i uznania ze strony innych użytkowników sieci. Działanie takie, może również wynikać z naturalnej potrzeby tworzenia czy niesienia pomocy innym (Mazurek 2008:148).

Schemat 3



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Banks D., Daus K., *Customer Community: Unleashing the Power of your Customer Base*, San Francisco, s 45-4 oraz Mazurek G., 2008, *Blogi i wirtualne społeczności – wykorzystanie marketingu*, Kraków, s 133-135.

Bez względu na asumpty mające wpływ na decyzję o kreowaniu osobistego *e-brandingu* w przestrzeni internetowej, możemy wyodrębnić obszary i narzędzia sprzyjające tworzeniu marki osobistej. Główne platformy technologiczne wykorzystywane przy internetowym marketingu to (Frąckiewicz 2006:14):

- *Word Wide Web* – umożliwia udostępnianie danych w postaci hiper-tekstowej i multimedialnej,
- *File Transfer Protocol* – pozwala na przesyłanie plików i dużych zbiorów danych.
- *Usnet News* – służy wymianie informacji między użytkownikami,
- *Electronic mail* - pozwala na wymianę komunikatów i plików.

To właśnie w obrębie portali i wortalu, na forach, w grupach, listach dyskusyjnych, poprzez platformy blogowe, komunikatory i chaty on line, oraz serwisy społecznościowe, zakotwicząją działania jednostki chcące rozwijać swoją markę.

Jednym z „wdzięczniejszych” obszarów działań wspierających osobisty e-branding są media społecznościowe z Facebookiem na czele. Nie od dziś wiadomo, że z portali społecznościowych korzystają „uczestnicy zaangażowani”, dla których wirtualne społeczności to wygodna płaszczyzna aktywnego działania i komunikacji. Warto dodać, że w obrębie portali społecznościowych można prowadzić wyspecjalizowane profile, *fanpage*, uruchomić ciekawą aplikację lub zorganizować konkurs, informować o wydarzeniach, zamieszczać wiadomości, porady, uwagi etc. (Bonek, Smago 2012:66-67).

Warto zaznaczyć, że kreowanie wizerunku w ramach portali społecznościowych może przybierać różne formy charakterystyczne dla każdego z twórców marki osobistej i wyznawanej przez niego netykiety. Mogą to być formy wyróżniające uczestników danego *fanpage*, podkreślające indywidualizm autora i jego publiczności odbiorczej, tak jak w przypadku *fanpage SocialTalk.pl*,<sup>15</sup> czy typowego, partnerskiego przyjacielskiego układu z odbiorcami, jaki prezentuje *Szeryf Internetu*.<sup>16</sup> Potencjał wirtualnych społeczności jest tak duży, że niektóre osoby pracujące nad budowaniem marki osobistej idą krok dalej i tworzą własne serwisy zakotwicząc w nie mechanizmy społecznościowe. Tak jak np. czyni to Dorota Kamińska<sup>17</sup> czy Maciej Budzich.<sup>18</sup> Możliwość wymiany opinii i komentarzy przy użyciu wiele kanałów komunikacyjnych dostępnych na autorskich stronach internetowych, zapewnia nie tylko stały monitoring aktywności działania odbiorców, ale ułatwia również moderowanie dyskusji.

---

<sup>15</sup> Kamil Newczyński twórca *SocialTalk.pl*, bloger, vloger i dziennikarz internetowy, autor i wydawca serwisu *TravelAdvisor.pl*.

<sup>16</sup> Bloger i vloger określany mianem *Szeryfa Internetu*, popularność zdobył poprzez publikacje w sieci filmów, na których złodzieje okradali i demolowali jego sklep.

<sup>17</sup> Autorka internetowego kulinarnego programu „Pozytywna Kuchnia” oraz „Dorora In” serwisu z poradami dla kobiet.

<sup>18</sup> Autor bloga *Mediafun*, lider opinii na temat marketingu i nowych mediów. Organizator inicjatywy związanych z mediami, Internetem i szeroko pojmowanym społeczeństwem informacyjnym.

Ogromny potencjał mają również wspomniane wyżej tradycyjne portale internetowe. Starając się zwiększyć popularność wśród internautów można obanerować jeden z działów serwisu, wykupić specjalną sekcję sponsorowaną, prowadzić bloga eksperckiego i rozwijać wizerunek w oparciu o *brand blogging*, czyli współpracę z serwisami tematycznymi (Bonek, Sma-go 2012:68). Tak jak czynią to zagrajmerzy recenzujący gry i sprzęt multimedialny czy blogerki lub vlogerki zajmujące się testowaniem kosmetyków. Bez względu na to, jaki rodzaj i obszar aktywności dana jednostka wybierze za priorytetowy w swojej strategii kreowania marki osobistej w sieci, to w przestrzeni wirtualnej istotnym elementem, o którym nie należy zapominać jest umiejętność sprawnego poruszania się po Internetowej pajęczynie oraz znajomość zwyczajów poszczególnych grup odbiorców.

### **Podsumowanie**

Współcześnie, znaczenie pojęcia kariery zawodowej i rozwoju zawodowego w potocznej percepcji jednostki związane jest z sukcesem, dostatkiem, popularnością, bogactwem i prestiżem. Nic, więc dziwnego, że w ramach zarządzania karierą zawodową coraz aktywniej poszukuje się obszarów działań umożliwiających jednostce samorealizację zawodową. W tym celu wykorzystuje się między innymi potencjał, jaki dają nowe technologie informacyjne.

Sieć internetowa dzięki narzędziom, jakie oferuje zwiększa elastyczność funkcjonowania jednostki w sferze pracy, poprzez możliwość stworzenia i wypromowania marki osobistej, która ma bezpośredni wpływ na proces budowania, i zarządzania karierą zawodową. Ogólna analiza zagadnienia pozwala stwierdzić, że osobisty *e-branding* jest nie tylko instrumentarium łączącym płaszczyzną designu, marketingu, komunikacji zapośredniczonej i zarządzania wizerunkiem osobistym, ale również jest tym, co poszczególne grupy odbiorców postrzegają z jej wykreowanego i zaprezentowanego obrazu.

Nic więc dziwnego, że znaczenie wirtualnej marki osobistej jest coraz większe. I pomimo, że konsekwentne kreowanie wizerunku e-marki wymaga zbudowania silnej strategii komunikacji oraz skutecznego planu pozyskiwania odbiorców coraz więcej aktywnych uczestników sieci podąża właśnie tą drogą. Tym samym podkreślając jak istotnym elementem rozwoju zawodowego jest aspekt kreowania i zarządzania *brandem* osobistym w Internecie.

**Bibliografia:**

1. Barlow J., Steward P., 2010, *Markowa obsługa klientów jako nowe źródło przewagi nad konkurencją*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska Sp. z.o.o, Warszawa.
2. Ben-Ze'ev A., 2005, *Miłość w sieci. Internet i emocje*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań.
3. Bickerton P., Bickerton M., Pardesi U., 2006, *Marketing w Internecie. Jak najlepiej wykorzystać sieć w sprzedaży produktów i usług*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
4. Bonek T., Smago M., 2012, *Biznes w Internecie*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska Sp. z. o. o, Warszawa.
5. Collin S., 2002, *Marketing w sieci*, Wydawnictwo FELBERG SJA, Warszawa.
6. Czarnecki K., Karaś S., 1996, *Profesjologia w zarysie*, Wydawnictwo Instytutu Technologii Eksploatacji PIB, Radom.
7. Duda W., Kukła D., 2010, *Kariera zawodowa wobec postępujących przemian pracy*, Wydawnictwo AJD, Częstochowa.
8. Frąckiewicz E., 2006, *Marketing Internetowy*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.
9. Goffman E., 2000, *Człowiek w teatrze życia codziennego*, Wydawnictwo KR, Warszawa.
10. Gorbaniuk O., 2011, *Personifikacja Marki*, Wydawnictwo KUL, Lublin.
11. Kargulowa A., 2005, *O teorii i praktyce poradnictwa*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.
12. Kazanowski D., 2007, *Nowy marketing w Internecie*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
13. Limanówka A., 2013, *Wizerunek w Internecie jako element nowej jakości życia społecznego*, [w:] L. Zacher ( red.), *Wirtualizacja – problemy, wyzwania, skutki*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
14. Małachowski A., 2004, *Marketing w Internecie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
15. Mazurek G., 2008, *Blogi i wirtualne społeczności – wykorzystanie marketingu*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer business, Kraków.
16. Olins W., 2009, *Podręcznik brandingu*, Wydawnictwo Instytutu Marki Polskiej, Warszawa.
17. Pochtowski A., 1998, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Oficyna Wydawnicza ANTYKWA, Kraków.
18. Podolska-Filipowicz E., 2006, *Uwarunkowania kariery zawodowej absolwentów studiów licencjackich*, „Pedagogika Pracy”, nr 49.

19. Rampersad H.K., 2010, *Ty – marka inna niż wszystkie. Sztuka autentycznego brandingu osobistego*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
20. Ryng A., 2003, *Kreowanie wirtualnego oblicza marki*, „Marketing w Praktyce”, nr 2, Warszawa.
21. Siudem A., 2011, *Wybrane środowiska pracy – charakterystyka przemian*, [w:] Kwiatkowska G., E., Siudem A., (red.), *Analiza współczesnych zjawisk społecznych. Człowiek w środowisku pracy*, Wydawnictwo Marii Curie – Skłodowskiej, Lublin.
22. Szpunar M., 2004, *Społeczności wirtualne jako społeczności – próba ujęcia socjologicznego* [w:] Radochoński M., Przywara B., (red.), *Jednostka-grupa-cybersieć. Psychologiczne, społeczno-kulturowe i edukacyjne aspekty społeczeństwa informacyjnego*, WSiLiZ, Rzeszów.
23. Świerczyńska-Kaczor U., Kossecki P., 2008, *Wirtu@lny rynek. Inwestorzy. Przedsiębiorstw. Klienci*, Wydawnictwo Uniwersytetu Humanistyczno – Przyrodniczego Jana Kochanowskiego, Kielce.
24. Suchar M., 2010, *Modele karier. Przewidywanie kolejnego kroku*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
25. Wallach P., 2001, *Psychologia Internetu*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań.
26. Wołk Z., 2009, *Kultura pracy, etyka i kariera zawodowa*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji PIB, Radom.
27. Zerzan J., *Second-Best Life: Real Virtuality*, Stan na dzień: 12.03.2013 <http://theanarchistlibrary.org/library/john-zerzan-second-best-life-real-virtuality>.

## **Personal E-branding, Career Development – Introduction to the Discussion on the Development of a Professional Career in Cyberspace**

### **Summary**

In a thriving market economy, personal branding is considered to be one of main ways of the career development of an individual. The Internet becomes a particularly interesting and significant area of the development of a personal brand. It offers tremendous opportunities to shape the personal brand image and to present various forms of human's creative work.

This article presents considerations on the way of career management in cyberspace and the process of building a personal brand on the web, with a special emphasis on creating of an image on the Internet. It also stresses the impact of the specification of cyberspace and its significant advantages which enable career management in the virtual reality. Additionally, it indicates

which of the areas in the virtual space are the most conducive to the development of e-branding.

**Key words:** e-branding, personal brand, career, career management, public relations, Internet.



*Jolanta Bieńkowska*<sup>1</sup>  
Uniwersytet Łódzki

## **Problemy kształtowania sytuacji pracy w warunkach niepewności**

### **Abstrakt**

Artykuł dotyczy problematyki kształtowania sytuacji pracy w warunkach niepewności. Omówienie powyższego zagadnienia opiera się na analizie trzech przykładów problemów wynikających z niestabilnych uwarunkowań pracy. Dotyczą one kolejno: przeciążenia pracą, wygórowanych oczekiwań pracodawców oraz niestabilności zatrudnienia. Celem artykułu jest pokazanie, że zmienność i nieprzewidywalność zdarzeń w organizacji ma negatywny wpływ na kondycję psychofizyczną pracowników. Ponadto w artykule sformułowano spostrzeżenie na temat zmiany charakteru dehumanizacji pracy, jaka dokonała pod wpływem współczesnych uwarunkowań.

**Słowa kluczowe:** sytuacja pracy, niepewność, potrzeby ludzkie, motywacja, humanizacja pracy

### **Wprowadzenie**

Niepewność w odniesieniu do zdarzeń, jakie miały miejsce w ciągu ostatnich kilku lat, kojarzy się zdecydowanie z kryzysem, który pojawił się niespodziewanie w czasie zrównoważonej sytuacji gospodarczej wielu państw. W chwili, kiedy firmy notowały zyski i planowały dalszy rozwój. Lecz niepewność nie wiąże się jedynie z sytuacjami załamania koniunktury. Tym pojęciem określa się także sytuacje, w których zachodzą zdarzenia nieoczekiwane, zaskakujące, nagle przekształcające otaczającą rzeczywistość. Ta nieprzewidywalność utrudnia określenie wariantów działania, ich skutków i dokonywanie wyborów (Koźmiński, Piotrowski 1995: 759). Obecnie, organizacje ze względu na dynamikę zmian zachodzących w ich otoczeniu nieustannie stają w obliczu niepewności. Ożywiona konkurencja na rynkach, zmiany preferencji konsumentów, dynamiczny rozwój techniki i technologii powodują, że firmy stale są czymś zaskakiwane. To przekłada się na sytuację pracy<sup>2</sup>, warunki w jakich przebiega realizacja zadań. Kadra kierownicza będąca pod wpływem uwarunkowań zewnętrznych podejmuje nieoczekiwane

---

<sup>1</sup> Email: jolabien@orange.pl.

<sup>2</sup> Pod pojęciem sytuacji pracy należy rozumieć zbiór czynników występujących w środowisku pracy o charakterze fizycznym, materialnym, społecznym i psychologicznym wpływających na funkcjonowanie człowieka w miejscu pracy (definicja własna sformułowana na podstawie studiów literatury przedmiotu).

decyzje dotyczące między innymi sposobu pracy, czy też zmian składu personelu.

Niepewność stała się elementem życia organizacji oraz ludzi w nich pracujących. Posiadanie zdolności radzenia sobie z nią jest dziś bardzo ważna. Nie wszyscy ludzie jednak posiadają umiejętność łatwego przystosowania się do zmiennej sytuacji pracy. Nadal dla wielu wartościami pozostają stabilizacja i spokój, a niepewność odbiera im poczucie bezpieczeństwa i jest dla nich męcząca. Dlatego zarządzanie w warunkach niepewności jest trudnym zadaniem. Sprostanie mu wymaga od kadry kierowniczej, nie tylko zdolności szybkiej adaptacji do nieustannych zmian, lecz także znajomości kosztów, jakie pociąga za sobą obciążająca praca. Celem poniższego artykułu jest pokazanie negatywnych skutków pracy obciążonej niepewnością. Zobrazowanie przypadków, w których sprostanie wyzwaniom trudnej sytuacji wymaga od pracowników wysiłku przewyższającego ich zdolności psychofizyczne oraz powoduje liczne obawy. Artykuł prezentuje trzy wybrane problemy pracowników wynikające z pracy w warunkach niepewności, które uniemożliwiają im prawidłowe funkcjonowanie. Diagnoza problemów oparta została na ocenie dysproporcji między potrzebami ludzkimi a obecnymi, trudnymi uwarunkowaniami sytuacji pracy.

## **1. Przeciążenie pracą**

Wysoki poziom tolerancji niepewności świadczy o elastyczności, a także o stałej gotowości do podejmowania nowych wyzwań (Hofstede 2000: 193). Takie nastawienie pozwala podejmować trudne i ryzykowne przedsięwzięcia. Jeśli organizacja posiada wysoki stopień akceptacji niepewności, może budować dzięki temu wysoki potencjał wytwórczy. Aby móc go w pełni wykorzystać oczekuje maksymalnej wydajności pracy od swoich uczestników. Zatrudnia ludzi gotowych poświęcić się pracy i pragnących podejmować nowe wyzwania. Realizacja ambitnych celów wymaga w takiej sytuacji od pracowników dużego zaangażowania: intelektualnego, fizycznego i czasowego.

Stawianie wysokich wymagań pracy, daje szanse rozwoju zarówno organizacji, jak i jej uczestnikom, nie mniej ma także negatywny wpływ na jakość życia osób pracujących pod tak wysoko ustawioną poprzeczką. Dzieje się tak, bowiem aby temu sprostać trzeba pracować bardzo intensywnie, bez przerw, po godzinach, w wolne dni. Niejednokrotnie kosztem urlopu wypoczynkowego. Zachowanie terminowości wykonania zadań powoduje konieczność zabierania pracy do domu. W rezultacie dochodzi do zachwiania równowagi między pracą a życiem pozazawodowym, szczególnie w zakresie utrzymania właściwych proporcji między czasem pracy a wypoczynkiem (Niedzielski 2005: 490). Niezależnie od poziomu ambicji organizm ludzki

wymaga odpoczynku, który pozwoliłby zregenerować organizm do dalszej efektywnej pracy. Nie wszyscy pracownicy zdają się to jednak zauważać. W ostatnim czasie pojawił się nowy problem społeczny, który dotyczy zmiany postaw i zachowań młodych ludzi pracujących w korporacjach. Nazywa się ich lemingami. Są to 30-, 40-latkowie pracujący w dużych organizacjach, którzy dobrowolnie poddają się opisanemu reżimowi pracy w zamian za satysfakcjonujące ich wynagrodzenie pozwalające spłacić kredyt na mieszkanie i sfinansować zakup modnych gadżetów technologicznych (Gębska, Ćwiek, 2012). Osoby te nie biorą pod rozwagę negatywnych skutków swoich decyzji, w pierwszej kolejności przejawiających się pod postacią konfliktu między pracą a życiem osobistym (EU-OSHA, 2012:3-5), w dalszej perspektywie kłopotami zdrowotnymi występującymi na skutek przemęczenia.

Przeciążenie pracą nie wynika jednak wyłącznie z wewnętrznego zaangażowania pracowników, lecz w dużej mierze z nacisków kadry kierowniczej dążącej do osiągnięcia wyznaczonych celów. W związku z tym w organizacjach niejednokrotnie dochodzi do nadużywania praw pracodawcy i/lub łamania praw pracowników. Przykładem może być nadmierne wykorzystywanie możliwości zatrzymywania pracownika ponad normowane godziny pracy, powołując się na szczególną potrzebę (Lubieniecka, 2007: 3; KP). Jak podaje Główny Inspektor Pracy połowa skontrolowanych w 2011 roku pracodawców dopuściła się nieprawidłowości w zakresie określania, ewidencjonowania i przestrzegania limitów czasu pracy (GIP, 2012: 67).

Kierownictwo organizacji podejmując się ambitnych wyzwań musi pamiętać, jakie koszty płaci pracownik za całkowite poświęcenie się pracy oraz jakie konsekwencje, w związku z tym, odczuwa jego organizm. Trudne warunki pracy mogą stać się przyczyną wielu problemów zdrowotnych u pracowników, takich jak niewydolność układu krążenia, czy zaburzenia emocji (Gębska, Ćwiek, 2012). Długotrwała praca pod wpływem wygórowanych oczekiwań, presja wysokiej produktywności i konieczność realizacji zadań w krótkich (czasem nierealnych) terminach (Schneider-Corey, Corey, 2007: 364) doprowadza pracowników do stanu wypalenia zawodowego, który pojawia się, gdy dochodzi do zachwiania stanu równowagi pomiędzy potrzebami jednostki a wymaganiami twardej rzeczywistości w miejscu pracy (Ladstätter, Garrosa 2088: 8). W konsekwencji następuje u pracowników zanik zainteresowania pracą oraz drastyczny spadek wewnętrznego przekonania jednostki o własnych zdolnościach do pracy. Nasuwa się spostrzeżenie, że organizacje same dążą do tworzenia zakłóceń w płynności i jakości pracy przyczyniając się do złego stanu psychofizycznego pracowników lub ich absencji. Jednak wobec utrzymującej się nadwyżki podaży nad popytem na rynku pracy nie przypisują temu problemowi należytej wagi wymieniając wycieńczonych pracą ludzi na nowych.

## **2. Wygórowane oczekiwania**

Organizacja, której kadra kierownicza odznacza się wysokim stopniem tolerancji niepewności jest jednocześnie bardzo elastyczna zarówno w zakresie metod pracy, jak i zdolności przystosowania się do uwarunkowań zewnętrznych. Tego typu organizacje dobrze sobie radzą w zmiennym, czy nawet burzliwym otoczeniu. Firmy o wysokim stopniu asymilacji zmian oczekują od swoich pracowników szybkiej i sprawnej adaptacji do tak wymagającej sytuacji pracy. To może rodzić problem dla pracowników nieposiadających dostatecznych zdolności przystosowawczych do szybkiego tempa przeobrażeń otaczającej ich rzeczywistości.

Taki model funkcjonowania organizacji nastrocza duży problem, co do jego oceny. Z punktu widzenia interesu organizacji kierowanie się strategią poszukiwacza<sup>3</sup> (Campell, Stonehouse, Houston 2002: 198-199) daje duże możliwości rozwoju i zysku. Mniej pozytywów z pewnością czerpią z tego pracownicy. Ich wydatek emocjonalny jest często niewspółmierny do korzyści płynących z pracy, gdyż odczuwanie silnego stresu nie jest w stanie zrekompensować nawet wysokie wynagrodzenie za pracę. Ciągłe zmiany, praca pod presją czasu, konieczność podejmowania decyzji o znacznych potencjalnie konsekwencjach to z jednej strony wyzwania stawiane w dynamicznie funkcjonujących organizacjach, z drugiej – czynniki nasilające negatywny stres w miejscu pracy (PIP 2013). W niepewnych okolicznościach pracy ujawniają się różne oblicza lęku. Wynika on z braku wiary we własne możliwości i tym samym w swoje zdolności sprostania ambitnym zadaniom<sup>4</sup>. Dyskomfort powoduje nieustanna konieczność poznawania nowych zasad pracy. Dokuczliwa dla pracowników jest nagłość zdarzeń, wywołująca poczucie nieprzygotowania do przyjęcia novum. Pojawia się też obawa przed koniecznością nieustannego uzupełniania wiedzy i co gorsze wykorzystywania jej we własnych działaniach zawodowych (Maslow 1986: 72). Dotyczy to w szczególności starszych pracowników, u których zdolności absorpcji wiedzy nie są już dostatecznie efektywne (Mikołajczyk 2011). Natomiast tych pracowników w konsekwencji zmian progu wieku emerytalnego przybywa (EU-OSHA 2007).

W rzeczywistości organizacyjnej trudno jest wyrowadzać optymalne rozwiązania, pozwalające na kompromis w zakresie zdolności zaspokajania

---

<sup>3</sup> Według klasyfikacji strategii R. Milesa i C. Snowa.

<sup>4</sup> W raporcie III edycji „Postaw Pracowniczych” w wynikach przeprowadzonych badań występują dwie odpowiedzi świadczące o tym, że przełożeni niewłaściwie delegują uprawnienia decyzyjne. Na pytanie: czy pracownikom przydziela się szeroki zakres odpowiedzialności, padło 59% pozytywnych odpowiedzi respondentów, a na kolejne pytanie: czy kierownictwo umiejętnie przydziela pracownikom określone zadania i sprawnie koordynuje ich pracę – pozytywnie odpowiedziało już tylko 25% respondentów; Projekt badawczy Postawy Pracownicze 2009, miejsca pracy w Polsce: Czy są wspaniałe?, Nowoczesna firma, s. 16.

potrzeb pracowników i celów organizacji. Oczywiście działania na rzecz rozwoju organizacji nie mogą być ograniczane przez niepokoje pracowników. Nie mniej jednak należy pamiętać, że zestresowani pracownicy nie są dostatecznie efektywni. Dlatego też, warto tak kształtować warunki pracy, aby dążyć do minimalizacji negatywnych skutków wynikających z konieczności maksymalnego zaangażowania w realizację zadań oraz przejęcia odpowiedzialności za ich wykonanie.

### 3. Niestabilność zatrudnienia

Trzeci i ostatni, z prezentowanych w poniższym artykule, problem kształtowania sytuacji pracy w warunkach niepewności dotyczy niestabilności zatrudnienia. Jest on aktualnie najczęstszym powodem stresu w miejscu pracy<sup>5</sup>. Występuje zarówno w organizacjach dynamicznych, jak i tych, które nie radzą sobie ze złożonością i nieprzewidywalnością zmian otoczenia. Występuje wówczas, gdy pracownicy nie mają zapewnionego poczucia bezpieczeństwa zatrudnienia i stabilizacji finansowej – jednej z czterech głównych zasad humanizacji pracy (Saiyadain 2003: 361).

Te organizacje, które posiadają zdolność do szybkiego dostosowania się do warunków otoczenia są elastyczne w kształtowaniu poziomu zatrudnienia. Kalkulują koszty, jakie pociąga za sobą utrzymanie personelu i w związku z tym sięgają po popularną dziś u pracodawców formę zatrudnienia – pracę tymczasową<sup>6</sup>. Firmom coraz częściej zależy wyłącznie na pozyskiwaniu potrzebnych kompetencji pracowniczych. Ich celem jest zatrudnienie pracowników na tak długo, jak będą potrzebni organizacji. Jest to spowodowane zmiennością otoczenia oraz potrzebą kontrolowania kosztów pracy. Stąd organizacje nie są nastawione na zapewnienie trwałości zatrudnienia swoim pracownikom. Preferują dostosowywanie stanu zatrudnienia do aktualnych potrzeb. Takie rozwiązanie nie cieszy się jednak dużą popularnością wśród pracowników. Dla większości osób korzystających z pracy tymczasowej, to rozwiązanie jest jedynym wyjściem na znalezienie środków do życia, choć często na krótki okres czasu, który nie daje poczucia bezpieczeństwa, szczególnie w sferze potrzeby posiadania zabezpieczenia materialnego własnego bytu.

---

<sup>5</sup> 72% Europejczyków jest tego zdania wg wyników badań EU-OSHA; Najnowsze badania EU-OSHA: niepewność zatrudnienia lub reorganizacja w miejscu pracy najczęstszą przyczyną stresu związanego z pracą, <http://www.psychostreswpracy.pl/index.php/dla-pracownikow/94-najnowsze-badania-eu-osha-niepewnosc-zatrudnienia-lub-reorganizacja-w-miejscu-pracy-najczestsza-przyczyna-stresu-zwiazanego-z-praca> [20.05.2013].

<sup>6</sup> Ustawa o zatrudnianiu pracowników tymczasowych – wady i zalety, Monitor Prawa Pracy 1/2006,

[http://www.monitorprawapracy.pl/index.php?mod=m\\_aktualnosci&cid=40&id=176&p=5](http://www.monitorprawapracy.pl/index.php?mod=m_aktualnosci&cid=40&id=176&p=5)

Organizacje, które unikają niepewności także kształtują niestabilną sytuację pracy. Wynika to z ich niskiej elastyczności w zakresie zdolności przygotowywania programów ratunkowych w przypadku zaistnienia nieoczekiwanych zdarzeń. Brakuje im umiejętności inicjowania działań dostosowujących funkcjonowanie organizacji do jej burzliwego otoczenia, a w sytuacji kryzysowej sięgają po najprostsze rozwiązania. Przykładem takiej nieporadności organizacyjnej jest redukcja zatrudnienia w odpowiedzi na spadające przychody. To rozwiązanie jest powszechnie stosowane przez wiele firm jako uniwersalny środek mający przywrócić równowagę. Cierpią na tym pracownicy, którzy nie mogą liczyć na zastosowanie rozwiązań pośrednich polegających na redukcji wynagrodzenia lub czasu pracy, tylko stają w obliczu zagrożenia utraty źródła dochodów. Sztywne organizacje, mimo iż istnieją potencjalne możliwości utrzymywania dotychczasowego stanu zatrudnienia w sytuacji kryzysu nie wykorzystują ich, unikając ryzyka związanego z ich zastosowaniem.

Problem niestabilności zatrudnienia rozpatrywać można także z perspektywy sposobu przeprowadzenia zwolnienia z pracy. W warunkach polskich, pracownicy często zaskakiwani są decyzją swoich przełożonych o rozwiązaniu umowy. Zgodnie z obowiązującym prawem okres wypowiedzenia jest stosunkowo krótki – dla zatrudnionych krócej niż 6 miesięcy wynosi 2 tygodnie, dla zatrudnionych od 6 miesięcy do 3 lat wynosi 1 miesiąc (KP)<sup>7</sup>. Pracownikowi, który odchodzi z powodu wypowiedzenia mu umowy przez pracodawcę przysługują co prawda 2-3 dni wolnego na poszukiwanie nowego zatrudnienia (KP), ale jest to zdecydowanie niewystarczające w odniesieniu do sytuacji panującej na rynku pracy. Z badań przeprowadzonych w 2011 roku wynika, że średni czas poszukiwania pracy przez bezrobotnego w Polsce wynosił 10 miesięcy i 21 dni (Sedlak & Sedlak 2012).

W opisanych powyżej sytuacjach, pracownicy zniewaleni są poczuciem frustracji potrzeby bezpieczeństwa materialnego, co ma ogromne znaczenie dla poziomu jakości życia. Świadomość pracowników trudnej sytuacji gospodarczej państwa i ekonomicznej organizacji nie obniża u nich poziomu zagrożenia dla zdolności zapewnienia egzystencji. Należy mieć na uwadze, że praca jest wartością autoteliczną, ale jednocześnie jest głównie źródłem utrzymania. Najpierw trzeba ją mieć, aby móc zaspokajać inne potrzeby z nią związane.

#### **4. Dehumanizacja XXI wieku**

Przedstawione powyżej wybrane problemy będące przykładami dehumanizacji pracy, są wykładnią aktualnych uwarunkowań sytuacji pracy. Wskazują one nie tylko niekorzystne uwarunkowania sytuacji pracy, ale

---

<sup>7</sup> Opis dotyczy osób posiadających umowę na czas nieokreślony.

również zmianę dominującego charakteru pracy, jaka dokonała się na przestrzeni ostatnich lat. W XX w. uwaga skupiała się na przeciwdziałaniu monotonii pracy i uprzedmiotawianiu człowieka w procesie pracy. Współcześnie, to nadmierne wzbogacanie pracy i zarzucanie odpowiedzialnością są czynnikami negatywnego wpływu pracy na człowieka (Atamańczuk 2010). Wydawać by się mogło, że pracownicy wiedzy nie mogą być obiektem dehumanizacji pracy biorąc pod uwagę, jaką wartość reprezentuje ich kapitał intelektualny. Jednak ów kapitał może być traktowany bardzo wymiennie, jako zasób wyodrębniony od człowieka posiadającego uczucia i potrzeby. Natomiast organizacja powinna doceniać nie tylko efekty pracy, lecz również ludzi, takimi jakimi są (Choles 2012). U podstaw dehumanizacji pracy leży rozbieżność między uwarunkowaniami organizacyjnymi sytuacji pracy a indywidualnymi potrzebami pracowników. Po jednej stronie znajdują się cele organizacji, takie jak: efektywność i ekonomiczność działania, z drugiej oczekiwania pracowników - bezpieczeństwa i równowagi w życiu. W praktyce są one względem siebie antagonistyczne.

Kolejną wykładnią zmiany są obecne relacje między organizacją a pracownikiem. Dotąd praca opierała się na długoterminowych umowach, które zakładały potrzebę inwestowania w zasoby ludzkie poprzez kształtowanie stabilnych warunków pracy. W zamian oczekiwano przywiązania do organizacji i skrupulatnego wykonywania obowiązków. Obecnie pracodawcy spodziewają się, że pracownicy będą wykazywać inicjatywę, kreatywność i elastyczność w działaniu (Dawson 2013), jak również będą akceptować niepewność w obszarze stawianych im wymagań oraz kontynuacji zatrudnienia. Zatem oczekiwania pracodawców rosną, zobowiązania wobec pracowników ulegają uszczupleniu. Równowaga w relacjach organizacja – pracownik jest kategorią opisującą pewien ideał, punkt odniesienia dla pożądaných i satysfakcjonujących obie strony rozwiązań, zatem nie występuje ona w czystej postaci. Jednak obecnie odnotowuje się praktyki pogłębiające nierównowagę, tworzące znaczne dysproporcje między wkładem pracowników w efektywność pracy a korzyściami, jakie mogą oni potencjalnie osiągnąć.

## **5. Kultura organizacyjna jako narzędzie humanizacji pracy**

Biorąc pod uwagę kierunek, w jakim zmierzają współczesne organizacje – dążenie do wysokiej tolerancji niepewności, innowacyjności, jak również złą sytuację gospodarczą należy postawić pytania:

- czy możliwe jest przeciwdziałanie ujemnym skutkom pracy silnie angażującej pracowników?
- czy możliwe jest zapewnienie pracownikom poczucia bezpieczeństwa w trudnych i niepewnych czasach?

Kluczowym czynnikiem destabilizującym funkcjonowanie organizacji

jest otoczenie. W sytuacji silnej podatności na bodźce zewnętrzne organizacja powinna dążyć do wprowadzania mechanizmów zapobiegających lub niwelujących ich negatywne oddziaływanie. Nie chodzi tu jednak o nastawienie na implementację rozwiązań służących wyłącznie ochronie interesów pracowników, ale stworzenie „warstwy ochronnej”, która umożliwi zaspokojenie podstawowych potrzeb pracowników związanych z pracą. Jej głównym celem powinna być minimalizacja (nie eliminacja) negatywnego wpływu otoczenia na jakość sytuacji pracy<sup>8</sup>.

Skutecznym instrumentem może być kultura organizacyjna<sup>9</sup>. Wartości przez nią promowane należy traktować jako filtry wpływu otoczenia. Jeżeli w hierarchii wartości organizacji na wysokim miejscu znajdują się ludzie i ich praca wówczas niezależnie od presji zewnętrznej uruchamiane będą działania mające na celu ich ochronę. Jeśli natomiast na pierwszym miejscu znajdują się materialne wyznaczniki sukcesu, takie jak zysk, pozycja na rynku, ich orientacja skłania do przedmiotowego traktowania pracowników w procesie pracy.

Kultura organizacyjna jest narzędziem zarządzania organizacją i pełni w niej określone funkcje. Do podstawowych zalicza się: integracyjną, percepcyjną i adaptacyjną (Sikorski 2002a: 15). W stabilizowaniu sytuacji pracy decydującą rolę odgrywa ostatnia z wymienionych – adaptacyjna. Jednak ze względu na globalną zmianę charakteru otoczenia ewolucji ulega także sposób jej realizacji. Dotąd kultura służyła do stabilizowania rzeczywistości dzięki tworzeniu i stosowaniu w codziennym działaniu gotowych wzorów zachowań. Prowadziła do zmniejszania obszaru niepewności dzięki zaprogramowanym reakcjom na zachodzące zmiany (Sikorski 2002a: 17). Wobec współczesnych uwarunkowań zewnętrznych, bazowanie na schematycznych, machinalnych zachowaniach jest nieefektywne, gdyż zobowiązuje do sztywnego przestrzegania wypracowanych norm. Organizacjom natomiast potrzebne jest narzędzie stabilizujące sytuację pracy, jednocześnie pozwalające na przystosowanie organizacji do zmiennych warunków otoczenia. Zatem rolą kultury organizacyjnej powinna być ochrona interesów jej członków, zapewnianie poczucia bezpieczeństwa poprzez wychwytywanie sygnałów nadchodzącej destabilizacji i uruchamianie mechanizmów elastycznych działań dostosowawczych. Przykładami świadczącymi o takim funkcjonowaniu kultury organizacyjnej jest wdrażanie programów na rzecz równowagi praca-życie, dbanie o zapewnienie czasu na odpoczynek pracowników, dostosowanie wymagań do moż-

---

<sup>8</sup> Należy pamiętać, że dynamika otoczenia jest stymulatorem rozwoju organizacji.

<sup>9</sup> Zjawisko kultury organizacyjnej wykorzystywane jest zasadniczo w dwojaki sposób. Jako konstrukt umożliwiający opis specyfiki zachowań ludzi w danej organizacji lub jako zbiór wyznaczników postępowania członków organizacji, który można modyfikować w celu poprawy jakości funkcjonowania organizacji.



liwości psychofizycznych podwładnych, czy też przygotowywanie i komunikowanie planów zatrudnienia.

Przykłady funkcjonowania firm zachodnich, analizowane z perspektywy sposobu realizacji polityki personalnej wskazują, że kultura organizacyjna może stać na straży interesów pracowników. W polskich organizacjach dominuje jednak kultura hołdująca wartościom materialnym a nie humanistycznym. U przedsiębiorców daje się zauważyć dążenie do doraźnych zysków bez dbałości o potrzeby pracowników (Srokowski 2012). Ich uwaga skupiona jest na realizacji zadań i wysokiej wydajności pracy (Heidthman, Wolfrarth 2010). Takie nastawienie tłumaczy skalę występowania opisanych w artykule problemów i wskazuje na potrzebę zmiany w tym zakresie.

### **Zakończenie**

Z przedstawionych powyżej przykładów wynika, że praca w warunkach niepewności jest kosztowna dla ludzi. Powoduje, że nie mogą oni zaspokoić swoich podstawowych potrzeb: bezpieczeństwa materialnego, emocjonalnego oraz fizjologicznej rozumianej jako potrzeby utrzymania organizmu w dobrej kondycji psychofizycznej (Bieńkowska 2013: 43-44). Jest to bardzo niekorzystna sytuacja nie tylko ze względu na rosnące niezadowolenie pracowników, ale również z uwagi na powszechny wymiar tych zjawisk negatywnie zmieniający standardy kształtowania sytuacji pracy. Należy, więc podejmować starania mające na celu minimalizację niesprzyjających pracownikom uwarunkowań.

Dzięki humanistycznemu podejściu do kształtowania warunków pracy niepewność może przestać być obciążeniem, a zostać zaakceptowanym elementem życia. Jest to możliwe dzięki właściwemu kształtowaniu kultury organizacyjnej, która będzie inicjowała działania korygujące negatywny wpływ uwarunkowań otoczenia na jakość życia w miejscu pracy. Przełożeni powinni budować warstwę absorbującą niepewność (Doktor 1975:53; Sikorski 2002b: 243), która pozwoliłaby na redukcję niepotrzebnych lęków i obaw. Dzięki temu zyskaliby spokojnych i efektywnych pracowników.

### **Bibliografia:**

1. Atamańczuk K., 2010, *Czym jest humanizacja stosunków pracy, na ile szczytne idee można wprowadzić w życie?*, [http://www.koweziu.edu.pl/edukator/index.php?option=com\\_content&view=article&id=498:humanizacja-stosunkow-pracy-idea-czy-rzeczywisto-cz-i-dr-kazimiera-atamaczuk&catid=1:artykuy-archiwalne](http://www.koweziu.edu.pl/edukator/index.php?option=com_content&view=article&id=498:humanizacja-stosunkow-pracy-idea-czy-rzeczywisto-cz-i-dr-kazimiera-atamaczuk&catid=1:artykuy-archiwalne).
2. Bieńkowska J., 2013, *Psychospołeczne zaspokajania potrzeb pracowników. Diagnozowanie sytuacji pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

3. Campell D., Stonehouse G., Houston B., 2002, *Business Strategy: An Introduction*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
4. Choles A., 2012, *Business trend: Reclaiming humanity in the workplace*, <http://www.narrativelab.co.za/node/284> [17.03.2013].
5. Dawson R., 2013, *Our future depends on the humanization of work*, <http://rossdawsonblog.com/weblog/archives/2013/02/our-future-depends-on-the-humanization-of-work.html> [14.04.2013].
6. Doktor K., 1975, *Socjologia organizacji*, Ossolineum, Wrocław.
7. EU-OSHA, 2007, *Badania nad stresem związanym z pracą. Podsumowanie raportu Agencji*, „E-facts”, nr 8, [https://osha.europa.eu/pl/publications/factsheets/pl\\_08.pdf](https://osha.europa.eu/pl/publications/factsheets/pl_08.pdf) [15.04.2013].
8. EU-OSHA, 2012, *Family issues and work-life balance*, „E-facts”, No. 57, <https://osha.europa.eu/en/publications/e-facts/e-fact-57-family-issues-work-life-balance> [02.04.2013].
9. Gębska K., Ćwiek J., 2012, *Lemingi są zmęczone*, <http://www.rp.pl/artykul/22,948182-Lemingi-sa-zmeczzone.html?p=1> [12.03.2013].
10. Heidthman J., Wolfrarth A., 2010, *Współdziałanie zamiast rywalizacji*, „Harvard Business Review Polska”, nr 87, <http://www.hbrp.pl/news.php?id=55&t=wspoldzialanie-zamiast-rywalizacji> [28.08.2013].
11. Hofstede G., 2000, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
12. Koźmiński A.K., Piotrkowski W., (red.), 1995, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
13. Ladstätter F., Garrosa E., 2008, *Prediction of Burnout*, Diplomica Verlag, Hamburg.
14. Lubieniecka K., 2007, *Jak Pani Monika pokonała LG*, „Gazeta Praca”, 17 grudnia 2007.
15. Maslow A., 1986, *W stronę psychologii istnienia*, Instytut Wydawniczy PAX, Warszawa.
16. Mikołajczyk K., 2011, *Jak uczą się dorośli, czyli co powinien wiedzieć trener o specyfice kształcenia uczestników szkolenia*, „E-mentor”, nr 2 (39).
17. Niedzielski E., 2005, *Motywowanie pracowników w warunkach niepewności zatrudnienia* [w:] A. Pochtowski (red.), *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
18. *Nowoczesna firma*, 2009, *Postawy Pracownicze 2009, Miejsca pracy w Polsce: Czy są wspaniałe?*, Projekt badawczy, Warszawa.
19. PIP, 2013, *Czym jest stres?*, <http://www.pip.gov.pl/html/pl/prewencja/stres/03110002.htm> [15.05.2013].

20. Saiyadain M.E., 2003, *Human Resources Management*, 3 edition, Tata McGraw-Hill Education, New Delhi.
21. Schneider-Corey M., Corey G., 2007, *Becoming a Helper*, Cengage Learning, Belmont.
22. Sedlak & Sedlak, 2012, *Poszukiwanie pracy trwa prawie 11 miesięcy*, [http://www.rynek.pracy.pl/monitor\\_rynku\\_pracy\\_1.php/wpis.146](http://www.rynek.pracy.pl/monitor_rynku_pracy_1.php/wpis.146) [04.05.2013].
23. Sikorski C., 2002a, *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
24. Sikorski C., 2002b, *Kultura organizacyjna*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
25. *Sprawozdanie Głównego Inspektora Pracy z działalności Państwowej Inspekcji Pracy w 2011 roku*, 2012, Warszawa.
26. Srokowski Ł., 2012, *Polski tygiel, czyli biznes po naszymu*, „Forbes”, <http://www.forbes.pl/artykuly/sekcje/strategie/polski-tygiel--czyli-biznes-po-naszemu,30835,1> [25.04.2013].
27. Ustawa o zatrudnianiu pracowników tymczasowych – wady i zalety, Monitor Prawa Pracy 1/2006. Dostępny na: [http://www.monitorprawapraczy.pl/index.php?mod=m\\_aktualnosci&cid=40&id=176&p=5](http://www.monitorprawapraczy.pl/index.php?mod=m_aktualnosci&cid=40&id=176&p=5)
28. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks Pracy (stan na 31.01.2013).

### **Problems of Creating the Work Situation in Conditions of the Uncertainty**

#### **Summary**

The article describes creating the work situation in conditions of the uncertainty. The issue was discussed on three examples of problems resulting from unstable working conditions. These refer to in turn: work overload, the fear of continuous changes and employment instability. This article aims to show that changeability and unpredictability of events in the organization has a negative effect on the psychophysical form of employees. In addition, an observation was made in the article about the change of the nature of dehumanisation of work, which had occurred under the influence of contemporary work conditions.

**Key words:** work situation, uncertain, human needs, motivation, humanization of work.

## **Przesłanki wdrażania elastycznych form zatrudnienia w opiniach mieszkańców województwa małopolskiego – opinie osób w wieku mobilnym i niemobilnym zawodowo**

### **Abstrakt**

W artykule zaprezentowano cząstkowe wyniki badań empirycznych dotyczących problematyki elastycznych form zatrudnienia przeprowadzonych na rynku pracy województwa małopolskiego. Analizowano opinie respondentów – agregując dane m.in. wg kryterium wieku (osoby w wieku mobilnym i niemobilnym zawodowo) odnośnie przesłanek wdrażania elastycznych form zatrudnienia. Pogłębiona analiza zgromadzonego materiału empirycznego wykazała, że do podstawowych korzyści, jakie mogą odnieść osoby pracujące w ramach form elastycznych zaliczono: kwestie finansowe (uzyskiwanie dochodu), możliwość wykonywania pracy (na rynku pracy pojawi się więcej ofert pracy, z których korzystają nie tylko bezrobotni, ale także uczniowie, studenci, emeryci, renciści, niepełnosprawni, czy inne grupy społeczne, które z różnych względów nie mogą wykonywać pracy osiem godzin dziennie) i dostosowywanie czasu pracy do swoich potrzeb. Kluczową słabą stroną elastycznych form zatrudnienia w opiniach respondentów jest brak stabilizacji osób świadczących pracę w oparciu o formy elastyczne.

**Słowa kluczowe:** rynek pracy, elastyczne formy zatrudnienia, aktywizacja zawodowa

### **Wstęp**

Badania, których fragmenty przedstawiono w niniejszym artykule zrealizowane zostały w ramach projektu *Elastyczni 50+*. *Elastyczne formy zatrudnienia na małopolskim rynku pracy szansą dla społeczeństwa starzejącego się*, współfinansowanego ze środków EFS, PO KL 2007-2013 w ramach Poddziałania 7.2.1 Aktywizacja zawodowa i społeczna osób zagrożonych wykluczeniem społecznym. Projekt realizowany był przez katowicką firmę „Pro-Invest” od stycznia 2009 r. do czerwca 2010 r. Jego celem była diagnoza sytuacji osób po pięćdziesiątym roku życia na rynku pracy województwa małopolskiego w zakresie ich integracji społeczno-zawodowej w kontekście możliwości podejmowania elastycznych form zatrudnienia (por. Dobrowolska 2010: 11). Zakres prac badawczych obejmował m.in. analizę polityki

---

<sup>1</sup> Email: rafal.muster@us.edu.pl.

państwa i polityki społecznej w regionie wobec osób po pięćdziesiątym roku życia, diagnozę istniejących form zatrudnienia w sektorze elastycznym w województwie małopolskim jako uzupełnienie i alternatywę dla zatrudnienia tradycyjnego, diagnozę postaw wobec elastycznych form zatrudnienia i integracji zawodowej osób po 50 roku życia, analizę zakresu działań instytucji wsparcia dla osób, które ukończyły 50 lat, czy diagnozę potencjału pracodawców z województwa małopolskiego w zakresie stosowalności elastycznych form zatrudnienia (por. tamże). W projekcie badawczym korzystano z różnych sposobów gromadzenia materiału empirycznego. Były to zarówno techniki ilościowe, jakościowe, jak i analiza dokumentów zastanych (*desk research*). Można stwierdzić, że proces pozyskiwania materiału badawczego wpisywał się w koncepcję triangulacji metodologicznej, dzięki czemu zgromadzone dane empiryczne w pełniejszy sposób pozwoliły analizować postawione problemy badawcze.

W ramach projektu przeprowadzono m.in. badanie o charakterze ilościowym na próbie 300 mieszkańców województwa małopolskiego. W niniejszym artykule przedstawiono cząstkowe wyniki tych badań – ukazując opinie osób w wieku mobilnym i niemobilnym zawodowo odnośnie problematyki wdrażania elastycznych form zatrudnienia. Podział na kategorię osób mobilnych (18-44 lata) i niemobilnych zawodowo (powyżej 44 lat) zdefiniowany jest w statystyce publicznej<sup>2</sup>. Zaproponowany w analizie podział związany z agregowaniem odpowiedzi na te dwie kategorie respondentów wynikał z chęci ukazania podobieństw i różnic w percepcji problematyki uelastyczniania rynku pracy. Część metryczkowa kwestionariusza wywiadu została celowo tak skonstruowana, aby można było dokonać agregacji danych uwzględniając te dwie kategorie wiekowe. Przyjmuje się, że osoby w wieku mobilnym zawodowo są bardziej skłonne podnosić swoje kwalifikacje zawodowe, jak i cechują się większą mobilnością przestrzenną w porównaniu do osób w wieku niemobilnym.

## **1. Szkic teoretyczny analizowanego problemu**

Przez pojęcie elastyczności na rynku pracy rozumiemy bardziej liberalne, a mniej „socjalne” zasady zatrudnienia (Drozdowski 2002: 106). Zatem można stwierdzić, że do elastycznych form zatrudnienia zaliczymy wszystkie inne, niż umowa o pracę na czas nieokreślony formuły prawne świadczenia pracy. Tym samym jako przykłady elastycznych form świadczenia pracy w naszym kraju można wskazać m.in. pracę na zastępstwo, zatrudnienie tymczasowe, telepracę, samozatrudnienie, pracę w niepełnym wymia-

---

<sup>2</sup> Zob. [www. http://www.stat.gov.pl/gus/definicje\\_PLK\\_HTML.htm?id=LST-POJ1\\_1.htm#W](http://www.stat.gov.pl/gus/definicje_PLK_HTML.htm?id=LST-POJ1_1.htm#W)

rze czasu, umowy cywilno-prawne (zlecenie, o dzieło), prace sezonowe, praca na wezwanie, czy chociażby dzielenie pracy – *job sharing*. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że alternatywne formy pracy mają charakter globalny, tzn. są nie tylko rezultatem procesów globalizacji, ale również zataczają coraz szerszy krąg i zaczynają obejmować coraz więcej ludzi na świecie (Geisler 2006: 134; por. też Drozdowski 2002: 106).

Elastyczne formy zatrudnienia, czasem określane mianem alternatywnych, niestandardowych, czy atypowych do polskiego języka zostały zapożyczone z literatury anglosaskiej, gdzie nazywane są, jako: *alternative work arrangements*, *market-mediated arrangements*, *flexible staffing arrangements*, *atypical employment* oraz *disposable*, *contingent* i *vulnerable work* (Kallenberg 2000:87, cyt. za: Domański 2007:84). W ten sposób – co już zaakcentowano wcześniej - określa się inne, niż pełnoetatowe, zawierane na czas nieokreślony formuły zatrudnienia pracowników. H. Domański zauważa, że jedną z obserwowanych zmian w okresie ostatnich lat na rynku pracy jest malejąca pewność zatrudnienia (Domański 2007:85). W przeszłości płynne formy zatrudnienia były przejściowe na rynku pracy i postrzegano je jako zajęcie dla ludzi obrzeża systemu gospodarczego (Kozek 2001:55). Tym samym z atypowych form pracy korzystali przede wszystkim pracownicy o stosunkowo niskich kwalifikacjach, bezrobotni, czy migranci. Jednakże z upływem czasu zaczęło to się zmieniać i w ramach niestandardowych form prawnych pracę coraz częściej zaczęły podejmować także osoby wysokokwalifikowane.

Francuski ekonomista Jules Gazon podkreśla, iż elastyczność, jaką stwarza przedsiębiorstwom możliwość odwołania się do zatrudnienia czasowego i tymczasowego, może ułatwić tym pracownikom wejście na rynek pracy, stanowiąc często fazę przejścia do zatrudnienia stałego. Jednak owa elastyczność może prowadzić do powstania rynku pracy o dwóch prędkościach, na którym „wtajemniczeni”, pozostający często pod ochroną związków zawodowych, korzystają z wysokiego stopnia ochrony i możliwości kariery, podczas gdy „niewtajemniczeni” są zatrudniani na podstawie umów niepewnych (Gazon 2008:68). Przy czym J. Gazon w swoich rozważaniach poszukuje modelu elastycznego rynku pracy („giętkość między przedsiębiorstwami i w przedsiębiorstwach”), przy równoczesnym zagwarantowaniu względnie stabilnego miejsca pracy (w oparciu o umowę o pracę) dla każdego pracownika (tamże: 68).

Jednym z zasadniczych powodów wprowadzenia różnych pozastandardowych form świadczenia pracy – na co zwraca uwagę H. Domański – miało być obniżanie kosztów siły roboczej. Formy te masowo zaczęły być wprowadzane w przedsiębiorstwach jako środek walki z powtarzającymi się

okresami recesji (Gazon 2008:84). Świadomość występowania regularnie pojawiających się okresów dekonunktury sprzyja rozwojowi elastyczności rynku pracy, a w ślad za tym - różnych elastycznych form wykonywania pracy, które coraz częściej są oferowane pracownikom zamiast tradycyjnych umów o pracę (Muster 2012: 41). Tym samym na rynku rośnie elastyczność zatrudnienia, rozumiana przez E. Kwiatkowskiego jako zdolność przystosowania liczby zatrudnionych w przedsiębiorstwach do zmieniających się warunków ekonomicznych, dotyczących w szczególności produkcji, płac realnych, wydajności pracy, rentowności produkcji (Kwiatkowski 2007:286). Można przypuszczać, że pracodawcom w takich warunkach trudniej będzie znaleźć pracowników, którzy zaakceptują wykonywanie pracy przez dłuższy czas na zasadach form elastycznych, innych niż umowa o pracę na czas nieokreślony. Pracownicy zatrudnieni w ramach coraz bardziej powszechnych – w szczególności na krajowym rynku - elastycznych form zatrudnienia niewątpliwie w większym stopniu narażeni są na skutki kryzysu gospodarczego aniżeli etatowa kadra przedsiębiorstw. W przypadku zmniejszania się popytu na określone towary i usługi pracodawcy w pierwszej kolejności będą redukować zatrudnienie pracowników, którzy nie posiadają umowy o pracę na czas nieokreślony. Z osobami pracującymi w ramach elastycznych form podczas kryzysu gospodarczego implikującego zmniejszeniem popytu na oferowane produkty najczęściej nie odnawia się zawartych umów. Ponadto o wiele łatwiej zwolnić osobę pracującą w oparciu o umowę o pracę na czas określony, której zgodnie z Kodeksem Pracy przysługuje jedynie dwutygodniowy okres wypowiedzenia, bądź w ogóle nie przedłużać jej tej umowy, niż zwolnić pracownika etatowego. Natomiast ze zwolnieniem pracownika etatowego wiąże się nie tylko dłuży okres wypowiedzenia umowy o pracę, ale często także konieczność wypłaty odpowiedniej odprawy. Pracownicy, dla których umowy atypowe są jedynym źródłem dochodów, nie tylko zazwyczaj uzyskują niższą pensję w porównaniu do pracowników etatowych o zbliżonym zakresie obowiązków. Pracownicy ci – co już podkreślono wcześniej - najczęściej w pierwszej kolejności tracą źródło utrzymania i tym samym stają się bezrobotnymi w przypadku wystąpienia dekonunktury rynkowej na oferowane produkty/usługi (Muster 2012: 41). K.W. Frieske wskazuje, że nowymi ofiarami procesów społecznej marginalizacji okazują się nie ci, którzy pracy nie mają, lecz ci, którzy wykonują ją w rozmaitych niepełnych formach. Na nich więc powinna się koncentrować się uwaga tych, którzy obmyślają mniej, czy bardziej skuteczne programy społecznej reintegracji, a także tych, którzy podejmują decyzje o ich finansowaniu (Frieske 2008:40).

Zastanawiając się nad zaletami elastycznych form zatrudnienia – z punktu widzenia przedsiębiorców - można stwierdzić, że nie bez znacze-

nia będzie ograniczanie kosztów osobowych ponoszonych przez pracodawców. Niższe koszty zatrudnienia pracowników elastycznych (por. Szyłko-Skoczny 2007:220) będą skutkować większą ilością miejsc pracy na rynku, co w konsekwencji przełoży się na ograniczenie bezrobocia (por. Gębski 2008:24).

Ponadto przedsiębiorcy korzystający z pracowników tymczasowych oszczędzają także czas w związku z faktem, że całą dokumentację kadrowo-płacową prowadzi Agencja Pracy Tymczasowej, która także pracownikowi tymczasowemu wypłaca wynagrodzenie, przejmując *de facto* rolę pracodawcy wypożyczając pracownika. Elastyczne przyjmowanie pracowników może być także traktowane przez pracodawców jako przedłużenie procesu selekcji pracowników na wakujące miejsca pracy – sprawdzenie personelu w realnej sytuacji pracy. Z kolei pracownicy zyskują możliwość świadczenia pracy i uzyskiwania gratyfikacji finansowej, zdobywają doświadczenie zawodowe. Dla części z nich wykonywanie pracy w ramach formuł elastycznych będzie przyczynkiem do późniejszego, stałego etatowego zatrudnienia. Poza tym w dyskursie nad elastycznością rynku pracy pojawiają się także opinie, że bez zwiększenia elastyczności w stosunkach pracy trudno będzie uporać się z wyzwaniami wzrostu wskaźników zatrudnienia – w szczególności wśród osób defaworyzowanych przez pracodawców: niepełnosprawnych, długotrwale bezrobotnych, czy po 50. roku życia (por. Muster 2010: 250; Mięcina 2009: 293). Jednakże należy pamiętać o tym, że tworzone tą drogą miejsca pracy cechuje szereg niekorzystnych właściwości: przede wszystkim są niżej opłacane, ale także - mniej stabilne, nie dają możliwości identyfikacji z firmą (Kryńska 2001: 113).

## **2. Metodologia przeprowadzonych badań**

Badania wśród 300 mieszkańców woj. małopolskiego zostały przeprowadzone za pośrednictwem standaryzowanego kwestionariusza wywiadu. Respondenci do próby dobierani byli z uwzględnieniem takich zmiennych, jak: wiek, płeć oraz miejsce zamieszkania (podział na następujące podregiony: powiat krakowski, nowosądecki, oświęcimski, tarnowski i miasto Kraków). Aby zachować pełniejszą reprezentatywność wyróżniono również warstwę wsi i miast. Dla zapewnienia rozproszenia próby ankieterzy dobierali nie więcej niż 8 respondentów w jednym mieście, bądź gminie wiejskiej. Ta dyspozycja nie obowiązywała w Krakowie i Tarnowie, skąd można było dobrać większą liczbę badanych. Ankieterzy przy doborze respondentów kierowali się zasadą zróżnicowania miejsc doboru mieszkań/domów. Respondenci dobierani byli zatem z różnych ulic – tak, aby populacja badanych była możliwie rozproszona terytorialnie.



Analizując strukturę wiekową badanej populacji dorosłych mieszkańców województwa małopolskiego można stwierdzić, że większość respondentów (N=189; 63%) stanowiły osoby w tzw. wieku mobilności zawodowej, zatem od 18 do 44 lat. Pozostała część badanych (N=111; 37%) to osoby zaliczane do kategorii niemobilnych zawodowo, którzy ukończyli 44 rok życia. Opisując tę strukturę w kategoriach bardziej szczegółowych, okazuje się, że niemal co piąty badany (19,3%) nie przekroczył 24-go roku życia. Zbliżony odsetek ankietowanych (18,7%) stanowiły osoby od 25 do 34 lat. Najliczniej reprezentowana w badaniach (25%) była grupa badanych w wieku 35–44 lata. Nieco powyżej 18% spośród ogółu populacji badanych stanowiły osoby, które ukończyły 45 lat, ale nie przekroczyły jeszcze 54 roku życia. Niemal co piąty ankietowany w momencie prowadzenia badań liczył co najmniej 55 lat.

Biorąc pod uwagę płeć respondentów, można stwierdzić, że w badaniach udział kobiet (49,3%) i mężczyzn (50,7%) kształtował się na zbliżonym poziomie. Co trzeci respondent (35,6%) posiadał wykształcenie co najwyżej zasadnicze zawodowe – z czego 8,3% badanych miało wykształcenie jedynie podstawowe lub gimnazjalne. W badaniach najliczniej reprezentowane były osoby legitymujące się wykształceniem średnim (40,4%), z czego 12,7% stanowili respondenci z wykształceniem średnim ogólnym, 21% – średnim technicznym, a 6,7% – z policealnym. Spośród osób badanych niemal co czwarty posiadał wykształcenie wyższe – w tym 5,3% stanowiły osoby z wykształceniem wyższym zawodowym, a 18,3% to ci, którzy ukończyli studia na poziomie magisterskim.

W przeprowadzonych badaniach próbowano m.in. diagnozować opinie respondentów dotyczące aspektów wdrażania elastycznych form pracy oraz kwestii związanych z funkcjonowaniem w przedsiębiorstwach pracowników elastycznych. Przeprowadzony sondaż miał charakter swoistych konsultacji społecznych podczas których diagnozowano opinie mieszkańców województwa małopolskiego odnośnie szeroko rozumianej problematyki elastycznych form zatrudnienia.

### **3. Znajomość elastycznych form zatrudnienia**

Respondentów pytano m.in. o to, czy znają inne niż umowa o pracę formy prawne związane ze świadczeniem pracy. Większość badanych mieszkańców województwa małopolskiego (60,7%) zadeklarowało znajomość atypowych, elastycznych form prawnych świadczenia pracy. Niemal co czwarty respondent (24%) jednoznacznie stwierdził, że nie słyszał o innych – poza umową o pracę – formach wykonywania pracy. Jednakże w badaniach pojawił się także spory odsetek respondentów (14,7%), którzy w pytaniu o zna-

jomość innych form oferowania pracy (poza umową o pracę) wybrali odpowiedź „trudno powiedzieć”. Na tej podstawie można sądzić, że rzeczywisty udział respondentów, którzy nie słyszeli o innych, atypowych formach świadczenia pracy jest w rzeczywistości wyższy.

Do mieszkańców województwa małopolskiego deklarujących znajomość elastycznych form świadczenia pracy skierowano pytanie z prośbą o wymienienie tych, o których słyszeli. Z zaproponowanej listy kafeteryjnej respondenci zdecydowanie najczęściej wskazywali na znajomość umów cywilno-prawnych w postaci: umowy-zlecenia (82,7%) oraz umowy o dzieło (72%). W dalszej kolejności wskazywano na pracę w niepełnym wymiarze czasu (60,7%) i pracę tymczasową (56,7%). Jednak wydaje się, że część respondentów myliło pojęcie pracy tymczasowej z typową umową na czas określony. Następnie wymieniano: pracę na zastępstwo (41,7%), samozatrudnienie (37,7%), wykonywanie pracy na wezwanie (23%), a potem świadczenie telepracy (20%), czy wreszcie na końcu – dzielenie etatu, czyli *job-sharing* (15,7%).

Od lat prowadzone są w naszym kraju działania legislacyjne związane z procesem postępującego uelastycznienia form zatrudnienia pracowników. Uelastyczniane są zapisy Kodeksu Pracy, wprowadzane są akty prawne definiujące nowe, elastyczne formy świadczenia pracy. Większość spośród populacji badanej (65,3%) stoi na stanowisku, że należy w dalszym ciągu podejmować działania legislacyjne wprowadzające nowe aspekty prawne związane z elastycznymi formami zatrudniania. Przeciwnego zdania był jedynie co dwudziesty respondent, czyli raptem 5% badanych, natomiast niemal 30% badanych nie wyraziło swojej opinii na ten temat.

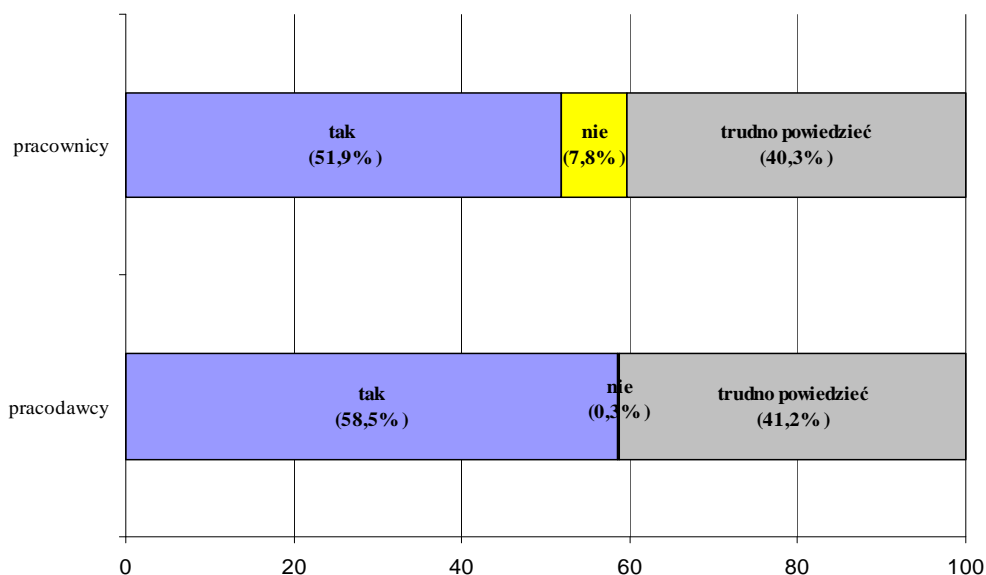
Analiza empiryczna wykazała, że większość respondentów (81%) zgadza się z koniecznością upowszechniania wśród pracodawców informacji dotyczących możliwości przyjmowania personelu w ramach różnych elastycznych form świadczenia pracy. Jedynie 6% ankietowanych było przeciwnego zdania. Zbliżony odsetek badanych (81,7%) wyraziło swoją pozytywną opinię o konieczności upowszechniania tego zakresu informacji wśród osób pracujących, bezrobotnych poszukujących pracy. Tylko 4% respondentów wyraziło w badaniach odmienne zdanie.

#### **4. Percepcja elastycznych form zatrudnienia**

Istotnym elementem procesu badawczego była także próba diagnozy, jak mieszkańcy województwa małopolskiego postrzegają elastyczne formy zatrudnienia. W tym celu respondentom zadano dwa zasadnicze pytania. Po pierwsze – czy pracownicy, którzy wykonują pracę w ramach form elastycznych odniosą jakieś korzyści. Natomiast po drugie – czy korzyści z tego tytułu

odniosą pracodawcy. Nieco częściej respondenci wskazywali, że korzyści takie odniosą przedsiębiorcy (58,5%) niż osoby pracujące (51,9%). Niemal 8% badanych mieszkańców województwa małopolskiego jednoznacznie wskazało, iż pracownicy nie odniosą korzyści z pracy w ramach formuł atypowych/elastycznych oraz jedynie 0,3% że takich korzyści nie odniosą pracodawcy. Zatem częściej wskazywano na pracodawców, jako na beneficjentów procesów uelastyczniania rynku pracy, a co za tym idzie – prawnych możliwości korzystania z personelu zatrudnionego na zasadach form elastycznych.

**Wykres 1**  
**Wskazania respondentów dotyczące korzyści pracowników i pracodawców z tytułu wdrażania elastycznych form zatrudnienia**



Źródło: Badania w ramach projektu „Elastyczni 50+. Elastyczne formy zatrudnienia na małopolskim rynku pracy szansą dla społeczeństwa starzejącego się”. Obliczenia własne

Szczegółowa analiza zgromadzonego materiału empirycznego wykazała, że do podstawowych korzyści, jakie mogą odnieść osoby pracujące w ramach form elastycznych zaliczono:

- kwestie finansowe (uzyskiwanie dochodu);
- możliwość wykonywania pracy (na rynku pracy pojawi się więcej ofert pracy, z których korzystają nie tylko bezrobotni, ale także uczniowie, studenci, emeryci, renciści, niepełnosprawni, czy inne grupy społeczne, które z różnych względów nie mogą wykonywać pracy osiem godzin dziennie);
- dostosowywanie czasu pracy do swoich potrzeb.

Zatem oprócz czynników typowo finansowych zwracano także uwagę na aspekty pozamaterialne – związane z możliwością lepszego pogodzenia pracy z obowiązkami rodzinnymi, czy chociażby ze swoimi zainteresowaniami.

Jak zaznaczono wcześniej – niespełna 8% respondentów zwróciło jednoznacznie uwagę na brak jakichkolwiek korzyści, jakie potencjalnie mogłyby odnieść pracownicy wykonujący pracę w ramach form elastycznych. Przede wszystkim argumentowano to stanowisko problemem niepewności tej kategorii pracowników. Ową niepewność można rozpatrywać co najmniej na dwóch poziomach. Po pierwsze może ona oznaczać brak stabilności zatrudnienia, co bezpośrednio przekłada się na niepewność w zakresie uzyskiwania dochodów. Po drugie – osoby pracujące w ramach form atypowych mogą mieć utrudniony dostęp do kredytów finansowych. Ponadto ta część populacji ankietowanych wskazywała także na to, iż pracownicy elastyczni uzyskują mniejszą gratyfikację finansową w porównaniu do zatrudnionych w ramach umowy o pracę na cały etat. Szczegółowa analiza zgromadzonego materiału badawczego wykazała, że respondenci w wieku niemobilnym (powyżej 44 lat) nieco częściej byli skłonni wskazywać, że zarówno pracownicy, jak i pracodawcy odnoszą korzyści z tytułu wdrażania elastycznych form pracy w porównaniu do respondentów w wieku mobilnym (18-44 lata).

Tabela 1

**Ocena korzyści osiąganych przez pracowników z tytułu wykonywania pracy w ramach form elastycznych**

wskazania	osoby w wieku 18-44 lata		osoby w wieku pow. 44 lat	
	N	% osób w wieku 18-44 lata	N	% osób w wieku pow. 44 lat
tak, pracownicy odnoszą korzyści	93	49,2	60	54,1
nie, pracownicy nie odnoszą korzyści	13	6,9	10	9,0
trudno powiedzieć	81	42,9	38	34,2
brak odpowiedzi	2	1,0	3	2,7
<b>suma</b>	<b>189</b>	<b>100,0</b>	<b>111</b>	<b>100,0</b>

Źródło: Badania w ramach projektu „Elastyczni 50+. Elastyczne formy zatrudnienia.....  
Obliczenia własne

Tabela 2

**Ocena korzyści osiąganych przez pracodawców z tytułu wykonywania pracy w ramach form elastycznych**

wskazania	osoby w wieku 18-44 lata		osoby w wieku pow. 44 lat	
	N	% osób w wieku 18-44 lata	N	% osób w wieku pow. 44 lat
tak, pracodawcy odniosą korzyści	103	54,5	69	62,2
nie, pracodawcy nie odniosą korzyści	1	0,5	0	0,0
trudno powiedzieć	82	43,4	39	35,1
brak odpowiedzi	3	1,6	3	2,7
<b>suma</b>	<b>189</b>	<b>100,0</b>	<b>111</b>	<b>100,0</b>

Źródło: Badania w ramach projektu „Elastyczni 50+. Elastyczne formy zatrudnienia.....  
Obliczenia własne

Identyfikując potencjalne ujemne strony wykonywania pracy w ramach form elastycznych respondenci w wieku 18-44 lata, jak i po 44. roku życia zgodnie najczęściej wskazywali na utrudniony dostęp do świadczeń socjalnych oraz do szkoleń i możliwości rozwoju zawodowego.

Tabela 3

**Opinie respondentów wskazujące na wady elastycznych form zatrudnienia<sup>3</sup>**

wskazania	osoby w wieku 18-44 lata		osoby w wieku pow. 44 lat	
	N	% osób w wieku 18-44 lata	N	% osób w wieku pow. 44 lat
mają utrudniony dostęp w firmie do świadczeń socjalnych (talony na święta, deputaty)	128	67,7	74	66,7
mają utrudniony dostęp do szkoleń	90	47,6	47	42,3
mają utrudnione możliwości rozwoju	87	46,0	40	36,0

<sup>3</sup> Uwaga: procenty w poszczególnych kategoriach respondentów nie sumują się do 100, gdyż badani mogli wskazać maksymalnie trzy odpowiedzi.

*Rafał Muster*

zawodowego				
mniej zarabiają	86	45,5		
są gorzej traktowani przez przełożonych	60	31,7	34	30,6

Źródło: Badania w ramach projektu „Elastyczni 50+. Elastyczne formy zatrudnienia.....  
Obliczenia własne

Respondentów pytano również o zalety, jakie dla pracownika niesie możliwość pracy w ramach form elastycznych. Poziom zbieżności udzielonych odpowiedzi przez część respondentów do 44. lat, jak i tych, którzy są już w wieku niemobilnym okazał się bardzo duży. Na pierwszym miejscu zgodnie wskazywano na lepszą możliwość godzenia życia zawodowego i osobistego. Badani zwracali także uwagę na to, iż na rynku pracy pojawia się więcej ofert pracy – tym samym więcej osób ma realną szansę na efektywny proces aktywizacji zawodowej.

Tabela 4

**Opinie respondentów wskazujące na zalety elastycznych form zatrudnienia<sup>4</sup>**

wskazania	osoby w wieku 18-44 lata		osoby w wieku pow. 44 lat	
	N	% osób w wieku 18-44 lata	N	% osób w wieku pow. 44 lat
lepsza możliwość godzenia życia zawodowego i osobistego	120	63,5	75	67,6
na rynku pracy pojawia się więcej ofert pracy	107	56,6	64	57,7
lepsze wykonanie pracy w krótkim okresie czasu	86	45,5	60	54,1
poprawa polityki prorodzinnej	85	45,0	58	52,3
poprawa organizacji pracy	84	44,4	52	46,8
zwiększenie więzi pracowników z zakładem pracy	41	21,7	27	24,3

Źródło: Badania w ramach projektu „Elastyczni 50+. Elastyczne formy zatrudnienia.....  
Obliczenia własne

<sup>4</sup> Uwaga: procenty w poszczególnych kategoriach respondentów nie sumują się do 100, gdyż badani mogli wskazać maksymalnie trzy odpowiedzi.

Szczególnie interesująco przedstawia się rozkład odpowiedzi badanej populacji mieszkańców województwa małopolskiego w zakresie identyfikacji najatrakcyjniejszej formy elastycznego wykonywania pracy. Szczegółowy rozkład odpowiedzi udzielonych zarówno przez badanych do 44 roku życia, jak i tych, którzy przekroczyli 44 lata zaprezentowano w tabeli 5.

**Tabela 5**

**Wskazania respondentów identyfikujące najatrakcyjniejsze formy elastycznego świadczenia pracy**

nazwy form zatrudnienia	wiek respondentów			
	18-44 lata		powyżej 44 lat	
	N	%	N	%
założenie własnej działalności gospodarczej	62	32,9	35	31,6
telepraca	40	21,1	16	14,2
praca na czas określony	32	17,0	26	23,5
praca na zastępstwo	17	9,0	4	3,6
praca tymczasowa	11	5,8	5	4,5
zatrudnienie socjalne/ praca subsydiowana	11	5,8	8	7,2
praca w niepełnym wymiarze czasu	8	4,2	12	10,9
praca sezonowa	7	3,7	1	0,9
umowy cywilno-prawne (zlecenie, o dzieło)	1	0,5	4	3,6
<b>suma</b>	<b>189</b>	<b>100,0</b>	<b>111</b>	<b>100,0</b>

Źródło: Badania w ramach projektu „Elastyczni 50+. Elastyczne formy zatrudnienia.....  
Obliczenia własne

Okazało się, że najatrakcyjniejszymi formami elastycznego świadczenia pracy dla młodszej części badanych jest założenie własnej działalności gospodarczej, a następnie – telepraca i praca na czas określony. Z kolei dla respondentów, którzy przekroczyli 44. rok życia najatrakcyjniejszą formą wykonywania pracy w ramach form atypowych okazało się również zakładanie własnej działalności gospodarczej. W następnej kolejności wskazywano na pracę na czas określony, a także – telepracę.

Natomiast najmniej atrakcyjną formą wykonywania tego typu pracy w świetle badań osób do 44. roku życia okazały się umowy cywilnoprawne (zlecenie, o dzieło), a dla starszej części populacji badanej najmniej pożądaną formą było wykonywanie pracy sezonowej.

W badaniach zwrócono także uwagę na opinie dotyczące sytuacji dotyczącej hipotetycznego porównania sytuacji osób pracujących w ramach stosunku pracy do sytuacji osób pracujących w ramach form elastycznych.

**Tabela 6**

**Opinie respondentów porównujące sytuację osób wykonujących pracę w ramach form elastycznych do zatrudnionych na umowę o pracę**

osoby wykonujące pracę w ramach form elastycznych w porównaniu do pracujących na umowę o pracę:	tak		nie		trudno powiedzieć	
	N	%	N	%	N	%
mają utrudniony dostęp w firmie do świadczeń socjalnych	202	67,4	58	19,3	40	13,3
mniej zarabiają	137	45,7	96	32,0	67	22,3
mają utrudniony dostęp do szkoleń	137	45,7	108	36,0	55	18,3
mają utrudnione możliwości rozwoju zawodowego	127	42,3	118	39,4	55	18,3
są gorzej traktowani przez przełożonych	94	31,3	136	45,4	70	23,3

Źródło: Badania w ramach projektu „Elastyczni 50+. Elastyczne formy zatrudnienia.....  
Obliczenia własne

Analiza zebranego materiału badawczego wykazała, że najmniej korzystnie badani mieszkańcy województwa małopolskiego postrzegali pracę elastyczną w kontekście dostępu personelu do świadczeń socjalnych. Blisko 70% podzieliło pogląd o ograniczonej dostępności tej kategorii personelu do dodatkowych różnych gratyfikacji związanych z faktem wykonywania pracy. Z kolei niemal co drugi respondent zgodził się ze stwierdzeniem, iż pracownicy ci mniej zarabiają (45,7%), czy mają utrudniony dostęp do szkoleń (45,7%). Zbliżony odsetek badanych (42,3%) wskazał na mniejsze możliwości rozwoju zawodowego. Identyfikując słabe strony elastycznego wykonywania pracy niemal co trzeci respondent (31,3%) zgodził się z opinią gorszego traktowania tej części personelu przez przełożonych w porównaniu do etatowych pracowników. Zatem w społecznej świadomości pozastandardowe formy świadczenia pracy (w kontekście ich wad i ograniczeń) to w pierwszej kolejności ograniczony dostęp do świadczeń socjalnych takich jak: talony na święta, bony żywnościowe, różne deputaty, dofinansowania do wczasów, czy chociażby posiłków w zakładowej stołówce. Okazuje się, że są to niezwykle istotne składniki systemu gratyfikacji pracowników. Powinni o tym pamiętać



w szczególności przedsiębiorcy oferujący możliwość pracy w ramach form elastycznych. Aby nie dopuścić do problemów biegunowego podziału personelu na tych, którzy pracują na etacie i w systemie pracy elastycznej należy podejmować działania idące w kierunku wyrównywania dostępności do świadczeń socjalnych w zakładzie pracy. Implikacją braku tego typu działań będzie nasilanie się problemu autostygmatyzacji i stygmatyzacji personelu zatrudnionego w ramach form elastycznych.

### **5. Sytuacje, które negatywnie mogą wpłynąć na wdrażanie w firmach elastycznych form zatrudnienia**

Respondenci identyfikowali także sytuacje, które potencjalnie mogą ograniczać wprowadzanie/ upowszechnianie w zakładach pracy elastycznych form zatrudnienia.

**Tabela 7**

**Wskazania respondentów identyfikujące sytuacje, które mogą ograniczać wprowadzanie/upowszechnianie w zakładach pracy elastycznych form zatrudnienia**

sytuacje	tak		nie		trudno powiedzieć	
	N	%	N	%	N	%
brak wiedzy pracodawców	163	54,3	75	25,0	62	20,7
niechęć pracodawców	150	50,0	88	29,3	62	20,7
mała elastyczność pracowników	141	47,2	99	33,1	60	19,7
koszty związane z wdrożeniem nowego systemu pracy	137	45,8	108	36,1	55	18,1
konieczność zmiany organizacji pracy	130	43,3	104	34,7	66	22,0

Źródło: Badania w ramach projektu „Elastyczni 50+. Elastyczne formy zatrudnienia.....  
Obliczenia własne

Jako główną barierę, która może w opiniach ankietowanych wpłynąć na ograniczanie wprowadzania, bądź upowszechniania elastycznych form zatrudnienia w przedsiębiorstwach wskazywano na brak wiedzy pracodawców. Z tym stwierdzeniem zgodziło się 54,3% respondentów. Połowa badanych mieszkańców województwa małopolskiego zwróciło uwagę, że taką barierą jest niechęć pracodawców. W dalszej kolejności mówiono o małej elastyczności samych pracowników (47,2%) oraz wskazywano na potencjal-

ne koszty związane z wdrożeniem nowego systemu pracy (45,8%). Niewiele mniejsza część populacji badanych (43,3%) zgodziła się ze stwierdzeniem mówiącym, że taką barierą może być konieczność zmiany organizacji pracy. Czyli w opiniach mieszkańców województwa małopolskiego istotne bariery wdrożenia systemu pracy dzielonej leżą raczej po stronie przedsiębiorców. Na potencjalne bariery leżące po stronie pracowników w tym zakresie wskazywano nieco rzadziej.

W badaniach identyfikowano także czynniki, które potencjalnie mogą wpływać na ograniczanie wprowadzania/ upowszechniania w zakładach pracy elastycznych form zatrudnienia. Analizując uzyskane odpowiedzi - podobnie, jak wcześniej – wzięto pod uwagę kryterium wieku respondentów.

Młodsza część badanych akcentowała w pierwszej kolejności brak wiedzy pracodawców, następnie podkreślano małą elastyczność pracowników i niechęć pracodawców. Najmniej respondentów z tej kategorii wiekowej wskazywało na konieczność zmiany organizacji pracy, jako na barierę utrudniającą wprowadzenie form elastycznego świadczenia pracy w przedsiębiorstwach.

Tabela 8

**Opinie respondentów dotyczące sytuacji mogących ograniczać wprowadzanie/upowszechnianie w firmach elastycznych form świadczenia pracy (podział na kategorię mobilnych i niemobilnych zawodowo)**

wskazania	osoby w wieku 18-44 lata		osoby w wieku pow. 44 lat	
	N	% osób w wieku 18-44 lata	N	% osób w wieku pow. 44 lat
brak wiedzy pracodawców	99	52,4	64	57,7
mała elastyczność pracowników	96	50,8	55	49,5
niechęć pracodawców	95	50,3	48	43,2
koszty związane z wdrożeniem nowego systemu pracy	89	47,1	46	41,4
konieczność zmiany organizacji pracy	84	44,4	45	40,5

Źródło: Badania w ramach projektu „Elastyczni 50+. Elastyczne formy zatrudnienia.....  
Obliczenia własne

Dla starszej części populacji badanych (powyżej 44 lat) podstawowymi barierami mogącymi negatywnie wpływać na wdrażanie w firmach elastycznych form zatrudnienia okazały się: brak wiedzy pracodawców, nie-

chęć pracodawców i koszty związane z wdrożeniem nowego systemu pracy. Najbardziej z tej grupy badanych wskazywało na małą elastyczność samych pracowników.

### **6. Opinie badanych diagnozujące sytuacje, w których pracownicy byłiby zainteresowani wykonywaniem pracy w ramach form elastycznych**

Badanym mieszkańcom województwa małopolskiego zadano pytanie o potencjalne sytuacje, w których pracownicy byłiby zainteresowani wykonywaniem pracy w ramach form elastycznych. Szczegółowa analiza materiału empirycznego wykazała, że osoby, które nie przekroczyły 44. roku życia najczęściej wskazywali na sytuacje, kiedy pracownik jest na emeryturze/rencie, zdobywa wykształcenie, wychowuje dziecko/dzieci, a także – opiekuje się osobą niepełnosprawną.

**Tabela 9**

**Sytuacje, w których pracownik byłby zainteresowany wykonywaniem pracy w ramach form elastycznych – opinie respondentów w wieku mobilnym<sup>5</sup>**

wskazania	osoby w wieku 18-44 lata	
	N	% osób w wieku 18-44 lata
pracownik jest na emeryturze/rencie	176	93,1
pracownik zdobywa wykształcenie	149	78,8
pracownik wychowuje dziecko/ dzieci	142	75,1
pracownik opiekuje się osobą niepełnosprawną	140	74,1
pracownik pracuje również w innej firmie/firmach	121	64,0
pracownik prowadzi działalność gospodarczą	113	59,8
pracownik ma problemy zdrowotne	108	57,1
pracownik jest młody, rozpoczyna pracę zawodową po ukończeniu nauki	106	56,1
pracownik jest w wieku przedemerytalnym	99	52,4
pracownik pełni inne (istotne dla lokalnej społeczności) obowiązki pozazawodowe	96	50,8

Źródło: Badania w ramach projektu „Elastyczni 50+. Elastyczne formy zatrudnienia.....  
Obliczenia własne

<sup>5</sup> Uwaga: procenty nie sumują się do 100, gdyż respondenci ustosunkowywali się do każdego stwierdzenia z osobna.

Z kolei populacja badanych, którzy ukończyli 44. rok życia do sytuacji, w których w szczególności pracownicy mogliby być zainteresowani formami elastycznego zatrudnienia zaliczyli: wychowywanie dziecka/dzieci, zdobywanie wykształcenia, przebywanie na emeryturze/ rencie, czy – opieka nad osobami niepełnosprawnymi.

**Tabela 10**  
**Sytuacje, w których pracownik byłby zainteresowany wykonywaniem pracy w ramach form elastycznych – opinie respondentów w wieku niemobilnym<sup>6</sup>**

wskazania	osoby w wieku powyżej 44 lat	
	N	% osób w wieku pow. 44 lat
pracownik wychowuje dziecko/ dzieci	90	81,1
pracownik zdobywa wykształcenie	87	78,4
pracownik jest na emeryturze/rencie	85	76,6
pracownik opiekuje się osobą niepełnosprawną	84	75,7
pracownik pracuje również w innej firmie/firmach	72	64,8
pracownik ma problemy zdrowotne	67	60,4
pracownik prowadzi działalność gospodarczą	63	56,8
pracownik jest w wieku przedemerytalnym	58	52,3
pracownik pełni inne (istotne dla lokalnej społeczności) obowiązki pozazawodowe	58	52,3
pracownik jest młody, rozpoczyna pracę zawodową po ukończeniu nauki	55	49,5

Źródło: Badania w ramach projektu „Elastyczni 50+. Elastyczne formy zatrudnienia.....  
Obliczenia własne

W badaniach analizowano także, na jakie sytuacje pozytywnie może wpłynąć fakt rozpowszechniania elastycznych form przyjmowania personelu. Podczas identyfikowania szeroko rozumianych zalet upowszechniania możliwości świadczenia pracy w oparciu o formuły elastyczne najczęściej wska-

<sup>6</sup> Uwaga: procenty nie sumują się do 100, gdyż respondenci ustosunkowywali się do każdego stwierdzenia z osobna.

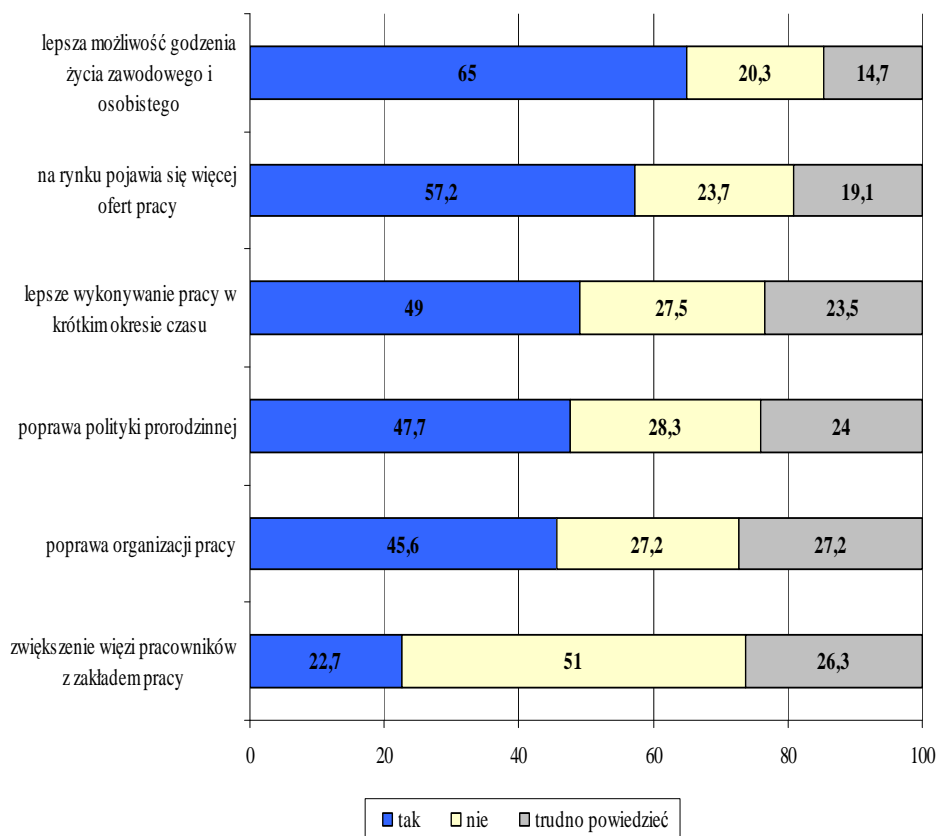
zywano na lepszą możliwość godzenia życia osobistego z zawodowym. Zwróciło na to uwagę większość, gdyż 65% ankietowanych. Możliwość pełniejszego pogodzenia różnych istotnych ról dla człowieka (np. roli rodzica i roli pracownika) okazuje się być jedną z najistotniejszych zalet tej formy wykonywania pracy. Ruchomy, elastyczny czas pacy w szczególności może sprawdzić się u tych pracowników, którzy mają małe dziecko, bądź opiekują się osobą schorowaną, niepełnosprawną. W opiniach większości respondentów (57,2%) nie bez znaczenia okazuje się także zwiększony popyt na zasoby ludzkie. Innymi słowy – na rynku wówczas pojawia się więcej ofert pracy. Jednakże należy także zastanowić się nad jakością tych ofert pracy. Można postawić pytanie o warunki pracy i płacy, jakie dają pracodawcy oferujący możliwość świadczenia pracy w ramach form elastycznych?

Co drugi badany (49%) zgodził się ze stwierdzeniem, że upowszechnianie na szerszą skalę elastycznych form przyjmowania pracowników pozytywnie wpłynie na lepsze wykonanie pracy w krótszym okresie czasu. Czyli generalnie na poszczególnych poziomach organizacji praca będzie sprawniej wykonywana. Poprawi się tym samym efektywność gospodarowania czynnikiem ludzkim w firmie. Zbliżony odsetek ankietowanych (47,7%) przychylił się do stanowiska, iż implikacją stosowania na szerszą skalę tych form zatrudnienia będzie poprawa polityki prorodzinnej. Obecnie jednym z czynników odkładania decyzji o posiadaniu dziecka są obawy przyszłych matek o możliwy powrót do pracy po urlopie macierzyńskim, czy wychowawczym. Czego bezpośrednim skutkiem jest bardzo niski współczynnik dzietności w naszym kraju, który wynosi 1,33. Tymczasem, aby móc mówić o zastępowalności pokoleń współczynnik ten powinien kształtować się na poziomie co najmniej 2,1.

Stosowane na szerszą skalę elastyczne formuły zatrudniania personelu i wdrażanie nowych form – dostosowanych do potrzeb konkretnych beneficjentów może przełożyć się na zmniejszanie obaw przed powrotem do pracy po urodzeniu dziecka. Ankietowani natomiast w większości nie zgodzili się ze stwierdzeniem, że praktyczne stosowanie formuł elastycznego zatrudnienia implikuje zwiększeniem poziomu więzi pomiędzy tymi pracownikami a zakładem pracy. Przyczyn tego stanu rzeczy należy upatrywać w samej specyfice form elastycznych – bardzo często personel wykonuje prace zlecane, doraźne, krótkotrwałe, co z pewnością nie sprzyja integracji pracownika z zakładem pracy.

Wykres 2

## Skutki stosowania na szerszą skalę elastycznych form zatrudnienia (w%)



Źródło: Badania w ramach projektu „Elastyczni 50+. Elastyczne formy zatrudnienia.....  
Obliczenia własne

Analizując szczegółowo zgromadzony materiał badawczy pod rozważania poddano także to, w jaki sposób różne grupy wiekowe respondentów ustosunkowują się do pytania o to, czy należy wśród pracodawców i bezrobotnych upowszechniać informacje o elastycznych formach zatrudnienia.

Ankietowani mieszkańcy województwa małopolskiego jak najbardziej zgadzają się ze stwierdzeniem, że należy wśród pracodawców upowszechniać elastyczne formy świadczenia pracy. Jednak - co wykazała przeprowadzona analiza - poziom tej akceptacji był na wyższym poziomie wśród respondentów w wieku niemobilnym, którzy ukończyli 44. rok życia.

Tabela 11

**Aprobata upowszechniania wśród pracodawców informacji o możliwościach zatrudniania pracowników w ramach form elastycznych**

wskazania	osoby w wieku 18-44 lata		osoby powyżej 44 lat	
	N	% osób w wieku 18-44 lata	N	% osób w wieku pow. 44 lat
tak	149	78,8	94	84,6
nie	6	3,2	6	5,4
trudno powiedzieć	28	14,8	11	10,0
brak odpowiedzi	6	3,2	0	0,0
<b>suma</b>	<b>189</b>	<b>100,0</b>	<b>111</b>	<b>100,0</b>

Źródło: Badania w ramach projektu „Elastyczni 50+. Elastyczne formy zatrudnienia.....  
Obliczenia własne

Badania wykazały także, że nieco wyższy odsetek respondentów po 44. roku życia w porównaniu z osobami w wieku 18-44 lata próbuje proces upowszechniania wśród bezrobotnych informacji o możliwościach przyjmowania pracowników na zasadach form elastycznych.

Tabela 12

**Aprobata upowszechniania wśród bezrobotnych informacji o możliwościach zatrudniania pracowników w ramach form elastycznych**

wskazania	osoby w wieku 18-44 lata		osoby w wieku pow. 44 lat	
	N	% osób w wieku 18-44 lata	N	% osób w wieku pow. 44 lat
tak	152	80,4	93	83,8
nie	11	5,8	1	0,9
trudno powiedzieć	26	13,8	17	15,3
<b>suma</b>	<b>189</b>	<b>100,0</b>	<b>111</b>	<b>100,0</b>

Źródło: Badania w ramach projektu „Elastyczni 50+. Elastyczne formy zatrudnienia.....  
Obliczenia własne

Może to świadczyć o tym, że starsza część mieszkańców województwa małopolskiego w większym stopniu niż młodsza część populacji będzie zainteresowana korzystaniem z atypowych form świadczenia pracy.

### **Zakończenie**

Pogłębiona analiza zgromadzonego materiału empirycznego wykazała, że do podstawowych korzyści, jakie mogą odnieść osoby pracujące w ramach form elastycznych zaliczono: kwestie finansowe (uzyskiwanie dochodu), możliwość wykonywania pracy (na rynku pracy pojawi się więcej ofert pracy, z których korzystają nie tylko bezrobotni, ale także uczniowie, studenci, emeryci, renciści, niepełnosprawni, czy inne grupy społeczne, które z różnych względów nie mogą wykonywać pracy osiem godzin dziennie) i dostosowywanie czasu pracy do swoich potrzeb.

Podsumowując zgromadzony materiał empiryczny na podstawie badań przeprowadzonych wśród mieszkańców województwa małopolskiego można stwierdzić, że generalnie respondenci uważają, iż pracodawcy częściej niż pracownicy odniosą korzyści z tytułu wdrażania elastycznych form pracy.

Osoby w wieku mobilnym zawodowo w głównej mierze twierdzą, że pracownik w szczególności będzie zainteresowany wykonywaniem pracy w ramach form elastycznych w następujących sytuacjach: jest na emeryturze/rencie, zdobywa wykształcenie, wychowuje dziecko/dzieci, bądź opiekuje się osobą niepełnosprawną. Osoby w wieku niemobilnym mówiły o tych samych sytuacjach – aczkolwiek wymieniając je w innej kolejności: pracownik wychowuje dziecko/dzieci, zdobywa wykształcenie, jest na emeryturze/rencie i opiekuje się osobą niepełnosprawną.

Zarówno osoby w wieku mobilnym, jak i niemobilnym wyrażały podobne opinie odnośnie wad elastycznych form zatrudnienia. Najczęściej wymieniano: utrudniony dostęp do świadczeń socjalnych, utrudniony dostęp do szkoleń i mniejsze możliwości rozwoju zawodowego. Te dwie kategorie respondentów wskazywały na takie same pozytywne aspekty wdrażania elastycznych form zatrudnienia. Po pierwsze mówiono o lepszej możliwości godzenia życia zawodowego i osobistego, po drugie wskazywano na to, że pojawi się więcej ofert pracy na rynku.

W artykule, co należy podkreślić – agregując dane w oparciu o kryterium wieku – nie wykazano jednak szczególnie istotnych różnic pomiędzy postrzeganiem elastycznych form zatrudnienia przez respondentów w wieku mobilnym (18-44 lata) a respondentami w wieku niemobilnym (powyżej 44 roku życia). Jednocześnie należy podkreślić, że trudno odnieść się do innych badań nad problematyką, jak respondenci w wieku mobilnym i niemobilnym



postrzegają kwestie związane z procedurą wdrażania elastycznych form zatrudnienia w związku z deficytem ego typu badań.

### **Bibliografia:**

1. Dobrowolska M., (red.), 2010, *Rozwiązywanie problemów społecznych – wytyczne dla zwiększania integracji zawodowej 50+ w regionie*, KMB press, Katowice.
2. Domański H., 2007, *Struktura społeczna.*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa.
3. Drozdowski R., 2002, *Rynek pracy w Polsce. Recepcja, oczekiwania, strategie dostosowawcze.*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań.
4. Frieske K. W., 2008, *Spółeczna marginalność jako koszt systemowy*, [w:] M. Jarosz (red.), *Wykluczeni. Wymiar społeczny, materialny i etniczny*, ISP PAN, Warszawa.
5. Gazon J., 2008, *Ani bezrobocie, ani opieka społeczna. Od wyboru etycznego do ekonomicznej realizacji*, PWN, Warszawa.
6. Geisler R., 2006, *Socjologiczne spojrzenie na funkcjonowanie pracownika w warunkach pracy tymczasowej w województwie śląskim* [w:] M. Dobrowolska (red.), *Być albo nie być czasownikiem. Analiza funkcjonowania pracownika w warunkach zatrudnienia tymczasowego.*, Wydawnictwo Śląsk, Katowice.
7. Kallenberg A. L., 2000, *Non-Standard employment relations*, „Annual Review of Sociology”, nr 26.
8. Kozek W., 2001, *Rynek pracy w Polsce w perspektywie instytucjonalnej* [w:] A. Barska T. Michalczyk, M. S. Szczepański (red.), *Ku integracji rozwoju człowieka i społeczeństwa.*, Prace Naukowe Uniwersytetu Śląskiego, Katowice-Opole.
9. Kryńska E., 2001, *Dylematy polskiego rynku pracy*, IPiSS, Warszawa.
10. Kwiatkowski E., 2007, *Bezrobocie. Podstawy teoretyczne*, PWN, Warszawa.
11. Mięcina J., 2009, *Prawo pracy w przebudowie – kierunki i cechy ewolucji zmian w prawie pracy* [w:] J. Gardawski (red.), *Polacy pracujący a kryzys fordyzmu*. SCHOLAR, Warszawa.
12. Muster R., 2010, *Szanse bezrobotnych w szczególnej sytuacji na rynku pracy na podjęcie zatrudnienia. Diagnoza grup defaworyzowanych przez pracodawców*, [w:] M. Gagacka, K. Głąbicka (red.), *Lokalne sieci wsparcia*, Politechnika Radomska, Radom.
13. Muster R., 2012, *Pracujący biedni na rynku pracy. Procesy uelastyczniania zatrudnienia a zjawisko pauperyzacji pracowników*, „Studia Socjologiczne”, nr 3(206).

14. Szyłko-Skoczny M., 2007, *Problemy społeczne w sferze pracy*, [w:] G. M. Firlit-Fesnak M. Szyłko-Skoczny (red.), *Polityka społeczna*, PWN, Warszawa.

**Źródła internetowe:**

[http://www.stat.gov.pl/gus/definicje\\_PLK\\_HTML.htm?id=LST-POJ1\\_1.htm#W](http://www.stat.gov.pl/gus/definicje_PLK_HTML.htm?id=LST-POJ1_1.htm#W). [wejście w dniu 10.01.2014r.]

**Premises for the Implementation of Flexible Forms of Employment in the Opinions of People from Malopolska Region– Opinions of People Aged Mobile and Non-Mobile Professionals****Summary**

This article presents partial results of quantitative research conducted on a representative population of 300 adult residents of Małopolska region. The article presents the views of respondents on knowledge of various atypical forms of employment benefits. It also presents the level of acceptance of more flexible forms of legal process to work, but mainly focused on presenting the opinion of the reasons for the implementation of flexible forms of employment for employees. It also presents respondents' opinions about the pros and cons of such forms to work, paying attention to the potential benefits of workers and employers in order to more flexible labor market.

This article is a reporting - are reported in the important results of research on issues of perception and implementation of flexible forms of employment for residents of Małopolska region. Most of the empirical data aggregated by age of respondents - an attempt to capture any differences in the responses of people in a number of mobile and non-mobile population.

**Key words:** labor market, flexible forms of employment, job activation.

Karolina Dąbrowska<sup>1</sup>  
Uniwersytet Łódzki

## Telepraca jako nowoczesna forma zatrudnienia w Polsce

### Abstrakt

Przekształcenia, które zachodzą w gospodarce wymuszają na podmiotach odpowiednie zachowania mające na celu utrzymanie się na rynku. W związku z tym przedsiębiorstwa zmierzają w kierunku polepszania jakości usług, poprawy wydajności w pracy, zmniejszenia kosztów oraz kreowania elastycznych strategii. Przedsiębiorstwa chcące zaadaptować się do zmiennych warunków wykorzystują telepracę, czyli takie zatrudnianie pracowników, którzy wykonują swoje obowiązki zdalnie. W Polsce zjawisko telepracy jest względnie nowe, co powoduje, że zarówno pracodawcy jak i pracownicy nie orientują się w charakterze pracy zdalnej oraz korzyści i zagrożeń jakie ona niesie ze sobą. W artykule zostanie przeanalizowana telepraca oraz jej zalety i wady. Celem pracy będzie scharakteryzowanie telepracy jako nowoczesnej formy zatrudnienia oraz jej rozwoju w Polsce w oparciu o źródła literaturowe. Zostaną przedstawione: pojęcie telepracy, które zwraca uwagę na różne jej aspekty; charakterystyka telepracownika; wady i zalety telepracy z punktu widzenia pracodawców, pracowników oraz ogółu społeczeństwa; opis telepracy w Polsce (statystyki oraz uregulowania prawne); umowy, w ramach których możliwe jest wykonywanie pracy zdalnie.

**Słowa kluczowe:** telepraca, nowoczesna forma zatrudnienia, telepracownik.

### Wstęp

Przełom lat 80. i 90. XX wieku, w odpowiedzi na wzrost bezrobocia, przyniósł ze sobą rozwój alternatywnych form zatrudnienia, w których jedną z najważniejszych kwestii pozostał elastycznie dostosowany zakres działań oraz miejsce i czas pracy. Elastyczne formy zatrudnienia można podzielić na: *pracę w niepełnym wymiarze godzin, pracę na czas określony, pracę na umowę zlecenie, dzieło, kontrakt, prace sezonowe, pracę w czasie ruchomym, na zastępstwo, pracę chałupniczą, pracę na wezwanie, nomadyczną, podział zadań między pracowników pełnoetatowych za zmniejszone wynagrodzenie (work-sharing), dzielenie stanowiska pracy i działań pomiędzy pracowników niepełno etatowych (Job-sharing), wykonywanie zamiennych zadań na różnych stanowiskach (Job-rotation), samo zatrudnienie, zatrudnienie przez agencje pracy tymczasowej, leasing pracowniczy oraz telepracę (telework)*

---

<sup>1</sup> Email: kdabrowskaldz@wp.pl.

([www.telepraca.gov.pl/telepraca,pigulki\\_wiedzy,ogolne,alternatywne\\_formy\\_zatrudnienia\\_na\\_wspolczesnym\\_ryнку\\_pracy\\_telepraca.html](http://www.telepraca.gov.pl/telepraca,pigulki_wiedzy,ogolne,alternatywne_formy_zatrudnienia_na_wspolczesnym_ryнку_pracy_telepraca.html) z dnia 12.05.2013).

Przekształcenia, które zachodzą w gospodarce wymuszają na podmiotach zmiany mające na celu utrzymanie się na rynku. Organizacje podążają w kierunku większej wydajności pracy, polepszenia jakości usług, które mają do zaoferowania przy jednoczesnym spadku kosztów oraz formowania elastycznych zachowań. Sama *elastyczność staje się cechą, która decyduje o zdolności przystosowania organizacji do zmieniających się warunków rynkowych* (Baron – Wiaterek 2008:74).

Przedsiębiorstwa będące pod dużym wpływem bardzo szybkiego rozwoju technologii informatycznych oraz telekomunikacyjnych są zmuszone do reagowania i wprowadzania zmian. Taka drastyczna reorganizacja staje się jedynym wyjściem dla organizacji, które chcą dalej funkcjonować na konkurencyjnym rynku. Zdarza się jednak, że tradycyjne formy pracy stają się nieefektywne, a zastosowanie pracy zdalnej okazuje się być coraz bardziej popularne. *Telepraca narodziła się w Stanach Zjednoczonych w latach 70. XX wieku, a jej rozkwit przypadł na lata 90. ubiegłego wieku dzięki intensywnemu rozwojowi technologii cyfrowych* (Szewczyk 2006:50).

## 1. Pojęcie telepracy

Literatura zawiera wiele sposobów definiowania telepracy. Poniżej przedstawiono kilka wybranych definicji pracy zdalnej, każda z nich przykłada uwagę do innego aspektu.

Kodeks pracy mówi, że *telepraca to praca wykonywana regularnie poza zakładem pracy, z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej w rozumieniu przepisów o świadczeniu usług drogą elektroniczną* (Kodeks pracy, Art. 67 § 1, 2012:58).

Według kolejnej definicji jest to *każdy rodzaj pracy umysłowej, która jest wykonywana przez pracownika w sposób zdalny, poza tradycyjnym miejscem pracy. Polega na prowadzeniu pracy na odległość, a następnie przesyłaniu jej wyników do siedziby macierzystej firmy za pomocą sieci informatyczno-telekomunikacyjnych* (Szewczyk 2006:50).

Następna definicja zwraca uwagę na: *pracę wykonywaną przy użyciu dostępnych technik informatycznych i telekomunikacyjnych, w dowolnej odległości od miejsca gdzie tradycyjnie jest rozliczana* (Pyszczak 2001:64).

Inna perspektywa w definiowaniu pracy zdalnej odnosi się do kontaktu ze współpracownikami, która formułuje telepracę w kategorii pracy wykonywanej *w miejscu odległym od centrali albo urzędzeń produkcyjnych z wykorzystaniem technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych, bez osobistego kontaktu z innymi pracownikami*

([http://www.saz.org.pl/files/Elastyczne\\_Formy\\_Pracy\\_-\\_Poradnik\\_dla\\_Pracodawcow.pdf](http://www.saz.org.pl/files/Elastyczne_Formy_Pracy_-_Poradnik_dla_Pracodawcow.pdf) z dnia 10.05.2013 2007:69).

Ostatnie pojęcie oscyluje w zakresie *każdej formy zastąpienia dojazdów związanych z pracą przez technologie informatyczne (takie jak telekomunikacja i komputery)*

([http://www.saz.org.pl/files/Elastyczne\\_Formy\\_Pracy\\_-\\_Poradnik\\_dla\\_Pracodawcow.pdf](http://www.saz.org.pl/files/Elastyczne_Formy_Pracy_-_Poradnik_dla_Pracodawcow.pdf) z dnia 10.05.2013 2007:69).

Z przedstawionych powyżej definicji, które zostały wybiórczo zaczerpnięte z literatury przedmiotu widać, że brakuje wśród autorów pełnej zgodności, czym jest telepraca. Można jedynie zwrócić uwagę na wspólne elementy i cechę w prezentowanych definicjach: zastosowanie nowoczesnych technologii (jako czynnik kluczowy, który umożliwia przejście od pracy tradycyjnej do zdalnej).

Telepraca jest kojarzona najczęściej z pracą wykonywaną w domu – dając możliwość opieki nad dziećmi i innymi członkami rodziny. Jednak praca zdalna to pojęcie zdecydowanie szersze i dużo bardziej zróżnicowane. W literaturze przedmiotu termin telepracy znajduje wiele podziałów.

**Tabela 1**

**Telepraca - wybrane podziały**

Autor	Telepraca - klasyfikacja
Ekspert IPiSS <sup>2</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Telepraca w domu – wykonywanie pracy w miejscu zamieszkania.</li> <li>• Telepraca przemienna – dzielenie czasu pracy pomiędzy pracą w domu i siedzibie przedsiębiorstwa.</li> <li>• Telepraca mobilna (nomadyczna) – realizowanie zadań u odbiorców lub w podróży przy wykorzystaniu technik teleinformatycznych.</li> <li>• Idea „gorących biurek” – dzielenie biurek ze współpracownikami.</li> <li>• Centra telepracy – tzw. wirtualne biura (ośrodki zaopatrzone w urządzenia, które pozwalają na realizację zadań przy pośrednictwie narzędzi teleinformatycznych).</li> </ul>
Machol – Zajda L.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Telepraca domowa – praca w miejscu zamieszkania.</li> <li>• Telepraca nomadyczna – praca serwisantów, specjalistów</li> </ul>

<sup>2</sup> Na potrzeby niniejszego artykułu przyjęto ogólną nazwę „Ekspert IPiSS”, którzy są współautorami monografii: *Elastyczne formy pracy, poradnik dla pracodawców*, 2007, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok. Zob. [http://www.saz.org.pl/files/Elastyczne\\_Formy\\_Pracy\\_-\\_Poradnik\\_dla\\_Pracodawcow.pdf](http://www.saz.org.pl/files/Elastyczne_Formy_Pracy_-_Poradnik_dla_Pracodawcow.pdf) z dnia 10.05.2013

	<p>oraz personelu zarządzającego, wykonujących zadania u klientów wykorzystując techniki teleinformatyczne.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Telecentra – ośrodki posiadające niezbędne wyposażenie, umożliwiające pracę poszczególnym osobom, które mieszkają zbyt daleko lub nie są w stanie wykonywać jej w domu.</li> <li>• Telechatki – specjalne telecentra, które są usytuowane na terenach wiejskich, celem zapewnienia dostępu do techniki i sprzętu osobom, które mieszkają poza centrami urbanistycznymi.</li> <li>• Telewioski – rozszerzona wersja telechatki, która dzięki rozwiniętej sieci domowej, wioskowej i krajowej daje sieć szkieletową i możliwość włączenia się do „globalnej wioski”.</li> <li>• Telepraca „zamorska” – praca wyprowadzona poza teren swojego miasta, regionu lub kraju.</li> </ul>
Maczewski A.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Telepraca w pełni domowa (<i>telehomeworking</i>) – wykonywanie pracy wyłącznie z domu.</li> <li>• Telepraca głównie domowa (<i>home based teleworking</i>) – wykonywanie prac głównie w domu z niewielką częścią robioną w firmie lub poza nią.</li> <li>• Telepraca nomadyczna (<i>nomadic teleworking</i>) – wykonywanie pracy w podróży.</li> <li>• Telepraca dorywcza (<i>ad hoc teleworking</i>) – wykonywanie pracy najczęściej w firmie, jedynie sporadycznie w domu lub innych miejscach.</li> <li>• Usługi typu suport – świadczenie usług standardowych, przede wszystkim przy użyciu telefonu lub Internetu.</li> </ul>
Szewczyk A.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Praca elektroniczna w miejscu zamieszkania – praca wykonywana głównie w domu telepracownika.</li> <li>• Praca elektroniczna w telecentrum – praca wykonywana w specjalnie przygotowanym do tego celu miejscu.</li> <li>• Mobilna praca na odległość – wykonywanie obowiązków i dostarczanie ich wyników z dowolnego miejsca na świecie.</li> <li>• Telepraca dla społeczności lokalnych – wykonywanie telepracy w społeczności lokalnej - sąsiedzkie centra pracy, telechaty, telewioski i wielofunkcyjne centra informacyjne.</li> </ul>
Wiśniewski J.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Electronic homeworking</i> – praca w domu z komunikowaniem się tylko za pośrednictwem łączy komputerowych.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Telecottages and neighbourhood centres</i> – wykorzystywanie przez różne osoby tych samych urządzeń elektronicznych, które znajdują się w specjalnych ośrodkach w miejscu zamieszkania telepracowników.</li> <li>• <i>Mobile or nomadic telework</i> – wykonywanie pracy w domu lub dowolnym miejscu, gdzie przebywa pracownik.</li> <li>• <i>Group or team telework</i> – członkowie zespołu wykorzystują nowoczesne techniki komunikacyjne, które umożliwiają pracę pomijając bezpośredni kontakt.</li> <li>• <i>Call-centers and remote offices</i> – tworzenie biur poza siedzibą firmy przez przedsiębiorstwa produkcyjne, gdzie realizowane są funkcje pomocnicze uwzględniając kontakt jedynie drogą elektroniczną.</li> </ul>
--	---

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Poradnik IPiSS* 2007:86-88; Machol – Zajda 2001:64-65; Matczewski 2004:22; Szewczyk 2006:51-52; Wiśniewski 2007:49.

Przedstawione w tabeli 1 klasyfikacje pojęcia telepracy różnią się między sobą w pewien sposób, jednak wzajemnie się nie wykluczają. Niecodzienny charakter telepracy daje możliwość zastosowania jej w dziedzinach, gdzie za przedmiot pracy służy produkt niematerialny lub informacja. Do zawodów, które mogą być wykonywane w formie telepracy zaliczyć można:

- profesjonaliści i menedżerowie: tłumacze, analitycy systemów, programiści, pomoc techniczna, inżynierowie, specjaliści z zakresu finansów, przedstawiciele handlowi i sprzedawcy, menedżerowie projektów, specjaliści od marketingu i public relations, personel zarządzający, księgowi, architekci;
- personel pomocniczy: obsługa klientów w zakresie sprzedaży, marketingu i rezerwacji, projektanci stron internetowych, badacze, edytorzy, pomoc księgową, pracownicy biurowi;
- pracownicy działający w terenie: brokerzy ubezpieczeniowi, dziennikarze, audytorzy, agenci nieruchomości, inspektorzy, inżynierowie, ankieterzy, przedstawiciele firm.

## 2. Telepracownik

*Telepracownikiem nazywany jest każdy pracownik, który wykonuje swoją pracę regularnie poza zakładem pracy, używając do tego środków komunikacji elektronicznej oraz przekazując dzięki nim wyniki pracodawcy* (Wiśniewski 2007:67). Należy zauważyć, że są ludzie, którzy lepiej odnajdują się w roli telepracowników, co daje wymierne efekty w postaci lepszych wyników w pracy. Do najtrudniejszych form pracy zdalnej zaliczana jest

praca z domu. Dlatego właśnie idealnemu telepracownikowi powinny być przypisane głównie takie cechy jak samodyscyplina oraz silna motywacja wewnętrzna, która wiąże się z brakiem dźwiękowych oraz wizualnych motywatorów występujących w tradycyjnej pracy oraz innych czynników, które dodatkowo mają wpływ na rozpraszanie uwagi (Nilles 2003:55-56). Doświadczenie oraz odpowiednie umiejętności, które wydają się być niezbędne w przypadku wykonywania powierzonych zadań są jednymi z najważniejszych dla pracowników wykonujących swoją pracę zdalnie. Do telepracy łatwiej przystosowują się osoby o elastycznej naturze oraz postawach innowacyjnych. Ludzie, którzy mają problem z dostosowaniem się do nowych sytuacji w otoczeniu oraz przywiązują bardzo dużą wagę do kontaktów bezpośrednich zawieranych w biurze, mogą również napotkać wiele trudności w środowisku telepracy. Dlatego właśnie bardzo ważna jest selekcja osób, które posiadają właściwe cechy charakteru, aby praca wykonywana z domu nie była postrzegana przez nich jako swoistego rodzaju kara.

Należy nadmienić, że determinantami telepracowników nie pozostają tylko cechy charakteru, ale również etap życia na jakim się obecnie znajdują. Dla wielu z nich praca zdalna może okazać się szczególnie korzystna (gdy podczas przerw są w stanie poświęcić czas najbliższej rodzinie) - dlatego też kluczowa kwestia dotyczy możliwości ułożenia zadowalających stosunków roboczych z warunkami panującymi w domu.

Telepracownicy, żeby wykonywać swoją pracę jak najlepiej powinni odznaczać się odpowiednimi (przydatnymi) kompetencjami, które zostaną przedstawione poniżej (opracowanie własne na podstawie: Harnik 2008:53–59):

- zdolności techniczne - posiadanie wiedzy technicznej i umiejętności, które są potrzebne w zakresie profesjonalnego wykonywania obowiązków;
- umiejętność komunikowania się - formułowanie informacji logicznie i z zasadami jasności, aby przekaz mógł osiągnąć zamierzony cel; aktywne słuchanie i dostosowanie stylu i poziomu komunikacji do interlokutora;
- przekazywanie informacji – posługiwanie się odpowiednimi kanałami komunikacyjnymi i różnorodnymi źródłami informacji;
- dbałość o własny rozwój – samorealizacja i samodoskonalenie oraz doskonalenie posiadanych już umiejętności i cech, budowanie siatki kontaktów profesjonalnych;
- poczucie własnej wartości - umiejętne wykorzystanie mocnych stron przy jednoczesnej akceptacji swoich wad, budowanie pozytywnego zdania na swój temat;
- samowiedza – znajomość własnych ograniczeń i możliwości w połączeniu z otwartym słuchaniem opinii i nauką na błędach;



- równowaga życiowa - umiejętność zachowanie proporcji pomiędzy pracą i życiem prywatnym;
- tolerancja na niepewność – sprawne radzenie sobie w zmiennych warunkach otoczenia;
- rozwiązywanie problemów – identyfikacja, logika, metodyka i zachowanie zdrowego rozsądku w zakresie znajdowania wyjścia ze skomplikowanych sytuacji;
- zarządzanie czasem – umiejętność koncentrowania się na zadaniach, które są najważniejsze oraz efektywne wykorzystanie dostępnego czasu;
- terminowe podejmowanie decyzji – szybkie i zdecydowane działanie;
- organizowanie – umiejętna koordynacja wszystkich potrzebnych działań w celu osiągnięcia zamierzonych celów; optymalne gospodarowanie zasobami przydzielonymi do realizacji zadań;
- planowanie – stworzenie konkretnego planu jeszcze przed rozpoczęciem działania (określenie stopnia trudności oraz czasu realizacji danego projektu, podział pracy na etapy z wyznaczeniem zadań i celów);
- motywacja wewnętrzna – wiara, że istotę życiowego sukcesu można osiągnąć tylko dzięki własnej, wyłożonej pracy;
- samodyscyplina – skupienie uwagi na sprawach, które są ważne; wytrwałe i konsekwentne dążenie do celu;
- orientacja na wyniki – przywiązywanie szczególnej uwagi do końcowych efektów podejmowanych zobowiązań;
- samodzielność – odwaga z przyjmowaniem odpowiedzialności i ponoszeniu konsekwencji podejmowanych działań.

Pracownicy, którzy chociaż w części posiadają wymienione kompetencje stają się automatycznie posiadaczami predyspozycji do osiągnięcia wymiernych sukcesów w zakresie pracy zdalnej i w życiu osobistym.

### **3. Zjawisko telepracy w Polsce**

Coraz szerszy dostęp do technologii teleinformatycznych ma wpływ na kształtowanie zasobów informacyjnych, które są gromadzone w przedsiębiorstwach. Ma to ogromny wpływ na możliwość świadczenia pracy, która jest wykonywana na odległość. Współczesny świat stwarza możliwość wykonywania pracy poza centralną siedzibą firmy dla osób, które posiadają wysokie kwalifikacje – dzieje się to przy pomocy Internetu, dodatkowych systemów oraz oprogramowania przystosowanych do sporządzania różnego rodzaju analiz, raportów, redagowania tekstów oraz projektów.

Początki zjawiska telepracy w Polsce datowane są na lata 90. XX wieku. Jako pierwsza zaczęła promować telepracę wśród niepełnosprawnych w 1992 r. Fundacja Pomocy Matematykom i Informatykom Niesprawnym Ruchowo. Nieco później, w latach 1999-2001 Centrum Pomocy Kobiet w porozumieniu ze Stowarzyszeniem SEFIA z Paryża oraz Litewskim Stowarzyszeniem Kobiet z Wilna realizowało projekt badawczo-szkoleniowy, odnoszący się do telepracy jako innowacyjnej formy zatrudnienia – „Telepraca szansą dla Kobiet”. Ostatnie lata zaowocowały realizacją wielu projektów, które miały wpływ na promowanie telepracy. Niestety nadal jednak należy ona do mało popularnych form pracy (Harnik 2008:35).

Telepraca w Polsce nadal jest formą słabo znaną, a co za tym idzie, niedocenianą przez wiele firm. Wiąże się to głównie z mentalnością pracodawców oraz osób, które zarządzają firmami a dodatkowo z tradycyjnym modelem zarządzania oraz niskim poziomem zastosowania innowacyjnych technologii informatycznych i telekomunikacyjnych (Czeriak i inni 2006:23).

Dane GUS ze stycznia 2006 r. pokazują, że tylko niecałe 6% przedsiębiorstw zatrudniało ludzi w systemie telepracy (przy 4% w latach 2004 i 2005) - w tym 18% dużych organizacji korzystało w 2006 r. z takiej formy zatrudnienia w opozycji do części swoich pracowników (przy ich 9% w 2004r.). Natomiast w odniesieniu do przedsiębiorstw średniej wielkości, gdzie telepracę stosowało 10% (przy 5% w 2004 r.) małe firmy wypadły najmniej korzystnie, ponieważ najrzadziej korzystały z tej formy zatrudnienia - 4% w 2006 r. (przy 3% w 2004 r.) ([http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL\\_spoleczenstwo\\_informacyjne\\_w\\_Polsce\\_2004-2006.pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_spoleczenstwo_informacyjne_w_Polsce_2004-2006.pdf), z dnia 12.05.2013).

Przy próbie analizy zastosowania telepracy w odniesieniu do poszczególnych branż daje się zauważyć przedsiębiorstwa, których główną działalnością jest telekomunikacja i informatyka, i miały znaczący wpływ na całkowity poziom świadczenia usług związanych z telepracą wśród wszystkich badanych organizacji (w 2006 r. 20% telekomunikacyjnych i 25% informatycznych firm korzystało z możliwości pracy zdalnej, przy odpowiednio 16% i 15% w 2004 r.) ([http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL\\_spoleczenstwo\\_informacyjne\\_w\\_Polsce\\_2004-2006.pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_spoleczenstwo_informacyjne_w_Polsce_2004-2006.pdf), z dnia 12.05.2013).

Badania przeprowadzone przy okazji realizacji projektu IPiSS z 2009 r. pt. *Ocena wdrożenia modelu flexicurity w polskiej polityce rynku pracy oraz rekomendacje dalszych działań* pokazują, że telepraca w Polsce staje się coraz bardziej popularna. Pomimo iż korzyści telepracy są wielokrotnie przedstawiane w bardzo wielu opracowaniach zarówno teoretycznych jak i empirycznych, nadal jednak nie jest ona dobrze rozpropagowana. Wymieniony raport wskazuje jako główną przyczynę takiego stanu, niedosta-

teczną świadomość dotyczącą korzyści, które wynikają z pracy zdalnej oraz brak zrozumienia, czym tak naprawdę jest telepraca (Kryńska 2009:144).

Wspomniane badanie przedstawia zdanie 750 organizacji, gdzie tylko 7,7% z nich deklarowało zatrudnienie pracowników w charakterze pracy zdalnej, zaś tylko dodatkowe 20 przedsiębiorstw skłaniałoby się do szerszego stosowania telepracy. Zjawisko telepracy w Polsce ma służyć przede wszystkim do aktywizacji wielu obszarów wiejskich i dzięki zastosowaniu tego rozwiązania osoby, które mieszkają na tych obszarach mogą wykonywać zadania dla przedsiębiorstw, które są znacznie oddalone. Pracownicy zdalni zatrudniani są więc głównie przez organizacje, które swoje siedziby lokują w miastach. Telepraca najczęściej wykorzystywana jest przez przedsiębiorstwa związane z produkcją przemysłową (14%), w przeciwieństwie do firm, które zajmują się rolnictwem i handlem – odpowiednio 3,7% oraz 2,2%. Raport zwraca uwagę również na fakt, że najrzadziej telepracę stosują mikro oraz małe przedsiębiorstwa (5% i 4,5%), częściej średnie firmy (17,7%), natomiast najczęściej duże organizacje (23,9%). Odpowiednia dojrzałość, struktura oraz kultura organizacyjna są głównymi wyznacznikami stosowania telepracy wśród polskich przedsiębiorstw. Firmy te miały wystarczająco dużo czasu, aby przeprowadzić niezbędne, potrzebne do tego celu reorganizacje. Istnieją również powody, dla których organizacje gotowe są do wprowadzenia w swoją działalność telepracy, należą do nich: specyfika świadczonych usług (79,6%), wdrażanie nowych technologii (33,3%) oraz niższe koszty zatrudnienia (27,8%) (Kryńska 2009:144-146).

Należy zauważyć, że pojęcie telepracy jest rozumiane bardzo wąsko przez polskich pracowników i pracodawców. Bardzo często kojarzona jest z telemarketingiem, informacją telefoniczną oraz sprzedażą. Dodatkowo postrzegana jest w kategoriach zajęcia dodatkowego, które charakteryzuje się niskim prestiżem oraz tymczasowością. Niestety niewiele osób wiąże telepracę z pracą na odległość, wykorzystaniem innowacyjnych technologii oraz elastyczną formą zatrudnienia. Jednakże warto mieć nadzieję, że dzięki wielu informacjom, które coraz częściej pojawiają się w mediach i nowelizacji Kodeksu pracy znacznie przyczynią się do zwiększenia świadomości społeczeństwa w tym temacie (Harnik 2008:34).

#### **4. Aspekty prawne telepracy w Polsce**

Telepraca, która swoimi początkami w Polsce sięga lat 90. XX wieku, przede wszystkim pojmowana była w kategorii pracy poza główną siedzibą organizacji stosując przy tym nowoczesne technologie. Opierała się ona wówczas na niewielu uregulowaniach, które były zawarte w Kodeksie pracy, samo uprawomocnienie jej jako nowej formy zatrudnienia nastąpiło dopiero w 2007 r. (Dz.U. Nr 181, poz. 1288). Za cel tej ustawy postawiono sobie

stworzenie prawnych podstaw w zakresie wykonywania telepracy, które są zgodnie z europejskim Ramowym Porozumieniem datowanym na lipiec 2002 r. (określający główne zasady dotyczące telepracy) (<http://www.eurokobieta.pl/telepraca> z dnia 10.05.2013).

Zgodnie z art. 67 § 1 Kodeksu pracy telepracę definiuje się jako regularne wykonywanie zobowiązań przez pracownika poza główną siedzibą firmy przy zastosowaniu środków elektronicznej komunikacji, które określane są zgodnie z art. 2 pkt 5 ustawy z 18 lipca 2002 r. o świadczeniu usług drogą elektroniczną elektronicznej jako *rozwiązania techniczne, w tym urządzenia teleinformatyczne i współpracujące z nimi narzędzia programowe, umożliwiające indywidualne porozumiewanie się na odległość przy wykorzystaniu transmisji danych między systemami teleinformatycznymi, a w szczególności poczty elektronicznej* (Ustawa o świadczeniu usług elektronicznych 2002: 2).

Ustalanie wykonywania telepracy regulowane jest przez ustawę z dnia 24 sierpnia 2007 r. i wyróżnia jej dwie formy:

- etap zawierania umowy – określenie warunków wykonywania pracy zdalnej,
- wykonywanie telepracy podczas zatrudnienia – zawarcie porozumienia stron.

Daje ona również podstawy pracodawcy i pracownikowi do zaprzestania wykonywania pracy zdalnej i powrotu do poprzedzającej formy, jednakże musi to nastąpić w ciągu trzech miesięcy (Ciborski 2007:15-16). Telepracownik powinien uzyskać informacje o specyficznym charakterze wykonywanej pracy – ustalenia stanowiska pracy, organów odpowiedzialnych za kooperację oraz kontrolę (Ciborski 2007:17). Pracodawca musi zapewnić telepracownikowi niezbędny sprzęt, szkolenia, pomoc techniczną i świadczenia w zakresie bhp. Telepracownik natomiast zobowiązany jest do przekazania pracodawcy niezbędnych informacji dotyczących komunikowania się z nim oraz zachowania zgodnego z postępowaniem w przypadku pracy z danymi (Ciborski 2007:18-19). Pracodawca i telepracownik mogą również podpisać osobną umowę w której zawarty zostanie inny niż określony w ustawie zakres obowiązków (ubezpieczenie, użytkowanie sprzętu, zasady porozumiewania się, obecności oraz kontroli) (Ciborski 2007:20). Zabezpieczenia wynikające z ustawy o telepracy są szczególne dla telepracowników, gdyż nawiązują do zakazu wypowiedzenia umowy o pracę w przypadku braku zgody podwładnego na tryb pracy zdalnej. Pracodawca natomiast powinien traktować telepracowników na równi z innymi zatrudnionymi we wszystkich aspektach stosunku pracy: zatrudniania, awansowania, korzystania z zakładowych świadczeń socjalnych, szkoleń oraz zwalniania (Ciborski 2007:21).

Należy również nadmienić o sposobie, w jaki rozliczany jest czas pracy telepracowników – w tym przypadku najbardziej odpowiedni wydaje się

być zadaniowy czas pracy. Uzasadnione jest to następującymi sytuacjami: możliwość wykonywania obowiązków niezależnie od przyjmowanego na co dzień czasu pracy w przedsiębiorstwie, brak intuicyjnego ustalania zapotrzebowania na pracę, indywidualne zaangażowanie podwładnego, kontrola i ewidencjonowanie czasu pracy np. kobiety w ciąży lub osoby niepełnosprawnej (Ciborski 2007: 23-25).

Wspomniana wyżej ustawa dokładnie precyzuje prawa i obowiązki telepracowników i telepracodawców, jednak zastosowanie ich możliwe jest tylko wtedy, gdy strony stosują formę zatrudnienia na umowę o pracę. Należy przedstawić prawa i obowiązki zarówno telepracodawcy jak i telepracownika (<http://www.eurokobieta.pl/telepraca> z dnia 10.05.2013).

Do praw telepracownika zaliczamy:

- przebywanie na terenie firmy oraz korzystanie z wszystkich przywilejów jakie posiadają pracownicy stacjonarni (np. z działalności socjalnej),
- możliwość powrotu do dawnej formy zatrudnienia po 3 miesięcznym okresie,
- odmówienie/wniesienie wniosku o zmianę formy zatrudnienia (sam motyw odmówienia dotyczący formy zatrudnienia nie może być samoistną przyczyną zwolnienia).

Obowiązki telepracownika oscylują wobec:

- zgłaszania każdej awarii sprzętu oraz dbania o niego,
- potwierdzenia rozpoczęcia oraz zakończenia wykonywania pracy w ustalonym czasie,
- zachowania w tajemnicy przetwarzanych informacji i danych firmy,
- przekazywania wyników pracy do zlecającego.

Po drugiej stronie stoją prawa telepracodawcy:

- po 3 miesięcznym okresie zmiany warunków zatrudnienia możliwość powrotu do dawnej formy,
- przeprowadzanie kontroli w miejscu wykonywania pracy przez telepracownika,
- odmówienie/wniesienie wniosku o zmianę formy zatrudnienia.

Do obowiązków telepracodawcy zalicza się:

- w momencie, gdy telepracownik korzysta ze swojego sprzętu - formę odpłatności za wykorzystanie tego sprzętu,
- zapewnienie telepracownikowi pomocy technicznej i niezbędnego szkolenia w zakresie obsługi sprzętu,
- dostarczenie należytego sprzętu dla telepracownika a także jego ubezpieczenia i systematycznej konserwacji,
- pokrycie kosztów związanych z instalacją, eksploatacją, serwisem i konserwacją stosowanego sprzętu.

Telepraca jako elastyczna forma zatrudnienia może mieć swoje odzwierciedlenie w kilku formach zatrudnienia: umowa agencyjna, zlecenie lub o dzieło, praca na zastępstwo, czas określony lub nieokreślony (zmiana formy zatrudnienia możliwa jest tylko za obopólną zgodą zainteresowanych stron). Koncepcja elastyczności pomaga firmom w szukaniu rozwiązań, które wspierają wzrost konkurencyjności i pozwalają ograniczać koszty związane z pracą. Rzeczywistość kreuje wiele niestandardowych form zatrudnienia, w tym różnorodne umowy (Hilarowicz 2010:52).

Należy wskazać podział umów określających stosunki pracy na umowy o pracę oraz cywilno-prawne (umowa agencyjna, umowa zlecenie, kontrakt menedżerski, umowa o dzieło, umowa zlecenie z podmiotem gospodarczym – do których stosowane są regulacje prawne zawarte w Kodeksie cywilnym). Nieliczni telepracownicy zatrudnieni są na umowę o pracę, większość natomiast wykonuje obowiązki w oparciu o umowy cywilno – prawne. Warunki pracy w przypadku tych drugich określone są przez zapis ustalony w umowie i mogą one w równym stopniu podlegać negocjacji przez telepracodawcę i telepracownika, ponieważ ich cechą charakterystyczną jest formalna równość stron. Umowy te nie zawierają również pewnych gwarancji pracowniczych (zasiłki chorobowe lub w trakcie przestoju w pracy i urlopu). Osoba zobowiązująca się do wykonania czynności nie musi przestrzegać dyscypliny pracy, która zwykle ustalona jest przez pracodawcę. Co więcej, umowa taka wyznacza zakres obowiązków a telepracodawca nie może narzucić dodatkowych prac, nieobjętych umową (<http://www.eurokobieta.pl/telepraca> z dnia 10.05.2013). Poniżej przedstawiono najpopularniejsze rodzaje umów cywilno – prawnych, w ramach których wykonywana jest praca przez telepracowników.

Tabela 2

## Wykonywanie telepracy w ramach umów cywilno-prawnych

Rodzaj umowy	Charakterystyka umowy
Umowa agencyjna	Podstawą jest zobowiązanie agenta do pośrednictwa lub podpisywania umów z klientami w imieniu zleceniodawcy. Jego praca powinna za cel mieć wyniki, natomiast on sam decyduje, w jaki sposób będzie ją wykonywał. Niektóre z firm narzucają pewne procedury i standardy dla agentów, przez obowiązek spisywania sprawozdań i raportów, obowiązkowe szkolenia i wspólne omawianie planów działania zgodnych z polityką organizacji. Agent zobowiązuje się do regulacji ubezpieczenia społecznego składek ZUS.
Umowa zlecenie	Uregulowana przez Kodeks cywilny art. 734. § 1 - <i>przez umowę zlecenia przyjmujący zlecenie zobowiązuje się do dokonania określonej czynności prawnej dla dającego zlecenie</i> . Umowa może być

	nieodpłatna lub płatna. Nie są w niej przewidziane terminy związane z wypowiedzeniem - może być rozwiązana w dowolnej chwili (chyba że w umowa jest inaczej skonstruowana). Gdy pracodawca rozwiązuje umowę zobowiązany jest on do pokrycia kosztów poniesionych przez pracownika oraz wypłacenia należnej części wynagrodzenia (w przypadku umów odpłatnych).
Umowa o dzieło	Na jej podstawie jedna strona zobowiązuje się do wykonania dzieła, druga zaś do wypłacenia wynagrodzenia. Umowa o dzieło w odróżnieniu od umowy zlecenia nakierowana jest na rezultat pracy. Ogranicza ona formalności do minimum (tylko dane zleceńodawcy, wykonawcy, przedmiot oraz termin wykonania). Nie odciąga się w tym przypadku składek na ZUS i ubezpieczeniowych, co wydaje się być korzystne, biorąc pod uwagę wyższe wynagrodzenie. Umowa ta jednak nie gwarantuje żadnych powszechnych świadczeń dla pracowników (urlop, chorobowe, zasiłek dla bezrobotnych, renta, emerytura).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Raport pt. *Telepraca, przedstawienie wybranych aspektów pracy zdalnej*, (<http://eurokobieta.pl/sites/default/files/telepraca.pdf> z dnia 10.05.2013, 2010:74-78).

W opozycji do umów cywilno-prawnych stoją umowy o pracę, które tworzą między pracodawcą a pracownikiem stosunek pracy. Stosunek pracy, zgodnie z przepisami Kodeksu pracy, można scharakteryzować jako:

- staranność działań,
- dobrowolność świadczenia pracy na rzecz pracodawcy,
- odpłatność pracy,
- osobisty charakter wykonywanej pracy,
- określony czasem i miejsce pracy,
- podporządkowanie pracownika pracodawcy,
- ryzyko podmiotu zatrudniającego.

Umowa o pracę może przybierać następujące formy: na czas określony i nieokreślony, na wykonanie określonej pracy oraz na zastępstwo (<http://www.eurokobieta.pl/telepraca> z dnia 10.05.2013).

Reasumując – telepraca, jako praca zdalna znajduje zastosowanie w rodzajach umów, które zostały powyżej opisane. Warto zauważyć, że to właśnie pracownicy są częściej zainteresowani wykonywaniem obowiązków w formach innych, niż klasyczne zatrudnienie, a dotyczy to szczególnie tych, którzy mają wysokie kwalifikacje, osób niepełnosprawnych, kobiet oraz chcących uzyskać dodatkowy dochód (Baron – Wiaterek 2008:75).

## 5. Zalety i wady telepracy

Telepraca, jako elastyczna forma zatrudnienia ukształtowała się w odpowiedzi na coraz większy dostęp do infrastruktury teleinformatycznej. Funkcjonuje ona jako bardzo skuteczne narzędzie pracy w obecnej sytuacji zmieniającego się modelu społeczno-gospodarczego. Telepraca niesie ze sobą wiele korzyści i wad nie tylko dla pracowników i pracodawcy, ale również dla ogółu społeczeństwa, co przedstawia poniższa tabela.

**Tabela 3**

### Zalety i wady telepracy

<b>Telepraca w odniesieniu do pracodawców</b>	
<b>Zalety:</b>	<b>Wady:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• redukcja kosztów ogólnych (koszty wynajmu, wyposażenia, obsługi biura, rekrutacji nowych pracowników)</li> <li>• wzrost korzyści z pracowników (wzrost produkcji indywidualnej i zespołowej, zwiększenie lojalności, zmniejszona absencja pracowników, większe możliwości pracy dla osób niepełnosprawnych lub kobiet w czasie urlopów macierzyńskich)</li> <li>• korzyści organizacyjne (bardziej elastyczna struktura organizacyjna, efektywniejsze wykorzystanie łączy elektronicznych, większa możliwość współpracy z innymi przedsiębiorstwami)</li> <li>• korzyści jakościowe (lepszy dostęp do rynku pracy, wzrost konkurencyjności na rynku pracy, poprawa obsługi klientów)</li> <li>• redukcja kosztów związanych z adaptacją pracowniczą i szkoleniami</li> <li>• wzrost efektywności i wydajności pracy (pracownicy sami organizują swoją pracę)</li> <li>• zatrudnianie pracowników z regionów o niższym poziomie płac</li> <li>• redukcja godzin nadliczbowych</li> <li>• ograniczenie absencji chorobowych</li> <li>• lepszy wizerunek firmy (postrzegana jest jako nowoczesna i społecznie zaangażowana)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wysokie koszty (początkowy zakup odpowiedniego sprzętu komputerowego i oprogramowania dla pracowników, podłączenie dostępu do telefonu lub Internetu)</li> <li>• wyższe koszty utrzymania komunikacji z telepracownikami</li> <li>• konieczność posiadania odpowiedniej infrastruktury technicznej.</li> <li>• brak kontroli nad telepracownikami (ryzyko wycieku informacji poza firmę)</li> <li>• obniżenie zaangażowania w pracę zespołową</li> <li>• zmniejszone zaufania do pracowników (wykonanie pracy na odpowiednio wysokim poziomie)</li> <li>• problemy w zarządzaniu</li> </ul>



<p>gażowana)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• optymalizacja stanu zatrudnienia</li> <li>• ograniczenie konfliktów w pracy</li> <li>• zapłata za uzyskane efekty (a nie czas pobytu w miejscu pracy)</li> <li>• rekrutowanie kadry z rozszerzonego obszaru geograficznego (pozyskanie lepszych specjalistów mniejszym kosztem)</li> <li>• współpraca z pracownikami o rzadko spotykanych kompetencjach i trudno dostępnymi</li> </ul>	
<b>Telepraca w odniesieniu do pracowników</b>	
<b>Zalety:</b>	<b>Wady:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• większa elastyczność pracy (zwiększenie elastyczności miejsca i czasu pracy oraz umowy o pracę)</li> <li>• większy komfort podczas wykonywanej pracy (możliwość pracy w domu lub miejscu najbardziej odpowiednim, zwiększenie koncentracji)</li> <li>• brak konieczności dojeżdżania do miejsca pracy (eliminacja związanych z tym kosztów dojazdu i utraconego czasu)</li> <li>• poprawa życia rodzinnego (możliwość zaplanowania wypoczynku dostosowanego do własnych potrzeb, spędzanie z rodziną większej ilości czasu)</li> <li>• zmniejszenie kosztów życia (możliwość zamieszkania poza dużymi miastami)</li> <li>• większa odpowiedzialność pracownika</li> <li>• większa satysfakcja z wyników własnej pracy</li> <li>• efektywniejsze wykorzystanie indywidualnych umiejętności pracownika</li> <li>• dostęp do szerszego i bardziej zróżnicowanego rynku pracy</li> <li>• niezależnienie od ofert z okolic miejsca zamieszkania</li> <li>• indywidualne kształtowanie własnej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• konieczność posiadania odpowiedniej infrastruktury technicznej</li> <li>• obniżenie zaangażowania w pracę zespołową</li> <li>• zagrożenie popadnięcia w pracoholizm</li> <li>• wyalienowanie (brak bezpośredniego kontaktu z współpracownikami)</li> <li>• problemy z dyspozycyjnością</li> <li>• trudność w oddzieleniu spraw zawodowych od prywatnych</li> <li>• obawa przed byciem pracownikiem drugiej kategorii w firmie (nie pozostaje w osobistym stosunku z zwierzchnikami i współpracownikami)</li> <li>• obawa przed nakłanianiem do podjęcia własnej działalności gospodarczej kosztem umowy o pracę</li> <li>• problemy z wiarygodnością pracodawcy</li> <li>• wydłużenie dnia pracy bez wynagrodzenia</li> <li>• kłopoty z wzięciem wolnego dnia (obawy przed załamaniem planu pracy)</li> </ul>

kariery zawodowej	
<b>Telepraca w odniesieniu do ogółu społeczeństwa</b>	
<b>Zalety:</b>	<b>Wady:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• spadek zanieczyszczenia środowiska naturalnego (pracownicy nie muszą dojeżdżać do pracy samochodami - mniejsza emisja spalin, redukcja korków ulicznych, wypadków drogowych)</li> <li>• zmniejszenie bezrobocia (możliwość zatrudnienia pracowników zamieszkujących tereny, gdzie koszty zatrudnienia są dużo niższe oraz szukanie pracy na terenie całego kraju bez potrzeby relokacji)</li> <li>• ograniczenie kosztów infrastruktury sprzętowej (zapotrzebowania na sprzęt komputerowy i biurowy, zmniejszenie zużywanego papieru, ograniczenie konieczności budowy nowych dróg i również kosztów ich utrzymania)</li> </ul>	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Raport pt. *Telepraca, przedstawienie wybranych aspektów pracy zdalnej*. (<http://eurokobieta.pl/sites/default/files/telepraca.pdf> z dnia 10.05.2013, 2010:26-33); Baron – Wiaterok 2007:75; Szewczyk 2006:53-54; Ciborski 2007:36, Szewczyk 2004:195-196; Matczewski 2004:23.

Telepraca dysponuje więc zarówno mocnymi, jak i słabymi stronami. Jednakże warto zauważyć, że z tą formą pracy związanych jest zdecydowanie więcej jej pozytywnych aspektów. Odpowiednie przygotowanie zarówno ze strony pracodawców, jak i pracowników może stać się idealnym rozwiązaniem we współczesnym świecie, gdzie dominuje szybki rozwój technologii i ciągle zmieniająca się gospodarka.

### Podsumowanie

Zjawisko telepracy jest stosunkowo nowe i stanowi jeden ze sposobów zwiększania elastyczności przedsiębiorstwa, pomaga ponadto dostosować się do podlegających ciągłym zmianom warunków, które panują na współczesnym rynku. Do jednych z największych korzyści telepracy zaliczyć należy oszczędność czasu (przy jego lepszym wykorzystaniu) oraz swobodnego rodzaju niezależność - pracowników rozlicza się tylko i wyłącznie z efektów, co skutecznie weryfikuje ich możliwości i daje komfort psychiczny.

Telepracę charakteryzują elastyczne godziny oraz miejsce pracy co pozwala pracownikom na samorealizację, rozwijanie oraz samodzielność. Jednak nie każdy posiada odpowiednie predyspozycje do wykonywania tego rodzaju pracy – kluczową umiejętnością stanowi efektywne komunikowanie się przy użyciu różnorodnych środków przekazu oraz samodyscyplina i automotywacja.

Reasumując rozważania w obszarze tematu telepracy warto podkreślić, że taka forma pracy daje zadowolenie zarówno pracodawcom, jak i pracownikom, którzy powinni obdarzyć siebie nawzajem dużym zaufaniem, ze względu na bardzo ograniczoną możliwość sukcesywnej kontroli. Odpowiedni dobór pracowników oraz wypracowanie efektywnych metod, które będą służyły współpracy, pozwoli dążyć do osiągnięcia wielu korzyści, przy jednoczesnym zminimalizowaniu ryzyka oraz słabych stron związanych z takim sposobem pracy.

### **Bibliografia:**

1. Baron – Wiaterek M., 2008, *Organizacja zatrudnienia tymczasowego i telepracy – warunki i cechy charakterystyczne*, „Organizacja i Zarządzanie” nr 4.
2. Ciborski P., 2007, *Telepraca – instruktaż zatrudnienia*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk.
3. *Elastyczne formy pracy, poradnik dla pracodawców*, 2007, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok.
4. Harnik I., 2008, *E-przedsiębiorczość. Telepraca i usługi zdalne*, Małopolska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A., Kraków.
5. Hilarowicz A., 2010, *Społeczny wymiar niestandardowych form zatrudnienia*, „Organizacja i Zarządzanie” nr 2.
6. Janiec M., Czerniak T., Kreft W., Piontek W., 2006, *Prowadzenie działalności biznesowej z zastosowaniem telepracy – poradnik*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
7. *Kodeks pracy*, Dz.U. 2007, Nr 181, poz.1288.
8. Kryńska E., 2010, *Flexicurity w Polsce - diagnoza i rekomendacje. Raport końcowy z badań*, [www.csrinfo.org/images/stories/Publikacje2010/flexicurity\\_w\\_polsce\\_report.pdf](http://www.csrinfo.org/images/stories/Publikacje2010/flexicurity_w_polsce_report.pdf), z dnia 12.05.2013.
9. Machol-Zajda L. (red.), 2001, *Elastyczne formy zatrudnienia sposobem na efektywność firm*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.
10. Matczewski A. (red.), 2004, *Praca i zarządzanie w sieciach*, Śląskie Wydawnictwo Naukowe, Tychy.
11. Nilles J. M., 2003, *Telepraca. Strategie kierowania wirtualną załogą*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa.

12. Raport pt. *Telepraca, przedstawienie wybranych aspektów pracy zdalnej*, <http://eurokobieta.pl/sites/default/files/telepraca.pdf> z dnia 10.05.2013.
13. *Spółeczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2004-2006*, [www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL\\_spoleczenstwo\\_informacyjne\\_w\\_Polsce\\_2004-2006.pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_spoleczenstwo_informacyjne_w_Polsce_2004-2006.pdf), z dnia 12.05.2013.
14. Szewczyk A. (red.), 2006, *Podstawy e-biznesu*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
15. Szewczyk A., 2004, *Informacja w walce z bezrobociem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
16. *Ustawa o świadczeniu usług elektronicznych*, Dz. U. 2002 r. Nr 144 poz. 1204.
17. Wiśniewski J., 2007, *Zatrudnienie pracowników w formie telepracy*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń.
18. [www.telepraca.gov.pl/telepraca,pigulki\\_wiedzy,ogolne,alternatywne\\_formy\\_zatrudnienia\\_na\\_wspolczesnym\\_rynku\\_pracy\\_telepraca.html](http://www.telepraca.gov.pl/telepraca,pigulki_wiedzy,ogolne,alternatywne_formy_zatrudnienia_na_wspolczesnym_rynku_pracy_telepraca.html) z dnia 12.05.2013.

## **Telework as a New Form of Employment in Poland**

### **Summary**

Changes which occur in the economy force people to act in certain way. The enterprises aim at improving quality of services, quality of work, decreasing costs and creating flexible strategies. Enterprises, which would like to adopt to changes take advantages of telework (employees who can work from home). In Poland telework is quiet new so employers and employees are not well oriented in this subject. In this article subject of telework will be presented its advantages and disadvantages. Goal of this paper is to present modern form of employment and its grow in Poland, according to research of similar subject. It includes: definitions of telework, characteristic of teleworker, pros and cons of telework from point of view employers, employees and society (description of statistics and legislation).

**Key words:** telework, new form of work, teleworker.

## Formy zatrudnienia personelu medycznego w podmiotach lecniczych – analiza regionalna

### Abstrakt

Rynek pracy w sektorze zdrowia, zwłaszcza zatrudnianie personelu medycznego jest specyficznym rynkiem, gdyż tylko odpowiednie wykształcenie pracownika medycznego i uzyskanie odpowiednich uprawnień pozwala na podejmowanie zatrudnienia. Pracownicy ci mają zatem zamknięty rynek pracy z racji specyfiki zawodowej. Rozwiązanie problemu dotyczącego niedostatecznej liczby kadry medycznej w poszczególnych grupach zawodowych opieki zdrowotnej bywa często wielopłaszczyznowe, dlatego wsparciem decyzji ekonomicznych mogą być narzędzia statystyki i ekonometrii przestrzennej z racji złożoności systemu opieki zdrowotnej i wpływu regionalnego.

Zastosowanie analizy przesunięć udziałów (*Shift-Share Analysis*), jako narzędzia badań pozwala na wskazanie zależności przestrzennych i regionalnych zatrudnienia personelu medycznego według form umów w analizowanych latach w przekroju województw.

**Słowa kluczowe:** opieka zdrowotna, zatrudnienie personelu medycznego, analiza regionalna.

### Wprowadzenie

Zarządzanie zasobami ludzkimi w systemie opieki zdrowotnej stanowi problemem, zarówno dla kadry zarządzającej, jak i pracowników podmiotów leczniczych. Brak wykształconego personelu medycznego mógłby okazać się zagrożeniem dla większości polskich szpitali, gdyż jest to specjalna grupa zawodowa, której nie można zastąpić pracownikami innych grup zawodowych. Prowadzona restrukturyzacja finansowa w sektorze ochrony zdrowia wywarła istotny wpływ na restrukturyzację zatrudnienia i zmianę form umów zawieranych z pracodawcami w przedsiębiorstwach podmiotów leczniczych. Analiza zmian regionalnych struktury zatrudnienia personelu medycznego jest możliwa na podstawie oszacowanych parametrów modelu SSANOVA, poprzez ocenę zmian strukturalnych, zmiany geograficznych i interakcji przestrzennych zatrudnienia personelu medycznego.

---

<sup>1</sup> Email: daroma@uni.lodz.pl

## **1. Regulacje i formy zatrudnienia pracowników medycznych**

Obowiązujący przez dziesiątki lat system budżetowego zasilania działalności podstawowej w ramach którego przydzielano środki finansowe na zatrudnienie pracowników według planu tzw. etatów kalkulacyjnych, bez kontroli i analizy ich wykorzystania, prowadził do znacznego wzrostu zatrudnienia w jednostkach organizacyjnych ochrony zdrowia. Złe tradycje gospodarki kadrami pogarszał brak opracowanych i rekomendowanych norm obsad kadrowych w placówkach lecznictwa otwartego i oddziałach szpitalnych. Problematykę prawnego normowania czasu pracy w polskiej służbie zdrowia zawierała ustawa z dnia 30 sierpnia 1991 r. o zakładach opieki zdrowotnej (Dz. U. z 2007 r. nr 14, poz. 89 z późn. zm.), znowelizowana od stycznia 2008 r. przez ustawę z dnia 24 sierpnia 2007 r. o zmianie ustawy o zakładach opieki zdrowotnej oraz ustawy prawo o szkolnictwie wyższym (Dz. U. nr 176, poz. 1239 i 1240). Kwestie dotyczące zarządzania czasem pracy w placówkach opieki zdrowotnej zostały uregulowane prawem wspólnotowym, w ramach tworzenia podstaw wykonywania zawodu lekarza (Rycał 2008: 16). Od 2008 r. zaczęły obowiązywać nowe normy w zakresie czasu pracy w służbie zdrowia. Ustawa uregulowała kwestie dyżuru medycznego i czasu pracy w zakładach opieki zdrowotnej. Tworzeniu zasobów ludzkich coraz częściej towarzyszą elastyczne formy zatrudnienia, które umożliwiają bardziej skuteczne gospodarowanie finansami publicznymi. Tradycyjne formy zatrudnienia stają się zbyt przestarzałe dla wymogów skutecznego zarządzania placówkami opieki zdrowotnej. Wśród elastycznych form zatrudnienia, coraz powszechniejsze staje się zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy, zatrudnienie tymczasowe, czy praca zmianowa zwłaszcza w przypadku pielęgniarek. Coraz większym powodzeniem cieszą się również umowy cywilno-prawne zawierane z lekarzami i pielęgniarkami. Umowy cywilno-prawne są jedną z bardziej interesujących metod dostosowania możliwości ekonomicznych do oczekiwań płacowych personelu medycznego. Funkcjonują one na zasadach wynagradzania pracowników za wykonaną usługę na podstawie zrealizowanych procedur medycznych.

Kryzys w finansach publicznych został wykorzystywany w Polsce do zmiany statusu pracowników służby zdrowia na samozatrudnionych lub umowy w formie zlecenia nazywanych „umowami śmieciowymi”. Umowy takie sprzyjają brakowi procedur monitorowania czasu pracy. Ministerstwo Zdrowia wyraziło zgodę na kontrakty pielęgniarskie w szpitalach, kontrakty według MZ pozwalają bowiem na osiąganie wyższych wynagrodzeń i swobodę prowadzenia działalności gospodarczej (Rzepka 2011).

W 2011 r. ustawę o zakładach opieki zdrowotnej zastąpiono ustawą o działalności leczniczej. Skutkowało to również zmianami na rynku pracy dotyczącym praktyk zawodowych lekarzy, lekarzy dentyków, pielęgniarek

lub położnych, jako forma wykonywania zawodu w ramach działalności leczniczej na zasadach określonych w ustawie oraz w przepisach odrębnych, po wpisaniu do rejestru podmiotów wykonujących działalność leczniczą zostały przyjęte w ustawie z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (Dz. U. 2011, Nr 112, poz. 654, z późn. zm.).

Zasoby ludzkie są jednym z elementów potencjału intelektualnego podmiotów wykonujących działalność leczniczą oraz muszą spełniać wymogi i normy obowiązujące w przepisach. Ważnym celem jest także dostosowanie istniejących już zasobów kadrowych do możliwości realizowania procesu leczniczego. Przystosowanie się personelu do coraz większych wymagań i realizacja postawionych zadań w znacznej mierze uzależniona jest od specyfiki przedsiębiorstwa podmiotu leczniczego. Obecnie pracownicy na ogół zatrudniani są na etacie (w tym rezydenckim), umowie zlecenia, kontrakcie, a także w ramach grupowej praktyki lekarskiej. Oznacza to, że aktywność zawodowa pracowników zatrudnionych w podmiotach leczniczych może odbywać się w ramach praktyki prywatnej, bądź w ramach prowadzonej działalności gospodarczej. Pracownicy służby zdrowia mogą pracować na etacie i prowadzić prywatną praktykę. Lekarze i inni pracownicy podmiotów leczniczych mogą także zawierać kilka umów z Narodowym Funduszem Zdrowia. Zawieranie kontraktów, czy różnego rodzaju umów staje się często jedynym wyjściem, aby zabezpieczyć funkcjonowanie podmiotu leczniczego.

Nowe technologie w zakresie informatyki i telekomunikacji sprzyjają wprowadzaniu elastycznego czasu pracy. Należy jednak podkreślić, iż elastyczność techniki, organizacji i struktury wymaga również „elastycznego” pracownika, czyli „elastycznego” intelektualnie i zdolnego do przystosowywania się do nowych warunków lub wymagań pojawiających się na rynku pracy (Walczak-Duraj 2011: 35-40). Umowy o dzieło znajdują szerokie zastosowanie w przedsiębiorstwach podmiotów leczniczych, ze względu na mniejszy koszt, który ponosi pracodawca, niż w przypadku umowy o pracę. Umowy tego typu najczęściej wykorzystywane są przy uzupełnianiu braków kadrowych na poszczególnych oddziałach lub poradniach, stanowiąc dopełnienie obsady pełniącej opiekę medyczną (dyżur), bądź w celu wypracowania kontraktu z Narodowym Funduszem Zdrowia.

Podobnie jak umowa o dzieło, także i umowa zlecenie, znajduje szerokie zastosowanie w podmiotach leczniczych. Szczególne zastosowanie umowy zlecenia znajduje miejsce w izbach przyjęć szpitali oraz w pracowniach RTG, gdzie w ramach outsourcingu osobom zatrudnionym w takiej formie przydzielano np. opisywanie zdjęć rentgenowskich, rezonansu magnetycznego, czy tomografii komputerowej. W ramach tych umów, można zatrudniać poszczególnych pracowników (lekarzy lub pielęgniarki). Rozwijający się w Polsce outsourcing kapitałowy i osobowy (personalny) prowadzi

do coraz częstszego zawierania umów cywilno-prawnych związanych z niskimi kosztami pracy. Umowy cywilno-prawne pozwalają na uniknięcie niebezpieczeństw w postaci braku zabezpieczenia dyżurów, czy nieprzewidzianych braków kadrowych (chorób, zwolnień). Najczęściej przy wprowadzaniu tego rodzaju rozwiązań organizacyjnych określa się sposób świadczenia usług, a te w dotychczasowych rozwiązaniach przybierają formę pracy zmianowej.

Kolejnym rodzajem elastycznego zatrudnienia w opiece zdrowotnej w zakresie umów jest zatrudnienie w ramach kontraktu. Umowa kontraktowa stanowi konsensus dwóch stron, jest gwarancją satysfakcji osób odpowiedzialnych za zapewnienie ciągłości usług medycznych (dyrekcji), jak i samego personelu medycznego z uzyskiwanych dochodów. Kontrakt, jako współczesny instrument zarządczy, reguluje także sferę pełniejszego wykorzystania posiadanej struktury i wyposażenia aparatury i sprzętu. Zanika problem przestojów, niewykorzystania bloku operacyjnego (sal zabiegowych). Istotnym elementem tego rozwiązania jest możliwość pozyskiwania wykształconego personelu do określonych procedur czy usług.

Dostosowanie struktury zatrudnienia do możliwości kosztów finansowych ponoszonych za świadczenie usług medycznych ma na celu określenie ilości potrzebnego personelu medycznego do stanu posiadanych łóżek szpitalnych. Ocena taka jest również potrzebna do podpisania kontraktu z NFZ na finansowanie usług medycznych świadczonych przez przedsiębiorstwo podmiotu leczniczego. Zwiększenie wydajności pracy w publicznych podmiotach leczniczych uzyskuje się na podstawie przyjętych zasad zapłaty za wykonaną pracę. Zatrudnienie na kontraktach i płacenie za wykonane usługi medycznych, pozwala na dostosowanie pracy zespołu medycznego do potrzeb podmiotu leczniczego. Taki sposób świadczenia usługi medycznej gwarantuje ciągłość świadczeń medycznych.

## **2. Wpływ prowadzonej restrukturyzacji na zatrudnienie personelu medycznego**

Trwająca już od wielu lat reforma systemu zdrowia wymusza wprowadzanie różnych instrumentów mających wpływ na restrukturyzację finansową, a ta z kolei na zatrudnienie. Wymienić należy przekształcenie zakładów opieki zdrowotnej w publiczne zakłady opieki zdrowotnej – 1991r. (Dz. U. 1991, Nr 91 poz. 408), reformy gospodarczo-ustrojowe, wprowadzenie elementów rynkowych, proste oddłużenie – 1999 r. (Dz. U. Nr 144, poz. 929). Wpływ restrukturyzacji finansowej na zatrudnienie personelu skutkowało wprowadzeniem programu osłonowego w kwietniu 1999 r. *Program działań wspierających dla pracowników zakładów opieki zdrowotnej jako element restrukturyzacji zatrudnienia*. Kolejną była ustawa o powszechnym



ubezpieczeniu w NFZ – 2003 r. (Dz. U. nr 45, poz. 391), czyli *Program Działań Ochronowych i Restrukturyzacji w Ochronie Zdrowia*, kolejna ustawa o pomocy publicznej i restrukturyzacji publicznych zakładów opieki zdrowotnej z 15 kwietnia 2005 r. (Dz. U. 2005, Nr 78 poz. 684) oraz *Program Wzmocnienie Bezpieczeństwa Zdrowotnego Obywateli* 2007 r. i ustawa o zmianie ustawy o pomocy publicznej i restrukturyzacji publicznych zakładów opieki zdrowotnej 2008 rok (Dz. U. 2008, Nr 192, poz. 1181). W latach 2009-2011 - *Program Wsparcie jednostek samorządu terytorialnego w działaniach stabilizujących system ochrony zdrowia*, zaś w 2011 r. – ustawa o działalności leczniczej (Dz. U. Nr 112, poz. 654, Nr 149, poz. 887, Nr 174, poz. 1039, Nr 185, poz. 1092, z 2012 r. poz. 742). Każdy podmiot leczniczy musi ocenić potrzeby i określić liczbę niezbędnego personelu medycznego. Obecnie polski system opieki szpitalnej normuje ustawa o działalności leczniczej z odpowiednimi zapisami regulującymi maksymalną ilość dyżurów. Kodeks pracy określa czas pracy każdego pracownika. Komplementarność tych norm prawnych stanowi dla zarządzających punkt wyjścia przy określaniu potrzeb kadrowych, zaś możliwości finansowe szpitala decydują o ilości zatrudnienia personelu i rodzaju oferowanych usług medycznych.

Restrukturyzacja zatrudnienia w sektorze zdrowia podyktowana jest argumentem ekonomicznym i jest to podstawowy cel jej przeprowadzenia. Miało to doprowadzić do podnoszenia efektywności podmiotów leczniczych oraz produktywności personelu medycznego. Kryterium jakie było postawione w stosunku do restrukturyzacji zatrudnienia w opiece zdrowotnej, to rodzaj efektów uzyskanych w lecznictwie poprzez rodzaje reform w zmianie struktury zatrudnienia. Prowadzone głównie poprzez redukcję zatrudnienia pracowników na oddziałach krótkoterminowych i wzrostu zatrudnienia na oddziałach opieki długoterminowej oraz prywatyzację prowadzącą do zmniejszenia zatrudnienia w sektorze publicznym, a zwiększenia zatrudnienia w sektorze prywatnym. Restrukturyzacja zatrudnienia prowadzi do przekształcenia zasobów ludzkich w zakresie struktury kwalifikacyjnej, zawodowej, stanowiskowej i społecznej zatrudnionych. Chodzi przede wszystkim o odmłodzenie kadry po licznych wyjazdach zarobkowych po uzyskaniu zaświadczenia do wykonywania zawodu medycznego.

W ramach prowadzonej restrukturyzacji zatrudnienia i dopasowania struktury podmiotów leczniczych do jego możliwości finansowych, likwiduje się w pierwszej kolejności własne działy techniczne, redukując pracowników obsługi do niezbędnego minimum, powierzając obsługę techniczną podmiotu leczniczego specjalistycznym firmom zewnętrznym. Zamykane są często oddziały, w których brakuje odpowiedniego sprzętu medycznego oraz, gdy są nierentowne. Zmiana formy organizacyjno-prawnej podmiotu leczniczego nie daje jeszcze gwarancji, że jego działalność nie będzie generowała strat,

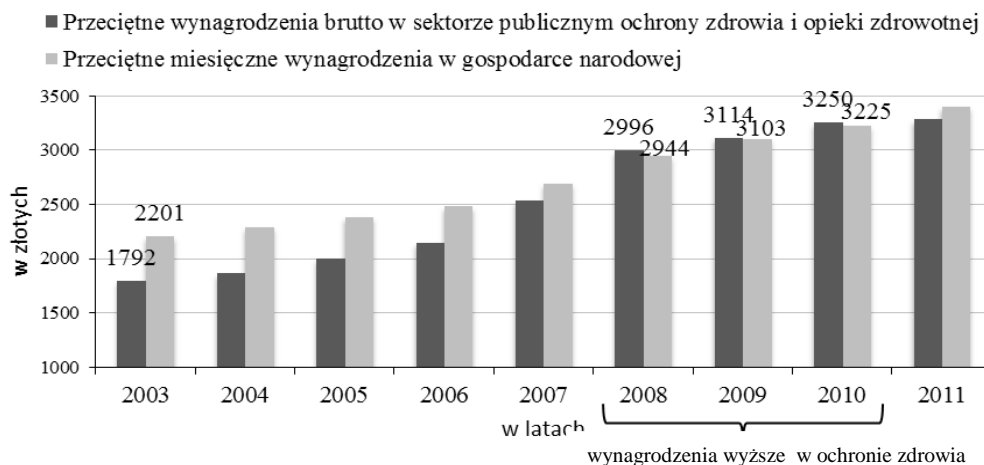
a pacjenci uzyskają istotną poprawę dostępności do świadczeń opieki zdrowotnej. Przekształcenie w spółkę prawa handlowego może poprawić zarządzanie placówką, nie zastąpi jednak konsekwentnej restrukturyzacji (Rozpędowska-Matraszek 2012:391-401).

Niskie zarobki w publicznych zakładach opieki zdrowotnej lekarzy i pielęgniarek skutkowały ich odchodzeniem od łóżek pacjentów. Strajki wznagły roszczenia płacowe oraz wymuszały na dyrektorach szpitali zwiększenie zatrudnienia kadry medycznej. Frustracja personelu medycznego wpływa na jakość usług medycznych, a te z kolei budzą często niezadowolenie samych pacjentów. Podejmowanie zatrudnienia w sektorze prywatnym powoduje zmniejszanie się zasobów personelu medycznego w publicznych podmiotach leczniczych.

Poprawa sytuacji materialnej pracowników w sektorze publicznym ochrony zdrowia i opiece zdrowotnej została uzyskana przede wszystkim pod wpływem prowadzonych negocjacji i strajków. Obserwowany systematyczny wzrost wynagrodzeń w ochronie zdrowia w porównaniu z przeciętnymi wynagrodzeniami w gospodarce narodowej pozwala zauważyć, że w latach 2008-2010 wynagrodzenia te przekroczyły wysokość wynagrodzeń w gospodarce narodowej, co sugeruje znaczną poprawę warunków finansowych w sektorze (zob. wykres 1).

**Wykres 1**

### Porównanie wynagrodzeń przeciętnych

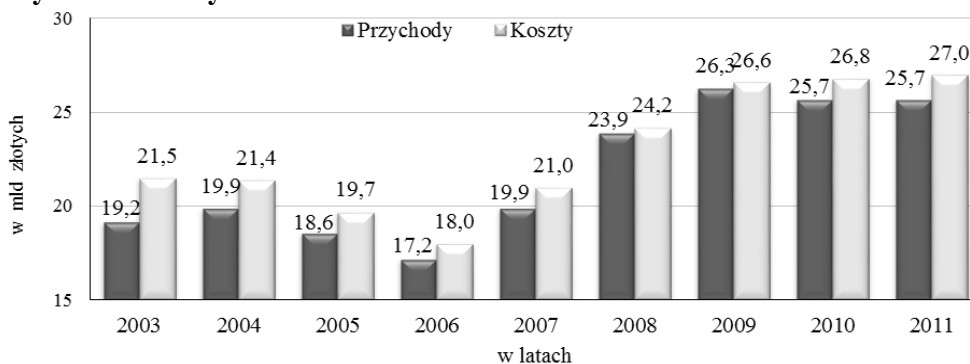


Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Zatrudnienie i wynagrodzenia w gospodarce narodowej* (za lata 2003-2012), GUS, Warszawa.

Brak mechanizmów o charakterze rynkowym w latach 90. do czasu wprowadzenia reform powodował, iż gospodarowanie bazą i kadrami nie powodowało oszczędnego i efektywnego sposobu ich wykorzystania. Do 1999 r. państwo gwarantowało powszechny i bezpłatny dostęp do usług medycznych, a budżet państwa całkowicie finansował opiekę zdrowotną. Nie wystarczające przychody negatywnie wpływały na strukturę źródeł finansowania, a także majątek zakładów opieki zdrowotnej i wzrost wartości nie zapłaconych w terminie zobowiązań. Długi w większości przejęte z dniem 1 stycznia 1999 r. przez Skarb Państwa i spłacone za pośrednictwem Banku Handlowego oraz w formie rekompensaty podatkowej. Oddłużenie nie przyniosło trwałych rezultatów i od 1999 r. Samodzielne Publiczne Zakłady Opieki Zdrowotnej zaczęły generować nowe zadłużenie. Pomimo, iż w 2005 r. nastąpiło przełamanie tendencji wzrostu liczby zakładów osiągających straty, to w dalszym ciągu koszty SP ZOZ przewyższają dochody (zob. wykres 2).

Wykres 2

## Wynik finansowy SP ZOZ w latach 2003-2011



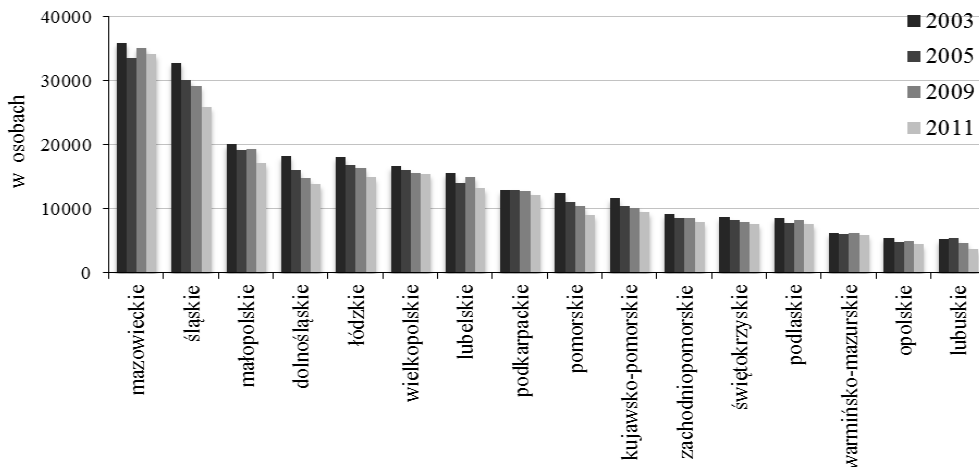
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Sprawozdań z wykonania budżetu państwa w zakresie ochrony zdrowia* (za lata 2004-2012), Ministerstwo Zdrowia, Warszawa.

Podstawowy cel przeprowadzenia restrukturyzacji to argument ekonomiczny, który miał doprowadzić do podnoszenia efektywności placówek medycznych oraz produktywności personelu medycznego. Kryterium zatrudnienia w opiece zdrowotnej to rodzaj efektów uzyskanych w lecznictwie poprzez rodzaje reform poprzez zmianę struktury zatrudnienia (redukcja zatrudnienia pracowników na oddziałach krótkoterminowych i wzrostu zatrudnienia na oddziałach opieki długoterminowej), a także prywatyzację prowadzącą do zmniejszenia zatrudnienia w sektorze publicznym, a zwiększenia zatrudnienia w sektorze prywatnym.

Kształtowanie się zatrudnienia podstawowej grupy personelu medycznego (lekarze, lekarze stomatolodzy, pielęgniarki i położne) pod wpływem prowadzonej restrukturyzacji w wybranych latach prezentuje wykres 3.

Wykres 3

**Personel medyczny (lekarze, lekarze stomatolodzy, pielęgniarki i położne) w przekroju województw w latach 2003-2011**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Podstawowe dane z zakresu ochrony zdrowia*, GUS, Warszawa.

Organizacja służby zdrowia w Polsce, dostęp do tych placówek i poszczególnych świadczeń oraz zastosowanej formy leczenia, w istotny sposób wpływają na jakość życia i kondycję psychiczną człowieka, zarówno pracownika jak i pacjenta. Łączy się to z poszukiwaniem skutecznych metod gospodarowania finansami publicznymi poprzez wymóg efektywnego zarządzania placówkami opieki zdrowotnej, a to z kolei wpływa na zmianę tradycyjnych form zatrudnienia personelu medycznego w zakładach opieki zdrowotnej. Pomimo, iż proces zmian dokonywanych w sektorze zdrowia oraz prowadzonej restrukturyzacji wspomagany był przez wiele ustaw i programów to nie osiągnięto oczekiwanych rezultatów.

### 3. Modele stochastycznej regresji ważonej SSANOVA

Analiza przesunięć udziałów jako narzędzie ekonomiczne wykorzystywane do badania zmian w regionie, pozwala oszacować efekty tych zmian. Jest to metoda badania, która wykorzystuje dekompozycję wzrostu zmiennej regionalnej (lokalnej) na trzy składowe: rozwój krajowy (globalny), zmiany strukturalne, pozycja konkurencyjności lokalnej. Analizy z wykorzystaniem tej metody do badań empirycznych wzrostu ekonomicznego w regionach prowadził (Dunn 1960; Malarska, Nowakowska 1992) - badanie zmian go-

spodarczych w regionach oraz zatrudnienia pracowników białego personelu (Radziwił 1999) - analiza regionalnego zróżnicowania bezrobocia w Polsce (Kierzkowski 2002) - ewaluacja programów i projektów o charakterze społeczno-gospodarczym na wniosek Komisji Europejskiej, (Batóg, Batóg 2007) - poziom zatrudnienia w sektorach gospodarczych (Rozpędowska-Matraszek 2009, 2010a, 2010b, 2010c, 2012) – analizy dotyczące zasobów opieki zdrowotnej, (Antczak, Żółtaszek 2010) - analizy zróżnicowania wynagrodzeń w Polsce. Znacznie szersze spektrum metod do badań przestrzennych prezentuje publikacja *Ekonometria przestrzenna* (Suchecki 2010), mająca duży wpływ na rozwój analiz przestrzennych.

Analityczne podejście zastosowane do oceny prawidłowości zachodzących w reformowanej opiece zdrowotnej pozwala na wskazanie zależności przestrzennych i regionalnych oraz możliwości, jakie istnieją w poszczególnych województwach w obszarze zatrudnienia personelu medycznego na podstawie form umów. Na podstawie utworzonej bazy danych statystycznych, pochodzących z *Biuletynów Statystycznych Ministerstwa Zdrowia* oraz *Podstawowych Danych z Zakresu Ochrony Zdrowia* GUS Departamentu Badań Społecznych (za lata 2003–2012 dla województw w Polsce), przeprowadzono badania z wykorzystaniem analizy przesunięć udziałów *shift-share* (Antczak 2010: 163-174).

Zastosowano model liniowy analizy wariancji ANOVA1:

$$tx_{rs} = k + s_s + u_{rs} \text{ ,}$$

$$E(u_{rs}) = 0, \text{ Var}(u_{rs}) = \sigma^2 / z_{rs}, \sum_s z_{\bullet s} s_s = 0 \text{ ,}$$

gdzie:

$k = tx_{\bullet\bullet}$  - krajowe tempo wzrostu regionalnego,

$s_s = tx_{\bullet s} - tx_{\bullet\bullet}$  - sektorowy (strukturalny) czynnik wzrostu regionalnego,

$u_{rs} = tx_{rs} - tx_{\bullet s}$  – lokalny (geograficzny, konkurencyjny) czynnik wzrostu w  $s$ -tym sektorze  $r$ -tego regionu,

oraz model pełnej dekompozycji wzrostu regionalnego ANOVA2:

$$tx_{rst} = k + s_s + g_r + \varepsilon_{rs}$$

$$E(\varepsilon_{rs}) = 0, \text{ Var}(\varepsilon_{rs}) = \sigma^2 / z_{rs}, \sum_s z_{\bullet s} s_s = \sum_r z_{r\bullet} g_r = 0 \text{ ,}$$

gdzie:

$k$  - krajowe tempo wzrostu regionalnego,

$s_s$  - sektorowy (strukturalny) czynnik wzrostu regionalnego,

$g_r$  – efekty geograficzne.

Modele stochastycznej regresji ważonej SSANOVA pozwoliły na uzyskanie informacji o wpływie efektów strukturalnych i efektów geograficznych konkurencyjności województw na zatrudnienie. Zmienną badaną oraz referencyjną jest zatrudnienie personelu medycznego w *Podstawowej*

*Opiece Zdrowotnej* (2003-2011), *Poradniach Specjalistycznych* (2003-2011) oraz *Szpitalach Ogólnych* (2007-2011) według form zatrudnienia z pracodawcą w przekroju województw w Polsce.

Do pokazania regionalnego zróżnicowania zatrudnienia w opiece zdrowotnej w województwach wykorzystano dostępne dane statystyczne dotyczące zatrudnienia personelu medycznego (według stanu na dzień 31 grudnia) w grupach zawodowych z uwzględnieniem form umów w Podstawowej Opiece Zdrowotnej (lekarze, lekarze rodzinni, lekarze pediatrzy, pielęgniarki i położne) pracujących na podstawie umowy o pracę i umowy cywilno-prawnej, zatrudnienia lekarzy specjalistów (poradnie specjalistyczne, poradnie chorób wewnętrznych i innych specjalności zachowawczych, Poradnie opieki nad matką i dzieckiem, gabinetach zabiegowych) na podstawie umowy zlecenia i umowy cywilno-prawnej, zatrudnienia personelu medycznego w szpitalach ogólnych (lekarze ogółem, lekarze specjaliści, lekarze stomatolodzy, pielęgniarki i położne) na podstawie stosunku pracy i umowy cywilno-prawnej.

#### **4. Wyniki zastosowanych modeli**

Na podstawie danych wejściowych dotyczących liczby personelu medycznego według pięciu zawodów w przekroju województw w określonych latach, z wykorzystaniem modelu ANOVA1 wyznaczono przeciętne tempo krajowe zatrudnienia personelu medycznego według form umów z podmiotami leczniczymi.

Tempo zmian zatrudnienia odnotowane w Podstawowej Opiece Zdrowotnej zatrudnionych na podstawie umowy o pracę wyniosło (-18,59%), a zatrudnionych na podstawie umowy cywilno-prawnej (38,20%). Tempo zmian zatrudnienia lekarzy specjalistów na podstawie umowy zlecenia wyniosło (-35,54%), gdy na podstawie umowy cywilno-prawnej (72,10%). W przypadku zatrudnienia w szpitalach ogólnych odnotowane dodatkowo tempo zmian zarówno dla zatrudnionych na podstawie stosunku pracy (1,32%), jak i umowy cywilno-prawnej (89,59%). Uzyskane wyniki potwierdzają zmiany prawne zatrudnienia wprowadzone w ustawach, natomiast tempa zmian zawodowych według miejsca pracy i zawartej umowy z pracodawcą w Polsce prezentuje tabela 1.

Tabela 1

Tempa zmian zawodowych w analizowanych latach (w %)

<b>Podstawowa opieka zdrowotna</b>		
<b>Umowa o pracę</b>		<b>Umowa cywilno-prawna</b>
-19,23	lekarze	49,99
-21,19	lekarze rodzinni	-69,16
-20,60	lekarze pediatrizy	-59,27
19,17	pielęgniarki	52,30
12,64	położne	19,99
<b>Lekarze specjaliści</b>		
<b>Umowa zlecenie</b>		<b>Umowa cywilno-prawna</b>
2,16	chorób wewnętrznych	57,51
8,57	specjalizacje zachowaw-	29,86
-11,85	nad małym dzieckiem	1,66
9,32	zabiegowe	34,39
-9,90	stomatologiczne	-91,51
<b>Szpital ogólny</b>		
<b>Stosunek pracy</b>		<b>Umowa cywilno-prawna</b>
-3,42	lekarze ogółem	-2,33
-5,73	lekarze specjaliści	-2,33
-38,63	lekarze stomatolodzy	-74,04
2,76	pielęgniarki	18,57
2,00	położne	13,34

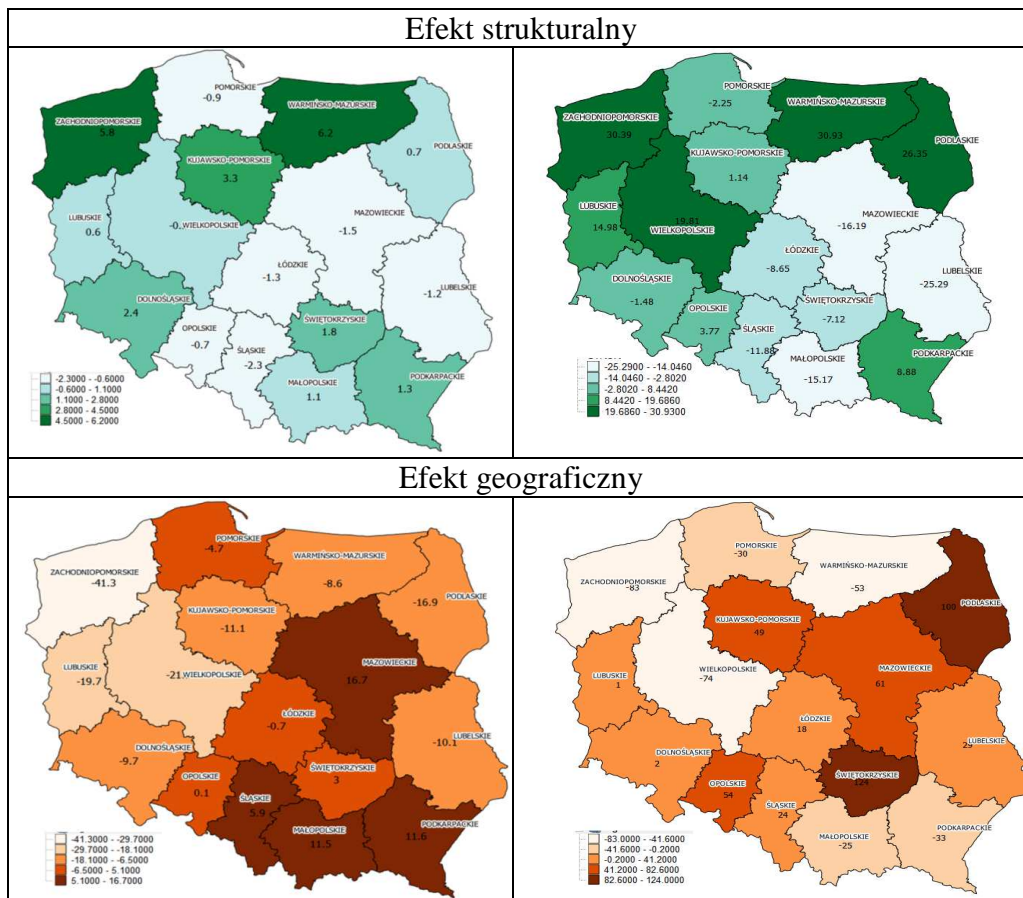
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników modeli SANOVA1.

Ujemne tempa zmian sektorowych wystąpiły w przypadku pracowników najwyższego szczebla zawodowego zatrudnionych na podstawie umowy o pracę oraz na podstawie umowy cywilno-prawnej z wyłączeniem lekarzy w Podstawowej Opiece Zdrowotnej oraz zatrudnienia w Szpitalach ogólnych na podstawie stosunku pracy i umowy cywilnoprawnej.

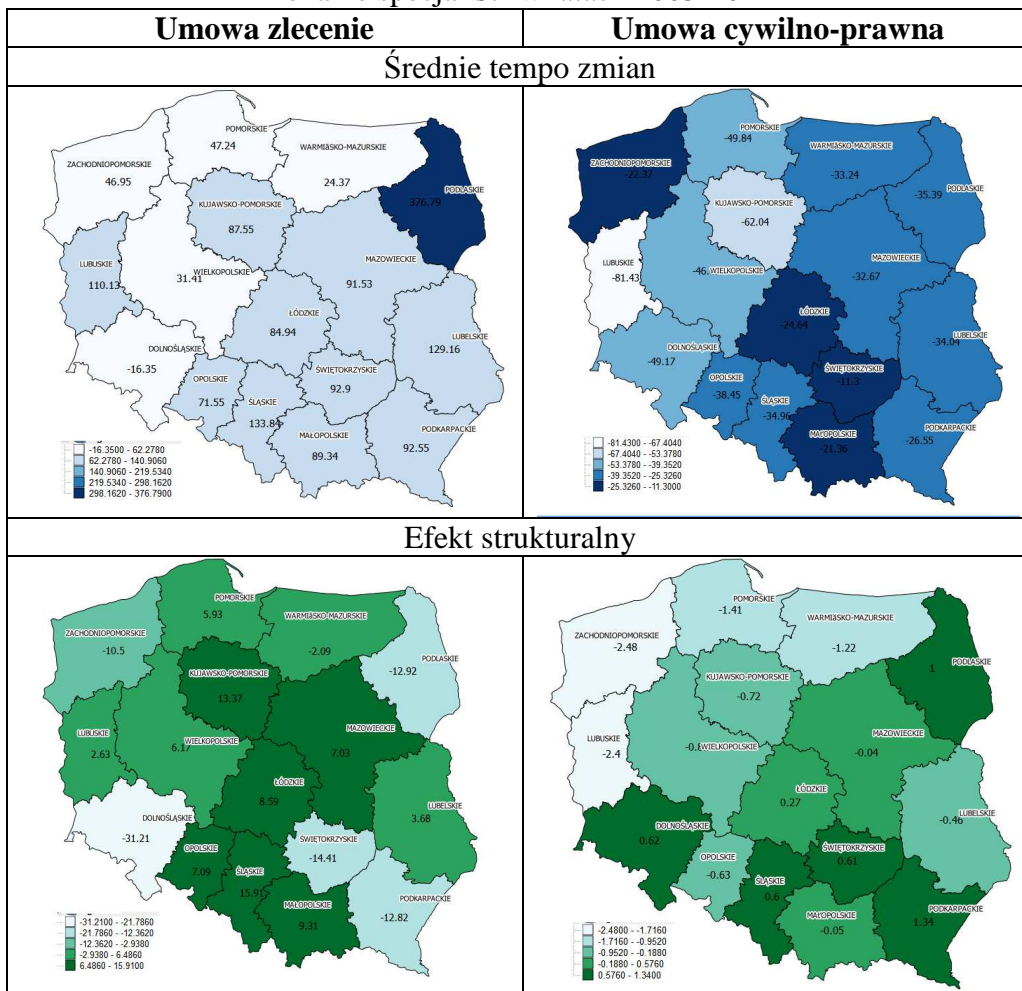
Dodatknie tempa zmian sektorowych zaobserwowano w badanej grupie zawodowej *pielęgniarek* i *położnych* zatrudnionych w Podstawowej Opiece Zdrowotnej i w Szpitalach ogólnych w Polsce. Ujemne tempo odno-

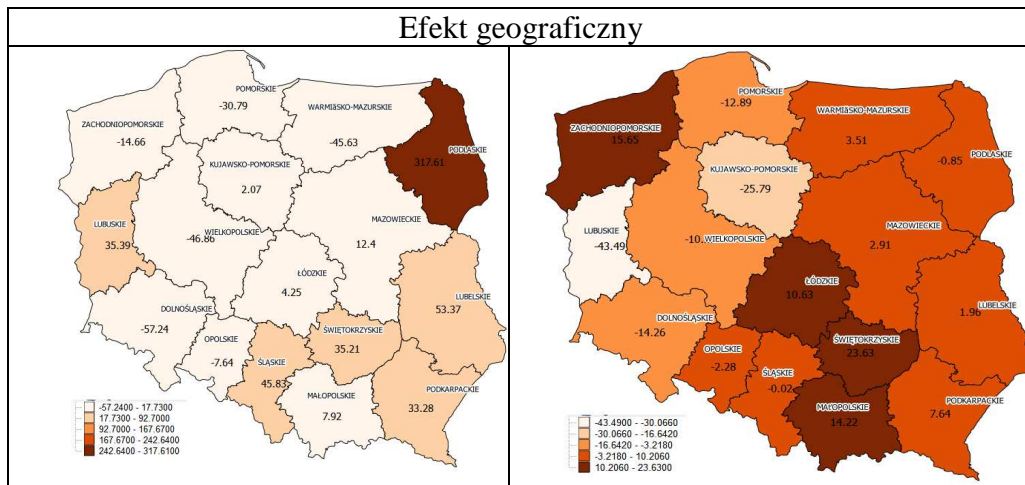




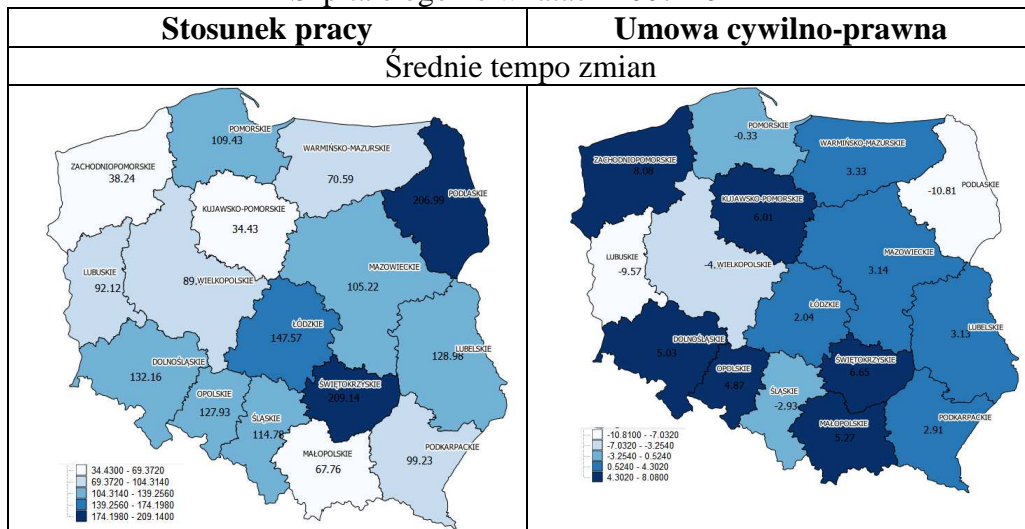


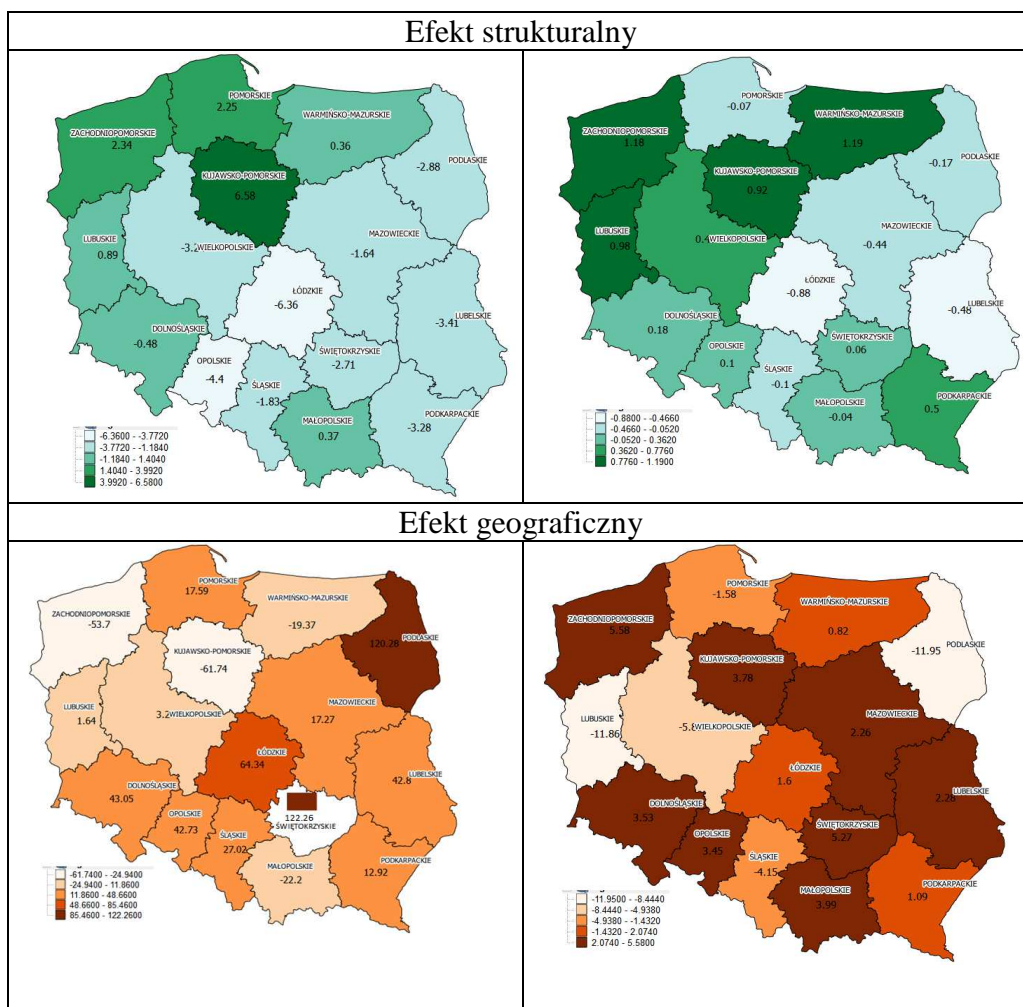
Lekarze specjaliści w latach 2003-2011





### Szpitale ogólne w latach 2007-2011





Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników modelu SSANOVA w Quantum GIS.

Rozwinięcie badania o model stochastyczny regresji ważonej SSANOVA i porównanie wyników z metody klasycznej analizy *shift-share* pozwala zauważyć, że obydwie metody przypisują każdej składowej strukturalnej część efektu własnego w województwach, gdzie jest on lepiej reprezentowany, powodując ich obciążenie. Można również wyróżnić województwa, w których poziom struktury rzeczowej opieki zdrowotnej nie reprezentuje najwyższego poziomu. Na podstawie porównania różnicy efektów geograficznych udało się wyróżnić województwa konkurencyjne pod względem miejsca pracy dla podmiotu leczniczego oraz województwa niekonkurencyjne według zawierania formy umów z pracodawcą.

Zatrudnienie w Podstawowej Opiece Zdrowotnej wykazało, że forma zatrudnienia na podstawie:

- a. umowy o pracę daje:
  - *korzystny efekt strukturalny* (warmińsko-mazurskie, zachodniopomorskie, kujawsko-pomorskie, dolnośląskie, śląskie, świętokrzyskie, mazowieckie, łódzkie, podkarpackie, lubelskie, małopolskie, podlaskie, opolskie i lubuskie),
  - *niekorzystny efekt geograficzny* (zachodniopomorskie, wielkopolskie, lubuskie, podlaskie, kujawsko-pomorskie, dolnośląskie, warmińsko-mazurskie, pomorskie, opolskie, śląskie i mazowieckie).
- b. umowy cywilno-prawnej daje:
  - *korzystny efekt strukturalny* (warmińsko-mazurskie, zachodniopomorskie, wielkopolskie, lubuskie, podkarpackie, opolskie, dolnośląskie, świętokrzyskie, łódzkie, śląskie, małopolskie, mazowieckie i lubelskie),
  - *niekorzystny efekt geograficzny* (zachodniopomorskie, wielkopolskie, warmińsko-mazurskie, lubuskie, dolnośląskie, śląskie, lubelskie, kujawsko-pomorskie, opolskie i mazowieckie).

Zatrudnienie - lekarzy specjalistów według:

- a. umowy zlecenia daje:
  - *korzystny efekt strukturalny* (w żadnym z województw nie odnotowano),
  - *niekorzystny efekt geograficzny* (lubuskie, kujawsko-pomorskie, pomorskie, wielkopolskie, mazowieckie, podkarpackie, łódzkie i świętokrzyskie).
- b. umowy cywilno-prawnej daje:
  - *korzystny efekt strukturalny* (w żadnym z województw nie odnotowano),
  - *niekorzystny efekt geograficzny* (dolnośląskie, warmińsko-mazurskie, zachodniopomorskie, kujawsko-pomorskie, łódzkie, małopolskie, mazowieckie, lubuskie, śląskie i lubelskie).

Zatrudnienie w szpitalach ogólnych na podstawie:

- a. stosunku pracy daje:
  - *korzystny efekt strukturalny* (warmińsko-mazurskie, zachodniopomorskie, lubuskie, kujawsko-pomorskie, podkarpackie, wielkopolskie, dolnośląskie, opolskie, świętokrzyskie, mazowieckie, lubelskie i łódzkie),
  - *niekorzystny efekt geograficzny* (podlaskie, lubuskie, wielkopolskie, śląskie, łódzkie, mazowieckie, lubelskie i zachodniopomorskie).
- b. umowy cywilno-prawnej daje:

- *korzystny efekt strukturalny* (we wszystkich województwach),
- *niekorzystny efekt geograficzny* (kujawsko-pomorskie, zachodnio-pomorskie, małopolskie, warmińsko-mazurskie, wielkopolskie, podkarpackie, mazowieckie, śląskie, opolskie, lubelskie, dolnośląskie, łódzkie, podlaskie i świętokrzyskie).

Analizując efekty strukturalne i efekty geograficzne nie można wskazać jednolitej tendencji w zawieraniu umów zatrudnienia w wyszczególnionych kategoriach podmiotów leczniczych, ale wyróżniają się województwa o pozytywnych efektach strukturalnych. Przyczyną takiego stanu rzeczy była przede wszystkim zbyt duża liczba personelu medycznego zatrudnionego w przedsiębiorstwach podmiotów leczniczych w stosunku do przyznanych środków finansowych i zrealizowanych przyjęć. Przedsiębiorstwa podmiotów leczniczych bez względu na lokalizację, czy typ świadczonych usług, podlegają tym samym regułom gospodarki rynkowej, a jednocześnie muszą sprostać ciągle rosnącym wymaganiom i oczekiwaniom pacjentów, a w rezultacie całego społeczeństwa. Na podstawie porównania różnicy efektów geograficznych udało się wyróżnić województwa konkurencyjne pod względem miejsca pracy według zawartej formy umowy.

Podstawowa opieka zdrowotna:

- a. umowa o pracę (śląskie, mazowieckie i opolskie),
- b. umowa cywilno-prawna (lubelskie, mazowieckie, śląskie, dolnośląskie i kujawsko-pomorskie).

Lekarze specjaliści:

- a. umowa zlecenie (podkarpackie, świętokrzyskie, mazowieckie i łódzkie),
- b. umowa cywilno-prawna (śląskie, kujawsko-pomorskie, małopolskie, lubelskie, mazowieckie, łódzkie i lubuskie).

Szpitala ogólne:

- a. stosunek pracy (łódzkie, lubelskie i mazowieckie),
- b. umowa cywilno-prawna (opolskie, łódzkie, lubelskie, podkarpackie, wielkopolskie, podlaskie, świętokrzyskie, śląskie, mazowieckie i dolnośląskie).

Zmiany form prawnych umów zawieranych z pracownikami, to konsekwencje wpływu restrukturyzacji finansowej na restrukturyzację zatrudnienia w podmiotach opieki zdrowotnej. Duży wpływ na to miał również ustawodawca. Potwierdzono regionalne zróżnicowanie zatrudnienia w sektorze zdrowia według form umów z pracodawcami.

## Podsumowanie

Metoda zastosowana potwierdziła skuteczność do zbadania tempa zmian zatrudnienia personelu medycznego, oceny wpływu efektów strukturalnych oraz efektów geograficznych (konkurencyjności) na prowadzoną restrukturyzację. Na poprawę efektywności w zarządzaniu podmiotami opieki zdrowotnej oddziaływał (aczkolwiek powoli) sprzyjający tzw. klimat restrukturyzacyjny. Wpływ restrukturyzacji finansowej na zatrudnienie przejawiał się głównie w postaci zmniejszenia zatrudnienia oraz zmiany formy umów o pracę. Wymagało to właściwego zarządzania, odpowiedniego rozmieszczenia pracującej kadry medycznej, która zapewnia zwrot nakładów ponoszonych na leczenie chorych. Spowodowany był głównie celem wzrostu ekonomicznego poprzez postęp techniczny i farmakologiczny w medycynie.

Rozmieszczenie kadry medycznej w poszczególnych województwach kraju jest nierównomierne, co powoduje znaczne zróżnicowanie w zakresie oferowanych usług opieki medycznej. W ramach prowadzanego procesu restrukturyzacji zatrudnienia dąży się do bardziej efektywnego rozmieszczenia kadry medycznej, biorąc pod uwagę zarówno kryteria terytorialne, jak i różne poziomy leczenia.

## Bibliografia:

1. Antczak E., 2010, *Analizy strukturalno-geograficzne* [w:] B. Suchecki (red.), *Ekonometria przestrzenna. Metody i modele analizy danych przestrzennych*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
2. Antczak E., Żółtaszek A., 2010, *Przestrzenno-czasowe analizy zróżnicowania wynagrodzeń w Polsce*, „Studia i Prace Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 10.
3. Batóg B., Batóg J., 2007, *Ocena zmian zatrudnienia w krajach Unii Europejskiej z wykorzystaniem analizy shift-share* [w:] P. Miłobędzki, M. Szreder (red.), *Modelowanie i prognozowanie gospodarki narodowej*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Dunn E.S., 1960, *A statistical and analytical technique for regional analysis*, “Papers of the Regional Science Association” vol. 6.
4. Kierzkowski T., 2012, *Ocena (ewaluacja) programów i projektów o charakterze społeczno-gospodarczym w kontekście przystąpienia Polski do Unii Europejskiej*, Polska Agencja Rozwoju Regionalnego, Warszawa.
5. Malarska A., Nowakowska B., 1992, *Metoda przesunięć udziałów w analizie dynamiki zmian strukturalnych*, „Przegląd Statystyczny” nr 39(1).
6. Radziwiłł A., 1999, *Zróżnicowanie regionalne bezrobocia w Polsce. Studia i analizy*, CASE, Warszawa.
7. Rozpędowska-Matraszek D., 2009, *Analiza strukturalno-geograficzna wykorzystana do oceny wybranych zasobów opieki zdrowotnej* [w:]

- J. Gołuchowski, A. Frączkiewicz-Wronka (red.), *Technologie wiedzy w zarządzaniu publicznym '09*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice.
8. Rozpędowska-Matraszek D., 2010a, *Efekty strukturalne i geograficzne w analizie zmian struktury pracujących lekarzy specjalistów i leczonych pacjentów w Polsce w latach 1999-2008* [w:] J. Gołuchowski, A. Frączkiewicz-Wronka (red.), *Technologie wiedzy w zarządzaniu publicznym'10*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
  9. Rozpędowska-Matraszek D., 2010b, *Ocena zmian ilości i struktury zatrudnienia personelu medycznego w polskich regionach*, [w:] C.F. Hales (red.), *Spółeczeństwo informacyjne. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.
  10. Rozpędowska-Matraszek D., 2010c, *Wykorzystanie metody przesunięć udziałów (Shift-Share Analysis) do analizy danych opieki zdrowotnej*, [w:] T. Janicka-Panek (red.), *Projekty badawcze w naukach społecznych (z teorii i praktyki)*, Wydawnictwo PWSZ w Skierniewicach, Łódź.
  11. Rozpędowska-Matraszek D., 2012, *Zmiany w formach umów w zatrudnianiu personelu medycznego*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 1(3).
  12. Rycak M. B., 2008, *Czas pracy w zakładach opieki zdrowotnej*, Wydawnictwo „Wolters Kluwer”, Warszawa.
  13. Rzepka A., 2011, *Umowy śmieciowe a rynek pracy w dobie regresji gospodarczej w Europie i na świecie*, II Europejska Konferencja w sprawie obrony publicznej służby zdrowia, Katowice.
  14. Suhecki B., 2010, *Ekonometria przestrzenna, Metody i modele analizy danych przestrzennych*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
  15. Ustawa z dnia 14 czerwca 2012 roku o zmianie ustawy o działalności leczniczej oraz niektórych innych ustaw, Dz. U. z 2012 roku poz. 742.
  16. Ustawa z dnia 15 kwietnia 2011 roku o działalności leczniczej, Dz. U. Nr 112, poz. 654, Nr 149, poz. 887, Nr 174, poz.1039 i Nr 185, poz.1092.
  17. Ustawa z dnia 24 sierpnia 2007 roku o zmianie ustawy o zakładach opieki zdrowotnej oraz ustawy prawo o szkolnictwie wyższym, Dz. U. Nr 176, poz. 1239 i 1240.
  18. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 roku, *Kodeks pracy*, Dz. U. z 2005 roku, Nr 10, poz. 71, art. 11.
  19. Ustawa z dnia 30 sierpnia 1991 roku o zakładach opieki zdrowotnej, Dz. U. z 2007 roku. Nr 14, poz. 89 z późn. zm.
  20. Walczak-Duraj D., 2011, *Procesy przewartościowania pracy - główne uwarunkowania i tendencje* [w:] D. Walczak-Duraj (red.), *Przemiany pracy, postaw i ról zawodowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.



**Legal Forms of Medical Personnel Employment – Regional Analysis****Summary**

The labour market within the healthcare system, and the employment of medical personnel in particular, is a specific market because, in order to be employed, a medical worker has to be appropriately trained and acquire appropriate qualifications. Thus, due to their professional specificity, those workers have a closed labour market at their disposal. The problem of insufficient numbers of medical workers in specific professional groups within the healthcare system is often solved using a multidimensional approach; hence, economic decisions may be supported by statistics and spatial econometrics' tools owing to the complexity of the healthcare system and regional impact. The application of *Shift-Share Analysis* as a research tool allows to indicate spatial and regional relationships of medical personnel employment according to forms of contracts in specific voivodships in the analysed years.

**Key words:** health care, medical personnel employment, regional analysis.

*Izabela Łucjan*<sup>1</sup>

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej

## **Quo vadis pracownik? Kierunki i konsekwencje przemian pracy i rynku pracy**

### **Abstrakt**

Wiek XX zapisał się w dziejach ludzkości jako okres niezwyklej prosperity, wynalazczości, postępu technicznego i technologicznego, wielkiego rozwoju gospodarczego i cywilizacyjnego. Jednocześnie przy dynamicznym rozwoju gospodarczym na masową skalę pojawiło się bezrobocie. Wydawać by się mogło, że rozwój gospodarczy pociąga za sobą wzrost zapotrzebowania na siłę roboczą, jednak kraje wysoko rozwinięte już od kilku dekad stoją przed problemem niemożliwości zagwarantowania zatrudnienia wszystkim gotowym do podjęcia pracy. Coraz większy odsetek obywateli krajów rozwiniętych został zepchnięty na margines postępu cywilizacyjnego oraz odebrano mu naturalne prawo, prawo do pracy i godnego życia. Przemiany w rozwoju społeczno-gospodarczym współczesnego świata, to głównie przekształcenia w sferze pracy i zatrudnienia. I tak jak naukowa organizacja pracy wprowadziła dość uniwersalne i mocno sformalizowane ramy przebiegu procesu pracy w organizacji, tak obecnie mamy do czynienia z sytuacją diametralnie odmienną. Świat pracy wchodzi w erę: elastycznych form zatrudnienia, elastycznych godzin pracy, zróżnicowanych formy organizacji przedsiębiorstwa. Źródłem tych zmian jest między innymi przejście od społeczeństwa industrialnego w kierunku społeczeństwa postindustrialnego, informacyjnego, opartego na wiedzy.

Rynek pracy, mechanizmy jego funkcjonowania, podmioty i instytucje działania, skupiają na sobie uwagę już ponad 200 lat. Jednak pomimo istnienia wielu różnorodnych koncepcji teoretycznych i praktycznych programów, nadal nie wypracowano skutecznego mechanizmu zapewniającego gwarancję pełnego zatrudnienia, w pełni wykorzystującego możliwości potencjalnych pracowników. Wynikać to może z faktu, że rynek pracy jest jednym z najbardziej skomplikowanych rodzajów rynku, nie tylko ze względu na określone walory „pracy ludzkiej”, ale przede wszystkim dlatego, że analiza problemów pracy i zatrudnienia wymaga zrozumienia powiązań między aspektami ekonomicznymi, społecznymi, instytucjonalnymi i politycznymi.

Wybór, przebieg i kształtowanie kariery zawodowej to wyzwanie przed jakim stoją zarówno osoby aktywne zawodowo, jak i te dopiero wchodzące na rynek pracy. Od współczesnych pracowników wymaga się nie tylko

---

<sup>1</sup> Email: [izabela.lucjan@umcs.lublin.pl](mailto:izabela.lucjan@umcs.lublin.pl).

ciągłego podnoszenia, a w wyjątkowych sytuacjach nawet zmiany kwalifikacji zawodowych, ale oczekuje się również rozwoju określonych dyspozycji psychicznych. Coraz większe zaangażowanie zawodowe to także konieczność wypracowania równowagi pomiędzy życiem zawodowym a sferą prywatną pracowników. Na zmiany te istotny wpływ ma również intensywny rozwój techniki i technologii.

**Słowa kluczowe:** rynek pracy, praca, przemiany pracy, elastyczność.

### **Wstęp**

*W naszej dzisiejszej epoce mało co jest bardziej realne niż konkretna utopia. I mało co osiąga większą siłę niż utopia, której czas nadszedł. Czas dojrzał do tego, by podjąć ryzyko twórczego rozumu i z korzyścią dla wszystkich z ogromną odpowiedzialnością kształtować partnerski świat pracy* (Hogeforster 2010:46). Te słowa przewodniczącego Parlamentu Hanzeatyckiego dra J. Hogeforstera w bardzo szczególny sposób oddają sens tego, co współcześnie dzieje się w ogólnie pojętym „świecie pracy”. Koniec pracy, znikające miejsca pracy, fabryki bez ludzi, bezzatrudnieniowy wzrost gospodarczy, transformacja pracy, elastyczność to pojęcia, które najczęściej są wykorzystywane do analizy i opisu przemian pracy, rynku pracy i zatrudnienia. Pojęcia te, mające konotację pejoratywną, wskazują głównie na negatywne – społecznie i jednostkowo – konsekwencje zmian.

Pojęcie pracy to kategoria od wielu lat analizowana przez szereg specjalistów z różnych dziedzin nauki (nie tylko nauk społecznych). Dokonując przeglądu literatury przedmiotu z tego zakresu trudno wskazać na jedną definicję w pełni oddającą sens pojęcia pracy ludzkiej. Wynikać to może m. in. z różnorodności podstaw pracy, o której to można mówić w sensie: fizycznym, biologicznym, psychologicznym, ekonomicznym, socjologicznym, prawnym, filozoficznym i prakseologicznym (Pszczółowski 1969:9-15).

### **1. Istota współczesnej pracy**

Ogólnie pojęta praca – to działalność człowieka zmierzająca do wytworzenia dóbr i usług, które mają mu zapewnić warunki egzystencji i rozwoju (Raport *W trosce o pracę...* 2004:26). Praca jest zjawiskiem uniwersalnym, obejmuje bowiem swym zakresem wszystkie społeczeństwa bez względu na etap ich rozwoju gospodarczego i kulturowego. Rozpatrywać ją można z perspektywy wielu wymiarów: antropologicznego, moralnego, religijnego, kulturowego, społecznego, fizycznego i gospodarczego. W wymiarze antropologicznym jej sprawcą, podmiotem i celem jest człowiek oraz jego integralny rozwój. Odnosząc się do pracy jako wartości moralnej należy przede wszystkim uwzględnić fakt, że poprzez pracę człowiek się rozwija, ponieważ

bardziej staje się „ludzkim”. Wymiar religijny to powołanie do pracy człowieka przez Boga, gdzie godność i wartość pracy, związanej z trudem i cierpieniem ma swój wyraz w dziele Boga. Aspekt kulturowy pracy związany jest z kreatywnością myśli i działalności człowieka, w wyniku której powstają myśli, idee, ale i przedmioty materialne. Z kolei wartość społeczna pracy przejawia się w więzi społecznej, człowiek pracując bowiem zaspokaja nie tylko własne potrzeby, ale również i innych. Wymiar fizyczny to wszelkie dobra materialne, technika i technologia, infrastruktura powstałe w procesie wytwórczym, zaś wartość gospodarcza, jest wyrazem podziału pracy w społeczeństwach rozwiniętych, jest kryterium wartościowania i wskaźnikiem rozwoju społecznego (Mazurek 1993:6-12).

Pracę można również zdefiniować jako wolne, świadome i twórcze działanie człowieka zmierzające do wytworzenia nowych wartości, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych wobec jednostki, ale dla niej użytecznych (Majka 1986:98). W literaturze przedmiotu zwraca się także uwagę na związane z pracą pojęcie wolności, jako podstawy jej działania (Mazurek 1993:16).

W niektórych publikacjach zamiast konkretnej definicji wymieniane są elementy pracę konstytuujące, do których zalicza się (*Encyklopedia Pedagogiczna* 2005:782):

1. świadome działanie mające na celu zaspokojenie potrzeb przez tworzenie dóbr,
2. podejmowany przez pracującego trud, ciężar towarzyszący wysiłkowi fizycznemu, względnie umysłowemu pracującego człowieka,
3. nieodłącznie związany z pracą rozwój fizyczny, psychiczny, duchowy i moralny pracującego.

Do opisu zjawiska pracy niezmiernie ważne są również uwarunkowania społeczne pracy oraz skutki jakie ona wywołuje w strukturze i działaniach zbiorowości ludzkich. Praca traktowana jest jako proces społeczny mający istotne znaczenie dla rozwoju społeczno-gospodarczego. Według J. Sztumskiego do najistotniejszych problemów analizowanych z punktu widzenia socjologii pracy należy (Sztumski 1981:11-12):

- rola pracy w procesach życia zbiorowego,
- społeczne problemy zakładu pracy,
- socjologiczne aspekty kierowania zespołem pracowniczym,
- społeczne uwarunkowania zawodu i struktury zawodowej,
- motywacja do pracy,
- zjawiska i procesy dezorganizacji w zespołach pracowniczych.

Praca jest zjawiskiem, które na trwale wpisało się w historię rozwoju ludzkości, chociaż świadomość znaczenia pracy jako czynnika rozwoju powstała stosunkowo późno. *Istniejące wcześniej cywilizacje i kultury wyrasta-*

by i rozwijały się tak długo, jak długo dominowała w nich zgodność świadomości z warunkami realizacji pracy jako najważniejszego elementu przetrwania. Brak przystosowania w sferze świadomości, zmiana warunków, niszcząca konkurencja innej sprawniejszej cywilizacji lub inne przyczyny (kataklizm przyrodniczy, wojenny) powodowały niemożność utrzymania dotychczasowego modelu życia. To z kolei prowadziło bądź do upadku, bądź ewolucyjnych przekształceń w zakresie stosunków pracy. (...) Praca człowieka stawała się stopniowo nie tylko elementem identyfikacji, ale i różnicowania ludzi. Jej jakość stała się miarą wartości człowieka, wyznacznikiem sensu życia. Znaczenie człowieka zaczęło mierzyć między innymi wpływem, jaki jego praca wywiera na możliwości działania i rozwoju innych ludzi. (Raport *W trosce o pracę...* 2004:11-30).

Określenie „ewolucyjne przekształcenia” jest pojęciem, które dość często wykorzystywane jest do opisania zmian jakie zachodzą we współczesnej sferze pracy. Na przestrzeni wieków transformacji ulegały sposoby wykonywania pracy, jej charakter stawał się adekwatny do określonego momentu w rozwoju cywilizacyjnym społeczeństwa. Dokonujące się zmiany dotyczyły przede wszystkim funkcji pracy, jej organizacji i sposobu wykonywania. Wraz z rozwojem cywilizacyjnym (...) praca nabierała coraz bardziej złożonego charakteru – z prostych czynności nastawionych na zaspokajanie podstawowych potrzeb, przede wszystkim pokarmu i schronienia, stopniowo rozszerzała się na inne obszary, stając się sposobem na zaspokojenie potrzeb wyższego rzędu, aż do potrzeb samorealizacji (Kalinowski, Czuma, Kuć, Kulik 2005:45).

## **2. Przemiany na rynku pracy**

Rosnące zainteresowanie problemami pracy wydaje się wynikać z wielu zjawisk, między innymi z szybko postępujących zmian na współczesnym rynku pracy, spowodowanych przeobrażeniami cywilizacyjnymi, rozwojem gospodarczym, zmieniającą się światową koniunkturą gospodarczą, konkurencją międzynarodową, postępującym procesem globalizacji, upowszechnianiem się technologii informatycznych i mediów elektronicznych. Dość znaczącym punktem we współczesnych analizach pracy jako zjawiska społeczno-gospodarczego było ogłoszenie przez J. Rifkina „końca pracy”. Zresztą pisał o tym nie tylko J. Rifkin, ale również R. J. Barnett w 1993 roku który to twierdził, że dzięki nowej technologii będzie można wytwarzać całe mnóstwo nowych produktów i usług, ale jednocześnie będzie coraz mniej pracy, ponieważ potrzeba będzie mniejszej liczby ludzi, aby wyprodukować dodatkowe ilości produktów. Wielu nowych konkurentów rozpoczęło bezpardonową walkę o kawałek „globalnego tortu pracy” (Carnoy 2002:31).

Znacząca redukcja miejsc pracy poprzez nowe technologie nie jest rzeczą nową – to proces, z którym społeczeństwa rozwijające się zetknęły się w XIX wieku. Momentem przełomowym stało się zastosowanie taśmy produkcyjnej przez H. Forda. Nastąpiła eliminacja pracowników z określonymi umiejętnościami na rzecz posiadających odmienne od dotychczas pożądanych kwalifikacji – niezbędnych do konieczności odnalezienia się w nowym „świecie technologii ery przemysłowej”. Świat współczesny to swego rodzaju powtórka tego co już było, tylko, że zmiany te mają nieco inny charakter. W sferze pracy możemy mówić o dwóch wielkich rewolucjach, które spowodowały znaczące i nieodwracalne przemiany, odciskające znaczące piętno na rozwoju społecznym i wpłynęły na zachowanie jednostek na rynku pracy. Pierwsza miała miejsce wraz z dokonującą się w XIX wieku rewolucją przemysłową – wzrost popytu na siłę roboczą i pojawienie się pracownika najemnego. Drugi przełom nastąpił pod koniec XX wieku. Rewolucja informacyjna, postępująca informatyzacja i profesjonalizacja społeczeństwa doprowadziła do zapotrzebowania na zupełnie inny rodzaj pracowników. Pracowników, dla których kapitałem przestała być siła fizyczna, a stała się nim wiedza oraz specjalistyczne kwalifikacje i umiejętności. Ta transformacja odcisnęła swoje piętno również na elementach konstytuujących rynek pracy. Co prawda mechanizmy popytu i podaży nie uległy transformacji, ale zmienił się ich charakter na bardziej „elastyczny”. *Te nowe uwarunkowania cywilizacyjne spowodowały, że praca i kapitał – centralne wyznaczniki rozwoju w społeczeństwie przemysłowym – zostały zastąpione przez informację i wiedzę. Teoria wartości pracy ludzkiej została zastąpiona przez teorię wartości wiedzy* (Wilsz 2009:34). Główne zmiany w sferze pracy zachodzą pod wpływem technologii. W przyszłości praca nie będzie oznaczać tego samego co znaczy obecnie. Nasilająca się konkurencja w skali globalnej zmusza organizacje nie tylko do zwracania baczniejszej uwagi na koszty i wydajność, ale również konieczność monitorowania i ciągłego dostosowywania się do zmieniających warunków otoczenia. Pracodawcy rozwiązania problemów, przed którymi stoją, widzą głównie w reorganizacji pracy, decentralizacji zarządzania, różnicowaniu pracy, większej indywidualizacji zadań, zatrudnianiu pracowników w zależności od potrzeb produkcyjnych. By społeczeństwo mogło się dostosować do kształtujących się, nowych warunków nie wystarczą dotychczasowe rozwiązania (np.: nacisk na edukację), konieczne jest zrozumienie związków przyczynowych między tym jak zmienia się współczesny świat, jaki ma to wpływ na rynek pracy i w dalszej kolejności na pojedynczego pracownika. Pracownika, który przestaje być przywiązany do jednej firmy, ale jest kimś, kto dysponuje określoną wiedzą i doświadczeniem, nabytym w trakcie nauki i pracy, a wachlarz zdobytych umiejętności predystynuje go do wykonywania różnych typów pracy.

Na podstawie diagnoz ogólnych uwarunkowań rozwojowych oraz prognoz światowych przewiduje się, że w pierwszym dwudziestolecu XXI wieku nastąpi (Wiatrowski 2005:129):

1. zaostrzenie konkurencji rynkowej w skali światowej jako wyniku globalizacji gospodarki,
2. dalszy szybki rozwój cywilizacji informacyjnej – społeczeństwa informacyjnego,
3. dalszy rozwój nauki i innowacji w społeczeństwie przyszłości,
4. wzrost znaczenia kwalifikacji jako czynnika ludzkiego,
5. zmiana charakteru pracy w wyniku rewolucji technologicznej i spowodowane tym zmniejszenie ogólnego popytu na pracę,
6. intensywne powstawanie nowych zawodów, powodujące przyspieszoną dezaktualizację dotychczasowej wiedzy i kwalifikacji,
7. wzrost zagrożenia środowiska naturalnego,
8. starzenie się ludzi w społeczeństwach rozwiniętych,
9. wzrost znaczenia organizacji pozarządowych w stosunkach międzynarodowych,
10. zwiększenie się roli metropolii przy tendencji do peryferyzacji wielu obszarów.

Jak twierdzi F. Fukuyama charakter przemian cywilizacyjnych determinuje charakter rynku pracy, a przejście od epoki industrialnej do informatycznej jest dla ludzkości przemianą równie doniosłą, jak kiedyś przejście od pasterstwa do rolnictwa, czy później od rolnictwa do rewolucji przemysłowej (Fukuyama 2000:59). Cywilizacja informacyjna nie tylko modyfikuje charakter i treść pracy człowieka, ale przez to wpływa także na zmiany w charakterze rynku pracy, które dotyczą głównie (Furmanek 2008:408-409):

1. tendencji do integracji różnych nowych technologii, co prowadzi do starzenia się wielu istniejących organizacji pracy, a także struktur umiejętności,
2. silnej presji na jakość oraz krótszy cykl życia produktów i usług,
3. odchodzenia od taylorizmu jako podstawy organizacji pracy oraz
4. zmniejszeniu ilości prac i zadań zawodowych o charakterze stereotypowym, wymagającym niskich kwalifikacji, na rzecz prac i zadań zawodowych, do których niezbędny jest wyższy poziom kwalifikacji, w tym kompetencji koniecznych do budowania właściwych relacji międzyludzkich, umiejętności pracy w zespole, kultury osobistej, odpowiedzialności za siebie i innych, samodzielności, umiejętności radzenia sobie w nowych sytuacjach.

Do opisu współczesnego rynku pracy W. Furmanek używa pojęcia „trudny”. Rynek pracy jest „trudny” ponieważ: narasta podaż pracy niskowkwalifikowanej, przy niskim na nią popycie, brakuje pracowników o wy-

sokich kompetencjach zawodowych. Wraz z rozwojem i upowszechnianiem się technologii informacyjnych ubywać będzie etatów dla pracowników umysłowych wykonujących jedynie prace rutynowe, w tym także pracowników szeroko rozumianych urzędów i administracji oraz zatrudnionych w przedsiębiorstwach (Furmanek 2008:411). Wzrastać będzie za to zainteresowanie pracownikami wysoko wykwalifikowanymi, elastycznymi, umiejącymi szybko dostosować się do zmieniających warunków, świadomych tego, że zdobyty i wyuczony zawód nie stanowi gwarancji stałego zatrudnienia. Dynamika zmian na rynku pracy jest tematem analiz różnorodnych autorów. Jednym z nich jest Kazimierz Denek, dla którego najważniejsze tendencje współczesnego rynku pracy to (Denek 1998:68):

- trudności z określeniem zawodów wiążących się z wyprodukowaniem danego wyrobu; zanikanie granic między funkcjami, czynnościami i zadaniami; oznacza to konieczność odchodzenia w przygotowaniu zawodowym od wąskich specjalności;
- likwidacja funkcji, zadań i czynności prostych, powtarzających się, zastępowanie ich maszynami specjalistycznymi, spadek liczby stanowisk wymagających prostych czynności, a przez to niskich kwalifikacji;
- ewolucja zawodów i specjalności;
- pomieszanie się pracy fizycznej z pracą umysłową;
- pojawienie się nieznanych wcześniej zawodów, co jest konsekwencją upowszechniania nowych technologii;
- wzrost znaczenia pracy menedżerów, inżynierów i średniego personelu dozoru technicznego;
- wzrost zapotrzebowania na pracowników o wyższych kwalifikacjach i lepszym przygotowaniu ogólnym, a także charakteryzujących się takimi cechami jak: rzetelność, umiejętność formułowania i rozwiązywania problemów zarówno indywidualnie, jak i zespołowo, motywowania do ciągłego uczenia się, chęć dostosowania się do zmieniającej się sytuacji, innowacyjność, troska o jakość wyrobów i usług;
- odchodzenie od pracy na całe życie w jednym zawodzie; upowszechnianie kariery skokowej;
- uzależnienie pozycji pracowników na rynku od posiadanych kwalifikacji. Wiedza staje się czynnikiem produkcji, a uczenie się ciągłym i ważnym procesem w całym życiu;
- istnienie bezrobocia.

Z charakteru dokonujących się przemian wynika nowy obraz pracy, która będzie coraz bardziej twórcza, a wraz z nią ujawnią się nowe wymagania stawiane pracownikom. Dotyczą one głównie cech osobowościowych, zachowań, podejmowanych inicjatyw, itp. W związku z tym, na pierwszy plan wysuwają się psychologiczne problemy pracy, kwestie związane z funk-



cjonowaniem pracowników w burzliwym otoczeniu. Od pracowników oczekuje się, że będą skutecznie sterowali tym otoczeniem, kreatywnie je zmieniali (Wilsz 2009:40). Najważniejsza pozostanie zatem praca związana z następującymi rodzajami czynności (Freidrichs, Schaff 1987):

- zajęcia twórcze, głównie badawcze, związane z nauką oraz sztuką użytkową;
- obszar zajęć dotyczących funkcjonowania instytucji społecznych świadczących usługi;
- zajęcia związane z obsługą i pomocą ludzi starszym i niepełnosprawnym oraz tworzeniem różnego rodzaju specjalności konsultingowych w celu planowania własnej przyszłości rodziny, wyboru studiów, etc.;
- zajęcia dotyczące przygotowania wysoko wykwalifikowanych specjalistów do organizowania produkcji, usług i kontroli systemów zautomatyzowanych;
- zajęcia pozwalające uzyskać kompetencje związane z życiem i wykorzystywaniem czasu wolnego.

Jak już wcześniej wspomniano, jednym z podstawowych źródeł zmian dokonujących się na rynku pracy jest globalna rewolucja medialna i informatyczna, która wpłynęła m.in. na zmiany czasu pracy, przejścia od systemu permanentnego zatrudnienia do tzw. ruchomego czasu pracy, zatrudnienia na czas realizacji zadania i kończącego się po jego wykonaniu, zmiany lokalizacji procesu produkcji, realizacji zadań poza stałym miejscem pracy oraz deformalizacją stosunków między pracodawcą a pracobiorcą. Czynniki te pozwoliły na wykształcenie się nowych form zatrudnienia, które stają się coraz bardziej popularne. Niestandardowe formy zatrudnienia polegają na odmiennym od tradycyjnego określenia formy zatrudnienia, czasu i miejsca pracy. Niestandardowym jest również zatrudnienie zawarte na innej podstawie niż stosunek pracy, w którym świadczenie odbywa się na podstawie umowy prawa cywilnego. Elastyczne formy zatrudnienia wymagają stosowania określonych mechanizmów równowagi, które zagwarantowałyby homeostazę pomiędzy potrzebami i interesami pracowników a potrzebami i interesami pracodawców. Zgodnie z obowiązującym prawem pracownicy mogą być zatrudnieni na podstawie (*Kodeks Pracy*, r. II): (1) różnych form umowy terminowej (praca na czas nieokreślony, na czas określony – umowa terminowa, na czas wykonania określonej pracy, na okres próbny, na czas zastępstwa), (2) wypożyczenia pracownika, (3) zatrudnienia tymczasowego, (4) pracy na wezwanie, (5) telepracy, (6) *Job-sharingu* (podział miejsca pracy), (7) *Work-sharingu*, (8) pracy przerywanej oraz (9) zatrudnienia rotacyjnego.

Obok wymienionych form zatrudnienia pracowniczego można wyróżnić zatrudnienie niepracownicze, do których zalicza się porozumienia zawierane pomiędzy pracownikiem a pracodawcą na podstawie umów cywilnoprawnych. W ramach tych form świadczenia pracy wyróżnia się (*Kodeks Pracy*, r. II): (1) umowę zlecenie (umowę o świadczenie usług), (2) umowę o dzieło oraz (3) umowę agencyjną. Wspomnieć należałoby również o „pracy nakładczej” i „samozatrudnieniu”. Pierwszy z rodzajów pracy jest formą aktywizacji zawodowej osób w sferze produkcji lub świadczenia usług związaną z niewielkim kosztem inwestycyjnym. Wykonawca zobowiązuje się do wytwarzania, przetwarzania lub wykonania określonych rzeczy lub części z materiałów powierzonych przez nakładcę. Praca taka może być wykonywana w domu. „Samozatrudnienie” to inaczej działalność lub praca na własny rachunek. Wśród tej kategorii osób niekiedy odnaleźć można również pracowników, którzy są zmuszani przez pracodawców do zarejestrowania się i prowadzenia działalności gospodarczej.

Warto zwrócić również uwagę na fakt, że coraz częściej w literaturze przedmiotu akcentuje się wzrastającą rolę tzw.: „wolnych strzelców”, bowiem (...) *odchodzi czas myślenia o pracy i zawodzie jako czymś, co jest dane człowiekowi raz na zawsze. Wzrost zatrudnienia staje się pochodną wzrostu wiedzy i umiejętności. Współczesna organizacja potrzebuje bowiem przede wszystkim ludzi, którzy posiadają „środki produkcji” w postaci kompetencji* (Gableta 2003:27). Z powodu globalizacji i zmian w technologii dzisiejsze firmy muszą być elastyczne, gdy chodzi o etaty i zatrudnienie. Oznacza to, że pracownicy nie mogą liczyć (albo co raz rzadziej mogą liczyć) na pracę w tej samej firmie i wykonywanie tego samego zajęcia przez wiele lat (dłuższy okres czasu). Pracownik przyszłości będzie przede wszystkim musiał polegać na sobie, na swojej wiedzy oraz być gotowym w każdej chwili nie tylko do podnoszenia swoich umiejętności, ale również do przekwalifikowania się, jeżeli zajdzie taka konieczność. Efektem indywidualizacji i zróżnicowania pracy jest oddzielenie coraz większej liczby pracowników od „stałego” zatrudnienia na jednym, pełnym etacie w stabilnych firmach. Jednym z kluczowych elementów transformacji pracy jest: elastyczność (w tym elastyczność procesu pracy, zatrudnienia, etc.), czyli stałe adaptowanie się do nowych warunków. Elastyczność skłania pracowników do „ruchliwości” zarówno w miejscu pracy, jak i pomiędzy miejscami zatrudnienia.

### **Podsumowanie**

Współczesna gospodarka to nie tylko Internet, *dotcomy* czy praca w formie *networkingu*, to przede wszystkim pewien nowy styl pracy i życia. Jego głównymi wartościami są: elastyczność, innowacyjność i ryzyko. Nowa gospodarka staje się źródłem bogactwa na całym świecie, wzbogaca także

stare kultury przemysłowe o nowe wartości. Wymaga ona od kadry pracowniczej nie tylko dobrego wykształcenia, ale również gotowości do szybkiej zmiany i podejmowania ryzyka związanego z gwałtownymi zmianami (Carnoy 2002:15). A taka zmiana to tylko krok do pojawienia się „elastycznego” pracownika.

Analizując bardzo bogatą literaturę przedmiotu z zakresu organizacji i zarządzania, zarządzania zasobami ludzkimi, liczne pozycje ekonomiczne zarówno naukowe, jak i popularno-naukowe poradniki poświęcone zarządzaniu współczesną firmą, jak najbardziej potwierdzają tezę o wszechobecności elastyczności we współczesnej gospodarce i organizacji. Bowiem kierując się głównymi tezami należy zwrócić uwagę na to, że najbardziej efektywnym sposobem zwiększenia elastyczności jest system ukierunkowany na pracownika (szkolenia, przyjazne otoczenie, etc.). Elastyczność miejsca pracy przybiera dwie główne formy:

- Wysoką ścieżkę podnoszenia wydajności poprzez rozwój wysoko wydajnych miejsc pracy, opartych na szkoleniach pracowników, partycypacji pracowników, bodźcach płacowych i pewności zatrudnienia. Zarówno praca fizyczna, jak i umysłowa zreorganizowana jest według nowych form „białego kołnierzyka”, w którym pracownicy dążą do osiągnięcia jednostkowych i kolektywnych celów efektywnościowych, za których realizację są wynagradzani przy czym elastyczność i płynność nie są uważane przez pracowników za zagrożenie.
- Niską ścieżkę obniżania kosztów pracy poprzez zlecenie wynajmowania firmom pracowników firmom obcym, zawieranie kontraktów z pracownikami na czas określony i niepełnoetatowy oraz wywieranie presji na rząd, aby obniżył realną płacę minimalną i władzę związków zawodowych.

Po raz kolejny w historii rewolucja techniczna, tym razem współcześnie – komputeryzacja i robotyzacja, wbija swoisty „klin” pomiędzy robotników a ich pracę. By społeczeństwo mogło się dostosować do obecnych warunków nie wystarczą dotychczasowe rozwiązania – zwiększanie liczby miejsc pracy, nacisk na wykształcenie, czy przeszkalanie pracowników. Nie obejmują one bowiem interakcji wywołanych przez procesy przemian, które są źródłem globalizacji i nowej organizacji pracy. Rozumienie tych zmian powinno doprowadzić do dostosowania do nich zarówno polityki, jak i praktyki – tak, aby społeczeństwa stały się bardziej spójne pod względem społecznym i bardziej wydajne ekonomicznie w nowej erze globalizacji. Jeżeli nie powstaną nowe instytucje, które w jakiś sposób skompensują negatywne efekty wynikające z tych fundamentalnych przeobrażeń, to wtedy elastyczna produkcja, która obecnie determinuje wysoką produktywność w nowej go-

spodarce globalnej stanie się mniej wydajna, co może mieć fatalne skutki dla całej gospodarki światowej (Carnoy 2002:16-24).

W wielowymiarowym świecie pracy ludzie dążą do ukształtowania swojej wieloalternatywnej ścieżki kariery zawodowej. Ścieżki wieloetapowej, składającej się z licznych etapów aktywności i bierności zawodowej (jednak bierności to nie powinno się traktować dosłownie, bo ta bierność powinna być potraktowana jako czas inwestycji w siebie). Ogromną rolę znacznie odgrywać kariera pozioma, związana z różnymi obszarami, dziedzinami pracy, a tracić na znaczeniu zacznie kariera pionowa. Pracownik sam dla siebie stać się może jednocześnie pracodawcą i niewolnikiem. Konieczne staje się postrzeganie pracowników i pracodawców jako równorzędnych partnerów. Biorąc pod uwagę kierunki przemian świata pracy w ogólnych analizach na plan pierwszy wysuwa się kwestia zabezpieczenia społecznego pracowników. Dotychczasowy model zabezpieczenia społecznego nie spełnia oczekiwań i nie daje faktycznej gwarancji bezpieczeństwa mobilnym i elastycznym pracownikom (Hogeforster 2010:42-46).

Praca stała się zindywidualizowana. Społeczeństwo po raz kolejny, tak jak to już bywało w historii ludzkości nie raz, zostało podzielone na zwycięzców i przegranych. Jednak tym razem reguły gry stały się bardziej jasne, zostały zorganizowane wokół wiedzy, która sama w sobie jest wystarczająco szeroka, aby być elastyczną – wokół ogólnej wiedzy, która kształtuje postawy dla ciągłego kształcenia się.

Jaka będzie przyszłość pracy? Trudno jest autorytatywnie stwierdzić. Bez względu na to jak będzie się oceniać przemiany dokonujące się w sferze pracy, pamiętać należy, że pomimo, iż od co najmniej dwóch dekad rośnie zapotrzebowanie na pracowników elastycznych, mobilnych dobrze wykształconych, to mimo wszystko nie nastąpi likwidacja pracy fizycznej. Jakie będą konsekwencje przemian, trudno określić. Warto jednak mieć na uwadze to, że: *w wieku XIX upowszechniła się praca w wymiarze około 80 godzin w tygodniu; wiek XX zakończył się już 40-godzinnym tygodniem pracy. Prognozy jakie się pojawiają, wskazują że czas pracy w połowie wieku XXI będzie nie większy, jak 20 godzin tygodniowo* (Rifkin 2001).

### **Bibliografia:**

1. Carnoy M., 2002, *Utrwalanie nowej gospodarki. Praca, Rodzina i Społeczność w Wieku Informacji*, TNOiK SWU „DOM ORGANIZATORA”, Toruń.
2. Denek K., 1998, *O nowy kształt edukacji*, Wydawnictwo Edukacyjne „Akapit”, Toruń.
3. Doeringer P., Piore M., 1971, *Internal Labour Markets and Manpower Analysis*, MA:DC Heath, Lexington.

4. Różycka E. (red.), 2005, *Encyklopedia Pedagogiczna*, t. IV, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa.
5. Freidrichs G., Schaff A., 1987, *Mikroelektronika i społeczeństwo. Na dobre i na złe. Raport dla Klubu Rzymskiego*, Książka i Wiedza, Warszawa.
6. Fukuyama F., 2000, *Wielki wstrząs. Natura ludzka a odbudowa porządku społecznego*, Wydawnictwo „Politeja”, Warszawa.
7. Furmanek W., 2008, *Zarys humanistycznej teorii pracy (z perspektywy pedagogiki pracy)*, Wydawnictwo „Adam Marszałek”, Toruń.
8. Gableta M., 2003, *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław.
9. Hogeфорster J., 2010, *Doświadczenia w zakresie wykorzystania flexicurity w Niemczech i przyszłościowe modele kształtowania świata pracy*, [w:] A. Tomanek (red.), *Flexicurity jako recepta na wyzwanie współczesnego rynku pracy*, Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku, Białystok.
10. Jacher W., 2003, *Myśl Tomasza z Akwinu o pracy ludzkiej*, [w:] K. Dołtór, K. Konecki, W. Warzywoda-Kruszyńska (red.), *Praca. Gospodarka. Społeczeństwo. Studia i szkice socjologiczne dedykowane Profesor Jolancie Kulpińskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
11. Kalinowski M., Czuma I., Kuć M., Kulik A., Niewiadomska I. (red.), 2005, *Praca: fakty i mity*, Wydawnictwo „Gaudium”, Lublin.
12. Majka J., 1986, *Rozważania o etyce pracy*, Wrocławska Księgarnia Archidiecezjalna, Wrocław.
13. Mazurek F. J., 1993, *Wolność pracy, przedsiębiorczość, uczestnictwo*, Wydawnictwo KUL, Lublin.
14. Pszczołowski T., 1969, *Prakseologiczne sposoby usprawniania pracy*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
15. Rifkin J., 2001, *Koniec pracy. Schyłek siły roboczej na świecie i początek ery Postrykowej*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław.
16. Sztumski J., 1981, *Socjologia pracy w zarysie*, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa.
17. *W trosce o pracę. Raport o rozwoju społecznym Polska 2004*, 2004, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju, Warszawa.
18. Wiatrowski Z., 2005, *Podstawy pedagogiki pracy*, Wydawnictwo Akademii Bydgoskiej im. Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz.
19. Wiatrowski Z., 2007, *Praca jako wartość uniwersalna j jako problem XXI wieku*, [w:] W. Furmanek (red.), *Praca człowieka jako kategoria współczesnej pedagogiki*, Zakład Dydaktyki Techniki i Informatyki Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów – Warszawa.
20. Wilsz J., 2009, *Teoria pracy. Implikacje dla pedagogiki pracy*, Wydawnictwo „Impuls”, Kraków.

## **Worker, Quo Vadis? Causes and Directions of Changes in Work and Labour Market**

### **Summary**

20th century is known as a period of extraordinary prosperity, innovation, technical and technological progress, great economic and civilizational development in the history of mankind. However, the dynamic economic growth has led to massive unemployment rate. It would appear that economic development contributes to the increase of labour demand, whereas highly developed countries has been facing the problem of inability to guarantee employment for people who are willing to start work. Constantly growing number of citizens in developing countries have been forced to the margins of society and deprived of their natural rights, right to work and dignified life. Changes in socioeconomic development of today's world constitute mainly transformations in sectors of work and employment. Although scientific work organization has introduced quite universal and at the same time very formal work processes in an organization, currently we deal with a completely different situation. The world of work enters new era, namely flexible forms of working, flexible working hours and varied company organizational forms. The transformation of the society from industrial to post-industrial one, to information society which is based on knowledge, was one of the major sources of those changes.

Labour market, mechanisms of its functioning, entities and institutions have been drawing a lot of attention for over 200 years. However, despite many varied conceptions and practical programs, effective mechanism that would guarantee full employment, which would use capabilities of potential employees, has not been developed yet. It may ensue from the fact that labour market is one of the most complicated kinds of market, not only due to particular values of "human labour" but mainly because of the fact that the analysis of problems connected with work and employment require greater understanding of the connections between economic, social, institutional and political aspects.

Worsening recession in global economy and continuously growing financial crisis have greatly influenced the decrease of economic activity of the majority of countries all over the world. This declining economic prosperity worsens labour markets situation. In 2010, in the European Union over 8 million of works "disappeared". What hundreds of thousands of people should do in this situation? How you should develop your professional career to have the possibility to work and develop professionally during the whole period of active employment?

**Key words:** labour market, work, changes in work, flexibility.

## **Postrzeżenie aspektów rynku pracy przez studentów studiów niestacjonarnych – wyniki badań własnych**

### **Abstrakt**

Artykuł przedstawia faktyczne możliwości pracodawców w zakresie wybranych obszarów zarządzania pracownikami takich jak: rekrutacja, formy zatrudnienia, adaptacja, programy rozwojowe czy świadczenia dodatkowe. Informacje te zostały pozyskane na podstawie badań ankietowych wśród studentów studiów niestacjonarnych.

**Słowa kluczowe:** elastyczne formy zatrudnienia, rynek pracy, rozwój zawodowy.

### **Wstęp**

Obecnie organizacje chcąc konkurować na rynku zmuszone są do wprowadzania ciągłych zmian i innowacyjnych rozwiązań co powoduje uelastycznienie ich działań we wszystkich obszarach. Elastyczność to *zdolność i potencjalna gotowość do adaptacji do nowych, różnych lub zmieniających się warunków, zadań i sytuacji o charakterze poznawczym, społecznym, a także inicjowanie zmian* (Juchnowicz 2007:58). Dotyczy ona szczególnie obszaru zarządzania zasobami ludzkimi w zakresie rekrutacji, zastosowanych form zatrudnienia, adaptacji pracowników na nowym miejscu pracy czy oferowanych dodatkowych świadczeń pracowniczych.

### **1. Elastyczne formy zatrudnienia**

Elastyczność według J. Nieżurawskiej oznacza (...) *zdolność dostosowywania się (...) jak i szybkość dostosowań do zmian dokonujących się na zewnątrz i wewnątrz organizacji* (Nieżurawska 2010:11). Dotyczy to zarówno formy zatrudnienia jak i związanego z tym wynagrodzenia, gdzie obszary te związane są ze zmianami w otoczeniu wewnętrznym jak i zewnętrznym organizacji. Zróżnicowanie składników płac jest związane przede wszystkim formą umowy, na podstawie której realizowane są zadania. Mówimy również o elastyczności form zatrudnienia, wśród których wymienia się: pracę na czas określony, pracę tymczasową, pracę na wezwanie, telepracę, pracę w domu, wypożyczanie pracowników, pracę w niepełnym wymiarze godzinowym (Król, Ludwicyński 2006:194). Natomiast J. Marek dodaje jeszcze

---

<sup>1</sup> Email: izabela.stanczyk@uj.edu.pl.

*job-sharing, work-sharing* (Marek 2008:67). O elastycznych formach zatrudnienia mówimy również w przypadku umowy zlecenia i umowy o dzieło – tak często obecnie wykorzystywanych przez pracodawców.

Zastosowanie takich rozwiązań przez pracodawców posiada zarówno wady jak i zalety.

Tabela 1

## Zestawienie zalet i wad elastycznych form zatrudnienia

Zalety	Wady
<b><i>Dla pracodawcy</i></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ obniżenie kosztów związanych z zatrudnieniem (ubezpieczenia społeczne, podatki itp.);</li> <li>▪ łatwość nawiązywania i rozwiązywania umów z pracującymi na rzecz firmy osobami;</li> <li>▪ możliwość szybkiego dostosowania stanu i struktury zatrudnienia do potrzeb;</li> <li>▪ ograniczenie rozmiaru świadczeń pracowniczych;</li> <li>▪ ograniczenie nakładów związanych z rekrutacją, selekcją i rozwojem;</li> <li>▪ lepsze wykorzystanie potencjału pracy zatrudnionych;</li> <li>▪ oszczędność w zakresie kosztów przygotowania stanowiska pracy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ mała lojalność ze strony pracowników;</li> <li>▪ trudności w zarządzaniu elastyczną firmą;</li> <li>▪ niski stopień utożsamiania się pracownika z firmą;</li> <li>▪ kształtowanie specyficznej kultury organizacyjnej, w której trudno się komunikować;</li> <li>▪ nie zawsze terminowe i dobre jakościowo wykonanie pracy;</li> <li>▪ brak stabilności zatrudnionego zespołu;</li> <li>▪ konieczność większej kontroli i koordynacji pracy pracowników czasowych;</li> <li>▪ problemy z przepływem informacji pomiędzy pracownikami firmy a osobami zatrudnionymi dorywczo;</li> <li>▪ konieczność ciągłego szkolenia i wdrażania do pracy nowych osób.</li> </ul>
<b><i>Dla pracownika</i></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ możliwość pogodzenia życia rodzinnego z zawodowym;</li> <li>▪ szansa na aktywizację zawodową osób, które nie mogą podjąć pracy w pełnym wymiarze godzin;</li> <li>▪ możliwość wykonania pracy u więcej niż jednego pracodawcy;</li> <li>▪ szansa na ciekawą, różnorodną pracę;</li> <li>▪ wzrost szansy zatrudnienia w re-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ nie jest zapewniona ciągłość pracy;</li> <li>▪ nie jest zaspokojona potrzeba bezpieczeństwa pracy;</li> <li>▪ ograniczony dostęp do świadczeń pracowniczych bądź ich całkowite pominięcie;</li> <li>▪ brak skutecznej ochrony prawnej;</li> <li>▪ poczucie izolacji, brak więzi ze współpracownikami i informacji zwrotnej o własnej pracy;</li> </ul>



gionach wiejskich i o dużym bezrobociu.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ koszty związane samokształceniem i doskonaleniem umiejętności zawodowych;</li> <li>▪ konieczność wysokiego zdyscyplinowania.</li> </ul>
---	--

Źródło: A. Ludwicyński, *Alokacja zasobów ludzkich* [w:] H. Król, A. Ludwicyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 196.

Według J. Oczki (...)w Polsce, podobnie jak w większości krajów UE, niższe zainteresowanie zatrudnieniem na czas określony obserwuje się w podmiotach małych – około 60% firm tej wielkości zatrudnia pracowników na podstawie umów czasowych, podczas gdy dla podmiotów średnich i dużych odsetek ten przekroczył 90% i pozostawał jednym z najwyższych w Europie (Oczko 2013:97). Z badania Praca.pl przeprowadzonego w lipcu 2011 roku wynika, że(...) pierwsza praca Polaka to najczęściej praca w szarej strefie, bez jakiegokolwiek umowy. Swoją karierę w ten sposób zaczyna 38% pracowników. Co czwarty (26%) podpisuje umowę cywilnoprawną - o dzieło lub zlecenie. Zaledwie 36% młodych osób już w swojej pierwszej pracy otrzymuje umowę o pracę. Z badania, w którym udział wzięły 772 osoby wynika, że nawiązanie stosunku pracy w myśl Kodeksu Pracy w pierwszej pracy jest rarytasem (dod. elekt.).

## 2. Procesy rekrutacji, motywacji i rozwoju zawodowego

Bardzo dużym wyzwaniem dla komórek HR jest odpowiednie dopasowanie procesów rekrutacji, motywacji, wynagradzania czy rozwoju zawodowego. Stąd na rynku coraz częściej pojawiają się bardziej skomplikowane formy selekcji pracowników, a sam proces zbudowany jest wieloetapowo. Przykładem jest wypowiedź T. Miłosza, Dyrektora personalnego PwC, który przedstawia proces rekrutacji - w naszej firmie jest uzależniony od stażu pracy i stanowiska. W przypadku osób posiadających doświadczenie zawodowe jest on dość standardowy – ocena dokumentów aplikacyjnych, rozmowa kwalifikacyjna z pracownikami działu rekrutacji oraz z liderem działu, który szuka osoby do swojego zespołu. W przypadku studentów i absolwentów, zależy też od działu, do którego się aplikuje, jednak generalnie można powiedzieć, że składa się z oceny aplikacji, testów analitycznych i językowych oraz centrum oceny Assessment Centre (Broniarek 2001:22).

Również z przeprowadzonych badań (Oleksyn, Stańczyk, Bugaj 2011:68) wśród przedsiębiorstw z „Listy 500” wynika, że dominuje kilkakrotne przeprowadzanie wywiadów z danym kandydatem (tabela 2).

Tabela 2

## Liczba wywiadów z jednym kandydatem

Lp.	Liczba przeprowadzonych wywiadów z jednym kandydatem:	Struktura odpowiedzi [%]
1.	Najczęściej ma miejsce kilka wywiadów kandydata z różnymi przedstawicielami organizacji (kierownikami, ekspertami)	55,8
2.	Najczęściej są stosowane wywiady jednorazowe	33,8
3.	Nie wiemy, rekrutacji i selekcji kadr dokonują firmy zewnętrzne	2,9
4.	Inna odpowiedź	4,8

Źródło: T. Oleksyn, I. Stańczyk, J. Bugaj, *Diagnoza i kierunki zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach z Listy 500. Raport z badań*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2011, s. 68

Prezentowane przykłady dotyczyły dużych organizacji. W mniejszych formach działalności proces rekrutacji jest z reguły skrócony do jednej czy dwóch rozmów kwalifikacyjnych i bez zastosowania testów czy na przykład metody badania kompetencji jaką jest *Assessment Centre*.

W sferze motywowania pracowników oferowane są bardzo często motywatory niematerialne. Podział ich następuje głównie ze względu na zajmowane stanowisko i pozycję jego w organizacji. Pełnią one rolę:

- bardzo istotną – 8,8%;
- dość istotną, jednak wyraźnie mniej ważną niż wynagrodzenie – 26,5%;
- uzupełniającą – 38,2%;
- różną dla różnych grup zawodowych – 20,6% (Oleksyn, Stańczyk, Bugaj 2011:114)

Niemniej motywatory te stanowią dla pracowników ważny aspekt w sferze zatrudnienia w danej organizacji.

Ważnym elementem w funkcjonowaniu pracowników w organizacji jest ich rozwój zawodowy, który może być realizowany przez stworzenie odpowiednich programów szkoleniowych, budowanie ścieżek karier czy programów zarządzania talentami. Według badań (Oleksyn, Stańczyk, Bugaj 2011:114), ścieżki karier projektowane i realizowane są dla:

- wszystkich pracowników – 17,6%;
- kluczowych menedżerów i specjalistów – 20,6%;
- innych wybranych grup zawodowych (związanych z handlem i sprzedażą, innych) – 7,6%;
- indywidualnych pracowników (stosownie do dwustronnych uzgodnień) – 29,4%;

- nie są projektowane bądź też nie są wiążące (wakujące stanowisko może objąć ktoś inny, jeżeli jest lepszy) – 24,8%.

Wyniki te dotyczą dużych organizacji i tutaj w 24% badanych firm nie ma projektowania planów rozwoju zawodowego pracowników lub są projektowane indywidualnie z reguły dla wybranych stanowisk pracy. Sytuacja ta zmienia się w mniejszych firmach - im mniejsza organizacja tym nakłady finansowe czy polityka personalna w zakresie doskonalenia kompetencji pracowników zanika. Lepiej zatrudnić osobę odpowiednio wykwalifikowaną, gotową natychmiast rozpocząć pracę na danym stanowisku.

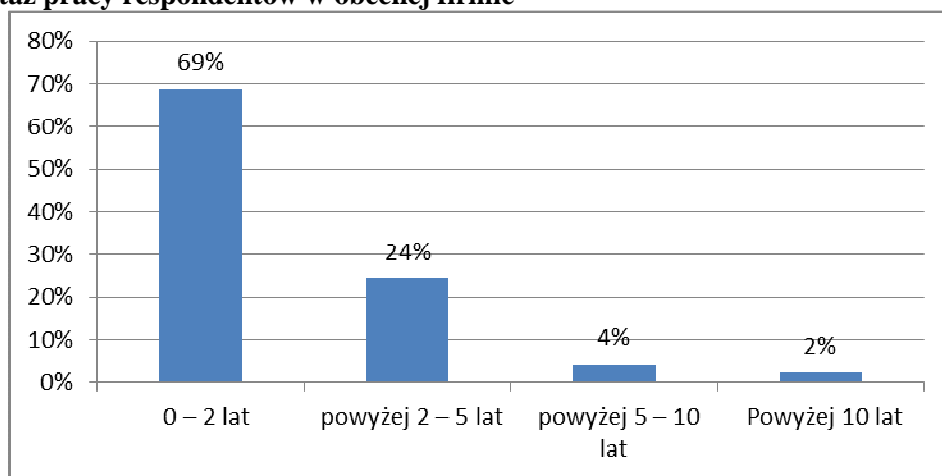
### 3. Propozycje pracodawców dla nowych pracowników

Dla zobrazowania powyższych elementów przeprowadzono badanie ankietowe w maju 2013 roku wśród studentów studiów niestacjonarnych (zaocznych) w Instytucie Ekonomii i Zarządzania Uniwersytetu Jagiellońskiego, reprezentujących różnych pracodawców. Nie są to wyniki reprezentatywne a jedynie dające pogląd na zachowania pracodawców względem nowozatrudnionych osób do pracy i późniejszej ich adaptacji oraz rozwoju zawodowego.

W badaniu tym wzięło udział 45 osób (36 kobiet i 9 mężczyzn) cechującymi się stażem w obecnej firmie według informacji podanych na wykresie 1.

Wykres 1

#### Staż pracy respondentów w obecnej firmie

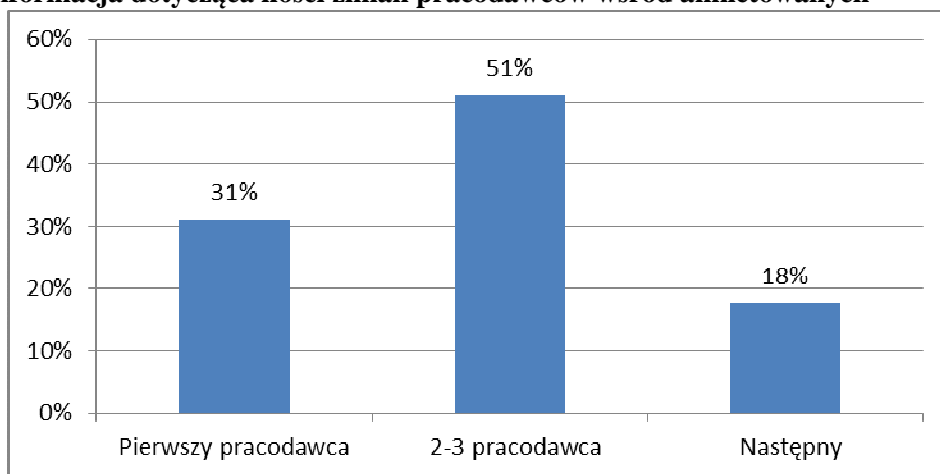


Źródło: Opracowanie własne

Dla większości badanych jest to drugi czy trzeci pracodawca (51%), dla 18% następny, natomiast dla 31% pierwszy. Z dalszych analiz wynika, że istnieje grupa około 31% badanych, którzy pracują u pierwszego pracodawcy ze stażem do dwóch lat.

Wykres 2

**Informacja dotycząca ilości zmian pracodawców wśród ankietowanych**

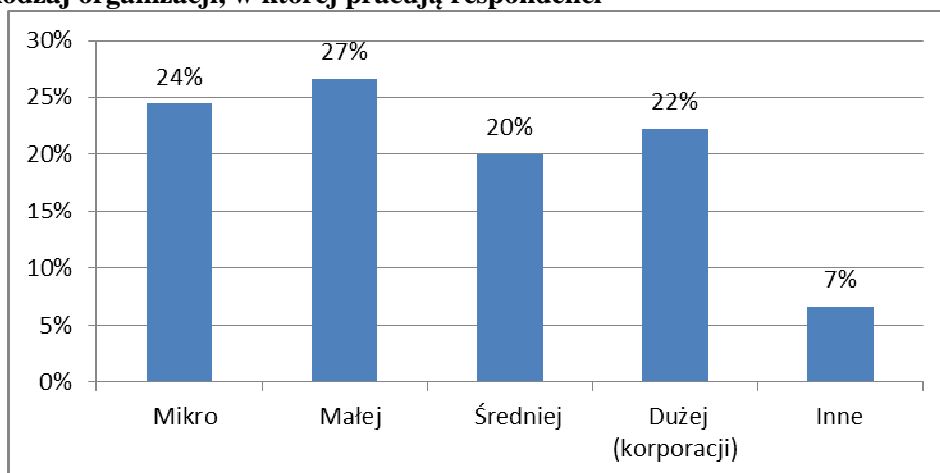


Źródło: Opracowanie własne

Badani reprezentują różną wielkość organizacji co przedstawia wykres 3.

Wykres 3

**Rodzaj organizacji, w której pracują respondenci**



Źródło: Opracowanie własne

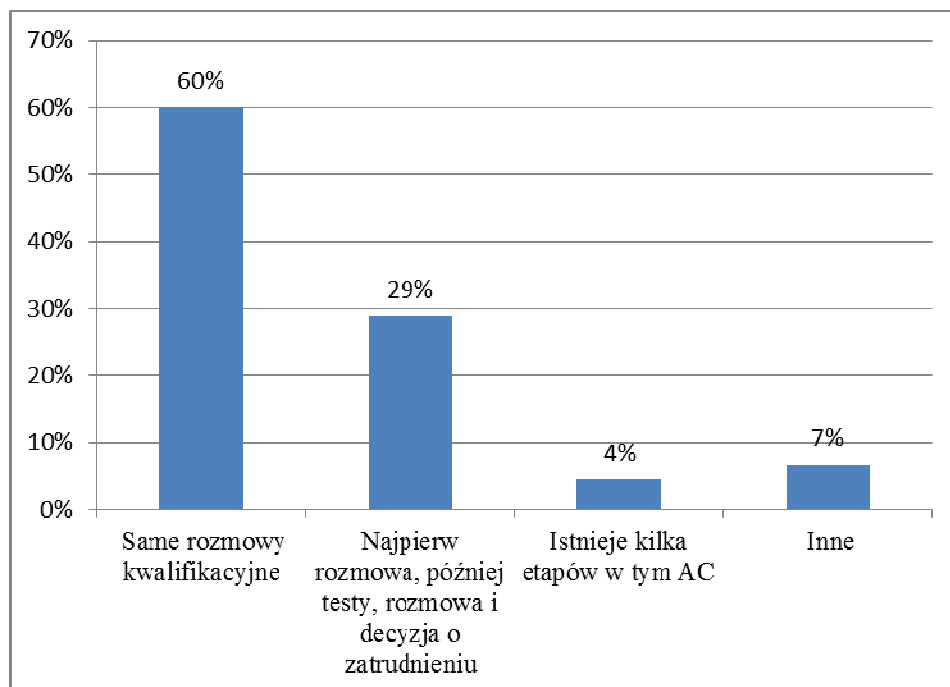
Jako „inne” wskazanie została podana służba publiczna. Jak można zauważyć w zdecydowanej większości (71%) są to osoby zatrudnione w sektorze MŚP, co ma wpływ na udzielone odpowiedzi w zakresie obszarów

wskazanych powyżej i oferowanych warunków pracy dla osób nowo zatrudnianych.

Jednym z wymienianych powyżej obszarów była rekrutacja kandydatów do pracy. Ważnym było uzyskanie odpowiedzi jaka jest jej forma, z ilu etapów się składa. Odpowiedzi respondentów przedstawia wykres 4.

Wykres 4

#### Odpowiedzi respondentów dotyczące rodzaju przeprowadzanej rekrutacji



Źródło: Opracowanie własne

Jak wynika ze struktury odpowiedzi pracodawcy najczęściej stosują same rozmowy kwalifikacyjne, aż 60% wskazań. W 29% proces rekrutacji przebiega bardziej skomplikowanie – stosowane są oprócz rozmowy kwalifikacyjnej również testy i ponowne spotkanie już z przyszłym kierownikiem na drugiej rozmowie i dopiero wtedy zostaje podjęta decyzja o zatrudnieniu. Wśród innych wymienianych znalazło się „doświadczenie”, bezpośrednio „przyjęcie po studiach tematycznych i sprawdzenie na okresie próbnym”, jak również kluczowe znaczenie miało „doświadczenie i kwalifikacje”.

Tabela 3

Rodzaje prowadzonej rekrutacji ze względu na wielkość organizacji, które reprezentują ankietowani

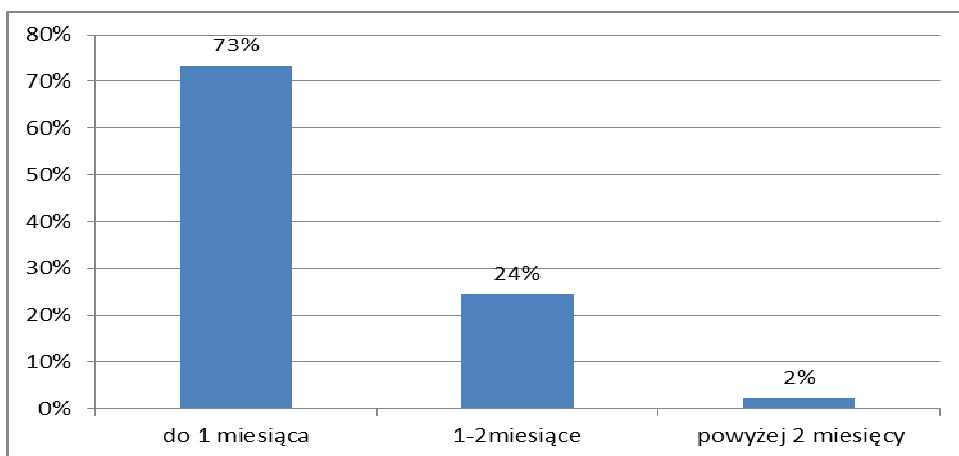
Wielkość organizacji	Rodzaj prowadzonej rekrutacji			
	Rozmowa kwalifikacyjna	Rozmowa kwalifikacyjna, testy, następna rozmowa	Istnieje kilka etapów, w tym AC	Inne
Mikro	7	3	0	1
Mała	11	0	0	1
Średnia	5	4	0	0
Duża	3	5	2	0
Inna	1	1	0	1

Źródło: opracowanie własne

W mikro, małych i średnich organizacjach proces rekrutacji jest krótki opierający się głównie o same rozmowy kwalifikacyjne, natomiast w dużych firmach następuje wieloetapowość tego procesu i stosowana jest metoda AC dla badania kompetencji, która nie występuje w pozostałych formach organizacyjnych. Taki obraz sytuacji może być powiązany z brakiem wykwalifikowanych pracowników HR, a funkcję rekrutera pełni właściciel firmy. Stąd też również czas trwania procesu rekrutacji jest krótszy w mniejszych firmach (do jednego miesiąca) niż korporacjach, gdzie może przekraczać okres jednego miesiąca. Informacje te przedstawia wykres 5.

Wykres 5

Odpowiedzi ankietowanych dotyczące czasu trwania rekrutacji



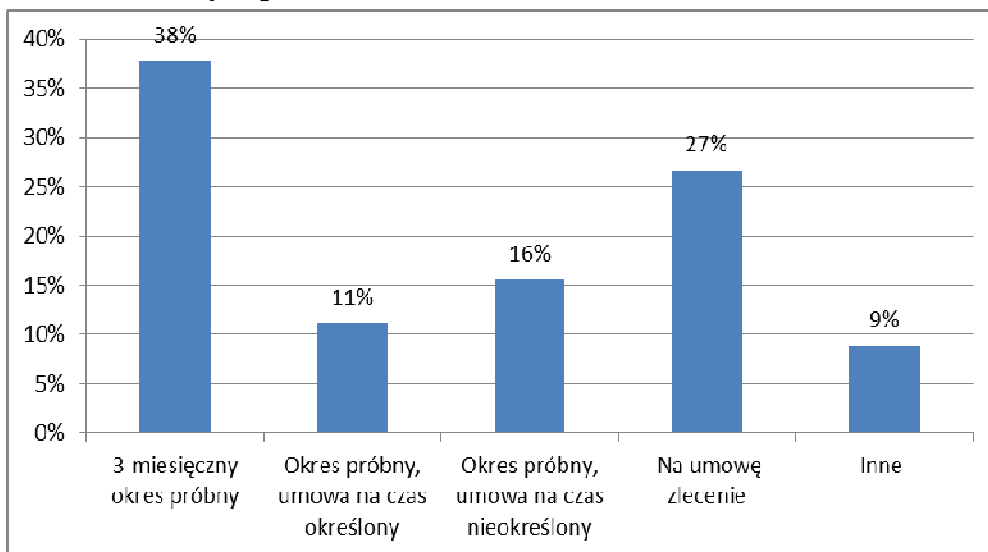
Źródło: Opracowanie własne

Najczęściej rekrutacje zamykane są w ciągu jednego miesiąca (73%) wskazań respondentów, w 24% trwają do dwóch miesięcy, natomiast tylko w niewielkim zakresie przekraczają dwa miesiące (2%). Jednak wśród komentarzy pojawiały się stwierdzenia, że proces ten trwa:

- *do 1 miesiąca - tylko z polecenia;*
- *1-2 miesiące – zależy od zapotrzebowania.*

Następnym ważnym elementem dla osób ubiegających się o pracę jest uzyskanie informacji o formie zatrudnienia. Pracodawcy zatrudniając osobę stosują różne kombinacje umów w różnej kolejności. Pierwszym z wariantów jest przedstawienie umowy na okres próbny o różnej długości od jednego miesiąca do trzech (57% wskazań respondentów), a następnymi krokami jest podpisanie umowy na czas określony lub na czas nieokreślony.

**Wykres 6**  
**Odpowiedzi respondentów wskazujące jaki rodzaj umowy jest adresowany do nowozatrudnionych pracowników**



Źródło: Opracowanie własne

Największą popularnością cieszy się 3-miesięczny okres próbny (38%), następną jest umowa zlecenia (27%). Według wskazań w 27% firm po okresie próbnym podpisywane są umowy na czas określony (11%) lub na czas nieokreślony (16%). Można to traktować jako rozpoczynający się trend pozytywnych zdarzeń na rynku pracy wobec powszechnie słyszanym stosowaniu w większości umów zlecenia czy o dzieło. Do innych wariantów

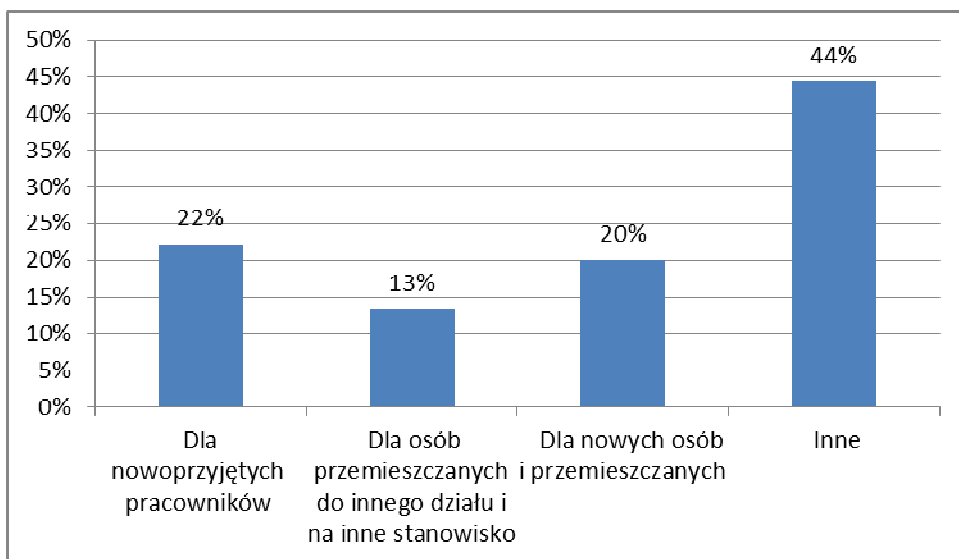
umów oferowanych wybranym kandydatom do pracy należą według opinii badanych:

- *umowa zlecenie lub okres próbny, następnie umowa na czas nieokreślony;*
- *okres próbny – tzw. służba przygotowawcza, później umowa na czas określony;*
- *umowa o dzieło;*
- *studenci – umowa zlecenie, inni 3-miesięczny okres próbny.*

Następnym procesem kadrowym realizowanym w organizacji jest adaptacja pracownika na nowym stanowisku pracy. Tutaj może nastąpić dwuwariantowość: dla pracowników nowozatrudnionych oraz dla pracowników przemieszczanych wewnątrz organizacji i przystosowaniu ich do nowego miejsca pracy. Wskazania ankietowanych w tym zakresie prezentuje wykres 7.

**Wykres 7**

**Odpowiedzi ankietowanych w zakresie stosowania przez firmy specjalnych programów adaptacyjnych**



Źródło: Opracowanie własne

Według wskazań ankietowanych programy adaptacyjne dla nowoprzyjętych pracowników realizowane są w 22% firm, tylko dla przemieszczanych osób w 13%, natomiast dla obu tych grup zawodowych w 20% organizacji. Można wnioskować, że w 42% organizacji nowi pracownicy otrzymują wsparcie od pracodawcy na starcie. Programy te trwają jeden, trzy lub sześć miesięcy. Zdarzają się również trzydniowe szkolenia niekoniecznie



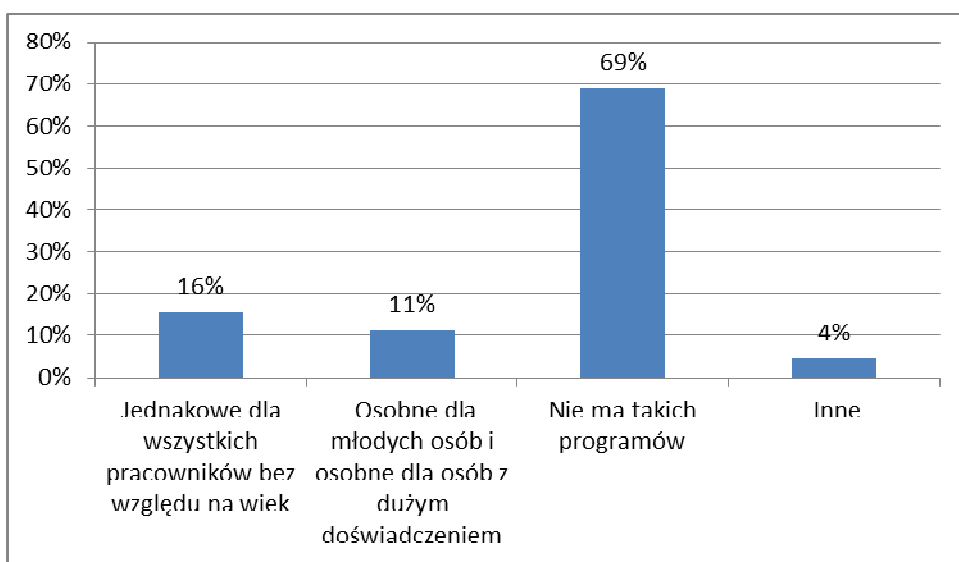
oferowane na początku pracy. W części organizacji według komentarzy badanych występują tylko *wstępne szkolenia i nic poza tym* oraz można spotkać stwierdzenie pracodawcy *rzucają na głęboką wodę – przynajmniej fizycznych pracowników*. Często opinią jest informacja o braku takich szkoleń. Warto spojrzeć na wyniki badań w tym obszarze pod kątem formy organizacyjnej:

- w mikro firmach w 100% udzielonych odpowiedzi nie ma programów rozwojowych;
- w małych i średnich organizacjach w przeważającej większości (ok. 75%) również nie są opracowywane, ale w pozostałym przedziale procentowym zdarzają się takie programy jednakowe dla wszystkich pracowników;
- duże firmy w większości przygotowują takie projekty rozwojowe, również różnicując je ze względu na staż pracy.

Organizacje chcąc zwiększać swój poziom konkurencyjności na rynku powinny odpowiednio zadbać o rozwój zawodowy pracowników. Jak wygląda to wśród pracodawców przedstawiają odpowiedzi uzyskanych od respondentów na wykresie 8.

Wykres 8

**Informacje respondentów dotyczące programów rozwojowych stosowanych przez pracodawców**



Źródło: Opracowanie własne

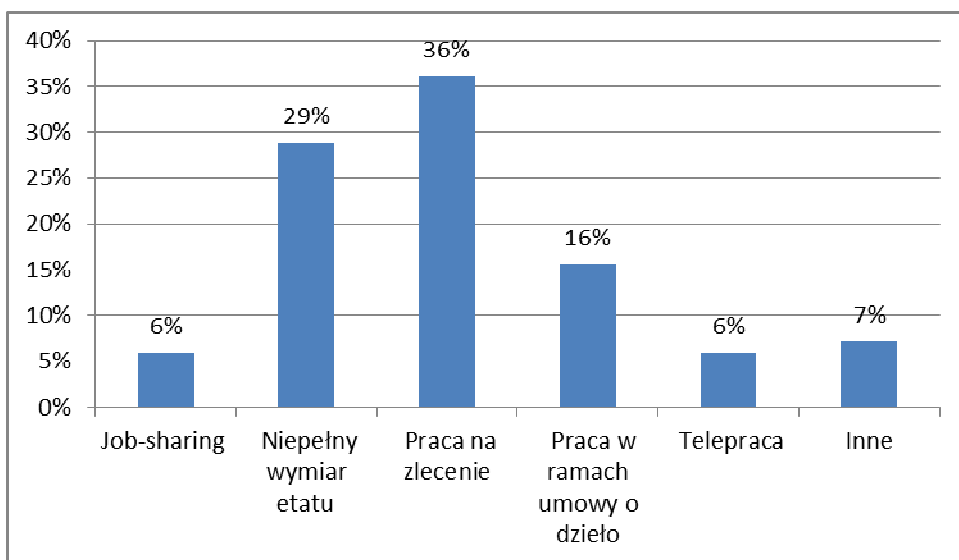
Z przeprowadzonej analizy wynika, że w większości organizacji, w których pracują ankietowani nie ma programów rozwojowych takich jak

budowanie ścieżek karier, zarządzanie talentami. Dotyczy to 69% badanych organizacji. Tylko w nielicznych takiego rodzaju programy dedykowane są dla wszystkich zatrudnionych (16%) a dla osób zróżnicowanych wiekiem w 11% firm.

Na szczególne miejsce w rozpatrywaniu propozycji pracodawców pod kątem zatrudnienia ma informacja o stosowanych elastycznych formach zatrudnienia. Tutaj respondenci mieli możliwość zakreślenia kilku wariantów odpowiedzi, a wyniki zobrazowane zostały na wykresie 9.

Wykres 9

**Elastyczne formy pracy wg ankietowanych stosowane w organizacjach, w których pracują**



Źródło: Opracowanie własne

Najczęściej wybieraną odpowiedzią była praca na zlecenie (36%), w niepełnym wymiarze etatu (26%) a kolejne miejsce zajęła umowa o dzieło (16%). Bardzo często respondenci wybierali opcję trzech odpowiedzi (niepełny etat, umowa na zlecenie i umowa o dzieło). Zdarzały się również informacje o całkowitym braku takich rozwiązań.

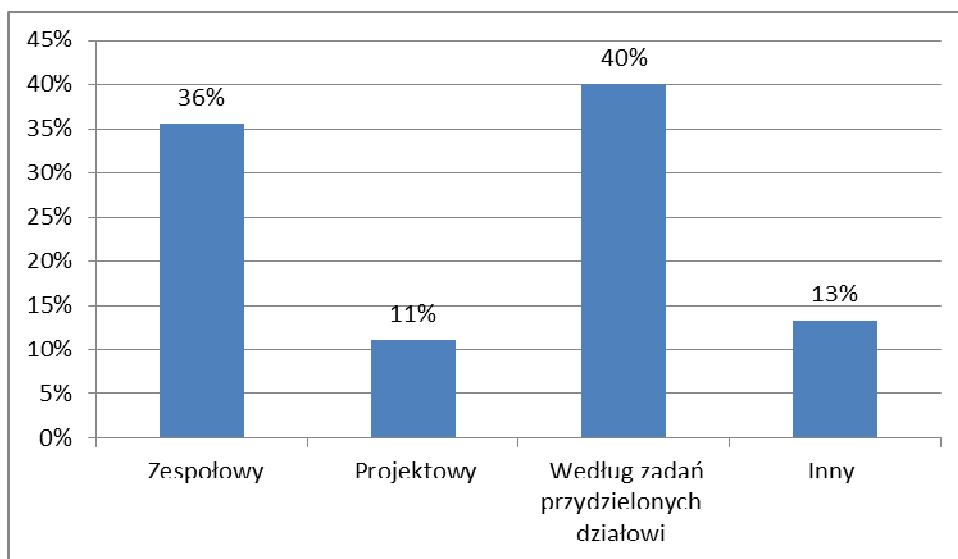
W dobie poszukiwania pracodawców dających możliwość rozwoju kompetencji zawodowych ważną informacją jest preferowany rodzaj pracy. Tutaj respondenci mieli do wyboru:

- zespołowy,
- projektowy,

- według zadań przydzielonych działowi (potem kierownik rozdziela na poszczególnych pracowników),
- inny, jaki?

Wykres 10

### Rodzaj pracy preferowany w organizacjach respondentów



Źródło: Opracowanie własne.

Analizując odpowiedzi w 40% organizacji preferowany jest podział zadań kaskadowo od góry do dołu do najniższego szczebla zarządzania. Duży wskaźnik (36%) otrzymała praca zespołowa, 11% projektowa. Innymi komentarzami były:

- *praca indywidualna;*
- *praca z klientem,*
- *indywidualne rozdzielana na stanowiska pracy.*

Warto zwrócić uwagę na rozkład odpowiedzi dotyczący rodzaju pracy w podziale na wielkość organizacji (tabela 4)

Tabela 4

## Rodzaj pracy preferowany w organizacjach według wskazań respondentów

Wielkość organizacji	Rodzaj pracy preferowany w organizacjach			
	Zespołowy	Projektowy	Według zadań przydzielonych działowi	Inny
Mikro	0	0	10	1
Mała	2	1	8	1
Średnia	1	0	8	0
Duża	3	3	4	0
Inna	1	1	1	0

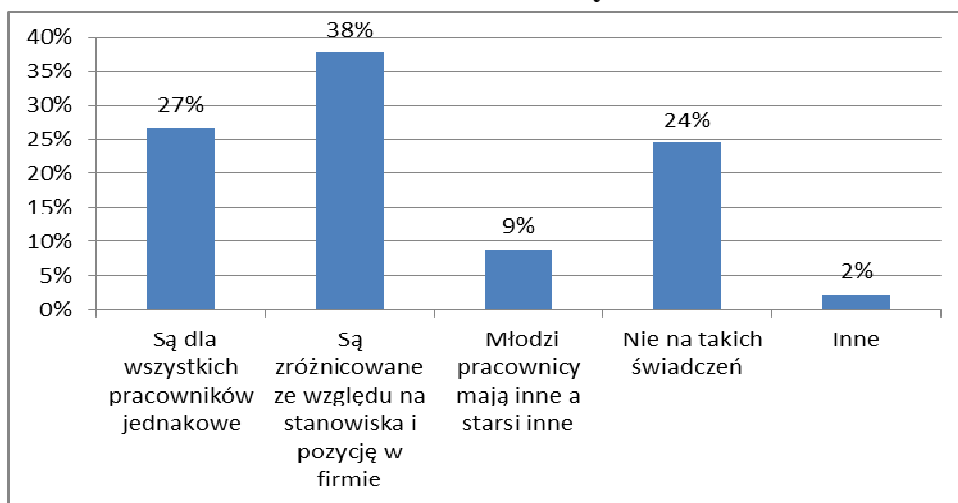
Źródło: Opracowanie własne.

Analizując wyniki w powyższej tabeli w większości praca zespołowa czy projektowa możliwa jest do realizowania w dużych organizacjach, natomiast w mniejszych jest ustalana „z góry” i przydzielana do każdego działu, a następnie rozdzielana na poszczególnych pracowników.

Ostatnim obszarem zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji są świadczenia dodatkowe na jakie mogą liczyć pracownicy. Zwiększające się wachlarze świadczeń dodatkowych, które są oferowane przez pracodawców mają za zadanie z jednej strony zwiększyć jego atrakcyjność na rynku pracy a drugiej strony zmniejszyć fluktuację już zatrudnionych i zatrzymanie najlepszych osób. Według opinii respondentów sytuacja przedstawia się następująco.

Wykres 11

## Świadczenia dodatkowe oferowane ankietowanym w firmie



Źródło: Opracowanie własne.

W większości organizacji świadczenia dodatkowe są zróżnicowane ze względu na stanowiska i pozycję w firmie (38%), w dużej skali (27%) są one jednakowe dla wszystkich zatrudnionych a tylko w 9% organizacji są zróżnicowane ze względu na wiek pracowników. Natomiast w 24% firm nie ma takiego dodatkowego wynagrodzenia. Niektóre organizacje stosują zasady:

- *zróżnicowane ze względu na dochód na osobę w gospodarstwie domowym – 3 progi;*
- *im wyższe stanowisko tym niższe dopłaty z ZFŚS.*

Zastosowanie zróżnicowanych pakietów świadczeń dodatkowych ze względu na rodzaj stanowiska i pozycję w firmie ma za zadanie wspomaganie systemu motywowania.

Wobec tak oferowanych warunków pracy nasuwa się pytanie o trudność w poszukiwaniach pracowników do danej firmy. Komentarze ankietowanych przedstawiają się następująco:

- *szukamy pracowników z doświadczeniem;*
- *nie, natomiast bardzo mało osób jest potrzebnych,*
- *umiarkowanie trudno, gdyż firma wymaga znajomości innych języków obcych oprócz j. angielskiego (włoski, francuski, niemiecki itd.);*
- *praca w roli „Cost Managera” czy też „Quantity Surveyer’a” wymaga doświadczenia (budownictwo) oraz wiedzy specyficznej dla finansowych aspektów projektów. Uczelnie nie kształcą pod tym kierunkiem. Poza tym, mało który absolwent wie co to jest FIDIC, a właśnie na tym opiera się większość aspektów pracy w/w stanowisk,*
- *trudno, ponieważ wymagane jest doświadczenie w branży znajomości topografii terenu, klientów oraz lokalnych „układów”;*
- *pracodawca nie potrzebuje nowych pracowników;*
- *nie jest trudno;*
- *nie, wystarczy wyższe wykształcenie i krótki staż, aby nabrać doświadczenia;*
- *firma produkcyjna o specyficznej branży, często w ciężkich warunkach, dlatego znalezienie pracownika jest niejednokrotnie długie;*
- *tak, brak wykwalifikowanych pracowników w tej branży, firma woli zatrudniać na elastyczne formy zatrudnienia więc nie każdy się zgadza (niepełny wymiar etatu, praca na zlecenie, praca w ramach umowy o dzieło);*
- *trudno – znajomość języków obcych;*
- *nie jest trudno, minimum na stanowiska fizyczne to szkoła zawodowa;*

- zbyt wysokie wymagania przy niskich płacach (osoby gotowe podjąć zatrudnienie za proponowane pieniądze nie są pracownikami pożądanymi);
- potrzebne jest doświadczenie i wszechstronna wiedza z zakresu rachunkowości.

### **Podsumowanie**

Sytuacja ekonomiczna na rynku lokalnym czy międzynarodowym wymusza na wszystkich pracodawcach, bez względu na ich wielkość, podjęcia bardziej elastycznych działań w różnych sferach prowadzenia biznesu. Powoduje to również zmianę zachowań i poszukiwania różnych rozwiązań dotyczących zarządzania pracownikami w organizacji. Przykładem jest dominacja jednoetapowych procesów rekrutacyjnych nie przekraczających jednego miesiąca w mikro, małych i średnich organizacjach. W większych da się zauważyć bardziej specjalistyczne podejście do rekrutacji. Stosowane są metody badania kompetencji co wpływa na zwiększenie ilości etapów selekcji oraz czasu trwania tego procesu.

Po podjęciu decyzji o zatrudnieniu kandydata do firmy w większości pracodawcy stosują okres próbny, ale istnieje też duży odsetek umów zlecenia, które traktowane są jako sprawdzenie kompetencji pracowników rozpoczynających pracę (por. badania prowadzone przez portal praca.pl). Pracodawcy w swojej działalności biznesowej stosują również elastyczne formy zatrudnienia. Tutaj pierwsze miejsce zajęła praca na zlecenie, a później praca w niepełnym wymiarze godzin. Powstaje tutaj pytanie na ile pracownik może decydować o wyborze takiej formy zatrudnienia (na przykład ze względu sytuacji rodzinnej, osobistej), a na ile jest to narzucone przez pracodawcę. Te dwa rodzaje elastycznych form zatrudnienia również w większości stosowane są w krajach Unii Europejskiej (Oczko 2013:96). Niepokojącym jest fakt, małej możliwości pracy zespołowej czy projektowej. Ten element będzie musiał ulec zmianie w najbliższej przyszłości, choćby ze względu na kwestię ekonomiczną zatrudnienia pracowników jak i na wiek osób realizujących zadania

### **Bibliografia:**

1. Broniarek R., 2001, Rozmowa z T. Miłozem Dyrektorem działu personalnego w PwC, *Utrzymanie i zaangażowanie dobrych pracowników to wyzwanie dla HR*, „Personel plus” 1.
2. Czajka Z., 2009, *Zarządzanie wynagrodzeniami w Polsce*, PWE, Warszawa.
3. Juchnowicz M. (red.), 2007, *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim*, Difin, Warszawa.

4. Marek J., 2008, *Pozyskiwanie i dobór personelu*, Difin, Warszawa.
5. Nieżurawska J., 2010, *Elastyczne systemy wynagrodzeń w przedsiębiorstwach w Polsce*, TNOiK, Toruń.
6. Oczko J., 2013, *Zatrudnienie na czas określony i w niepełnym wymiarze czasu pracy w małych i średnich przedsiębiorstwach w Polsce na tle krajów UE*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3-4.
7. Oleksyn T., Stańczyk I., Bugaj J., 2011, *Diagnoza i kierunki zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach z Listy 500. Raport z badań*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.
8. Stańczyk I., 2013, *Doradztwo personalne i zawodowe*, Difin, Warszawa.
9. Król H., Ludwiczynski A., (red.), 2008, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWE, Warszawa.  
[http://www.praca.pl/centrum-prasowe/komunikaty-prasowe/pierwsza-praca-rzadko-z-umowa-o-prace\\_cp-655.html](http://www.praca.pl/centrum-prasowe/komunikaty-prasowe/pierwsza-praca-rzadko-z-umowa-o-prace_cp-655.html) (14.01.2014).

### **The Labor Market and the Skills of Students/Graduates- Flexibility or Compromise? The Results of their Own**

#### **Summary**

Item will present real opportunities for employers to manage employees selected areas such as recruitment, employment forms, adaptation, development programs and additional benefits. This information has been obtained on the basis of surveys of part-time students.

**Key words:** flexible forms of employment, labor market, professional development.

*Joanna Rykowska*<sup>1</sup>

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

## **Sytuacja kobiet na rynku pracy. Łączenie życia zawodowego z rodzinnym**

### **Abstrakt**

W artykule przedstawiono sytuację kobiet na polskim oraz europejskim rynku pracy w zakresie aktywności zawodowej, bezrobocia, zróżnicowania dochodów oraz jakości pracy. Podjęto próbę ukazania niższej aktywności zawodowej oraz zatrudnienia kobiet. Na wstępie wskazano problemy odnoszące się do zachowania równowagi między pracą zawodową i życiem rodzinnym, ukazano zadowolenie z życia rodzinnego i społecznego w poszczególnych grupach społecznych oraz omówiono łączenie życia rodzinnego z obowiązkami zawodowymi. Następnie przeanalizowano sytuację zawodową kobiet, która powiązana jest ze statusem rodzinnym, opieką i obowiązkami domowymi. Określono również kierunki zmian sytuacji kobiet i mężczyzn na rynku pracy i w życiu społecznym. Przedstawiono jakość pracy kobiet w poszczególnych państwach w odniesieniu do czasu pracy, jej organizacji oraz obowiązków pełnionych w gospodarstwie domowym. W artykule postawiono następującą hipotezę: kobiety w większym stopniu niż mężczyźni mają trudności na rynku pracy oraz trudniej jest im łączyć życie zawodowe z rodzinnym.

**Słowa kluczowe:** kobiety, aktywność zawodowa, życie rodzinne, czas pracy, Polska, Unia Europejska.

### **Wprowadzenie**

Zachodzące zmiany demograficzne oraz zmiany dokonujące się na rynku pracy wpływają na kształt życia rodzinnego oraz zawodowego mieszkańców Europy, tym samym wywierają wpływ na przyszłość. Zmiany demograficzne związane są ze zmianą modelu zakładania rodziny, zmianą ról kobiet i mężczyzn jakie pełnią w domu oraz wydłużeniem się średniej długości życia, a także mobilnością przestrzenną. Zmiany, które zachodzą na rynku pracy związane są z niestabilną sytuacją gospodarczą, niepewnością zatrudnienia, wzrostem wydajności pracy oraz wydłużeniem jego czasu. Życie rodzinne coraz częściej dostosowane zostaje do wymogów związanych z zatrudnieniem. Między państwami istnieją znaczne różnice pod

---

<sup>1</sup> Email: j.rykowska4@wp.pl



względem przyczyn niezadowalającego poziomu równowagi między życiem zawodowym a rodzinnym (Europejska Fundacja na rzecz poprawy warunków życia i pracy 2010:2). Przyjmuje się, że na zachowanie równowagi między życiem rodzinnym a zawodowym wpływ wywierają trzy czynniki. Pierwszy z nich obejmuje skład rodziny i towarzyszący temu stopień zaangażowania pracą na relację pomiędzy życiem osobistym a zawodowym. Opieka nad dziećmi bądź osobami starszymi może wywoływać stres w życiu rodzinnym, a kluczową rolę odgrywa czas poświęcony na pracę płatną oraz niepłatną. Drugi rodzaj czynników wiąże się z warunkami pracy. Warunki w pracy wpływają na konflikty między życiem rodzinnym a pracą w postaci sporów o charakterze psychologicznym (terminy) oraz fizjologicznym (zmęczenie). Trzeci zestaw czynników warunkowany jest przez aspekt ekonomiczny. Liczne badania potwierdzają, że wysokość dochodu ma swój wpływ na stan równowagi między życiem rodzinnym, a zawodowym. Poza tymi trzema czynnikami na godzenie życia zawodowego i rodzinnego wpływ mają utarte wzorce kulturowe oraz zabezpieczenia społeczne. Bardzo ważną rolę odgrywają systemy wsparcia dla aktywnych zawodowo rodziców, sytuacja na rynku pracy oraz normy związane z zachowaniem się kobiet i mężczyzn

### **1. Zadowolenie z życia rodzinnego oraz społecznego**

Istnieje dodatnia korelacja między ogólnym zadowoleniem z życia oraz szczęściem a życiem rodzinnym i społecznym. Kobiety w większym stopniu niż mężczyźni są bardziej zadowolone z życia rodzinnego. Satisfakcja z życia rodzinnego zmienia się wraz z wiekiem i najwyższy poziom osiąga w najmłodszych grupach wiekowych tj. 18-24 i 25-34 lata. Niższy poziom zadowolenia występuje również wśród osób rozwiedzionych oraz singli bez względu na ich warunki życia. Osoby żyjące z partnerem osiągają wyższy poziom zadowolenia z życia rodzinnego. Biorąc pod uwagę wysokość dochodów można stwierdzić, że samotni rodzice są mniej zadowoleni z życia niż pary posiadające dzieci, ale bardziej niż osoby żyjące samotnie. Zadowolenie z życia rodzinnego wzrasta również wraz ze wzrostem liczby dzieci. Dla przykładu jest ono większe w przypadku gospodarstw z czworgiem dzieci niż w przypadku gospodarstw domowych które, potomstwa nie posiadają. Przy czym zadowolenie to ulega zmniejszeniu podczas gdy liczba dzieci w rodzinie jest większa niż cztery. Można stwierdzić, że zadowolenia z życia rodzinnego jest większe w przypadku, osób które zaangażowane są w codzienną opieką nad dziećmi i mniejsze w przypadku tych osób które nie posiadają takich obowiązków.

Z kolei zadowolenie z życia społecznego *social life* zależy od przynależności do danej grupy społecznej, wieku oraz poziomu dochodów. Zado-

wolenie społeczne wyższe jest w przypadku mężczyzn niż kobiet. Wzrost dochodów powoduje wzrost zadowolenia z życia społecznego, podobnie jest w przypadku osób żyjących w parach. Natomiast osoby które nie są zadowolone z pracy zawodowej posiadają niższą satysfakcję społeczną (Publications Office of the European Union 2012:74).

## **2. Łączenie obowiązków zawodowych z życiem rodzinnym**

Według europejskiego badania jakości życia (EQLS) przeprowadzonego w 2011 r. średni tygodniowy czas pracy wynosi 39 godzin. Najkrótszy tydzień pracy występuje m.in. w Holandii, Wielkiej Brytanii i Francji w krajach, w których średni tygodniowy czas pracy jest krótszy z uwagi na dużą popularność pracy na część etatu. Dla kobiet średnio tygodniowy czas pracy wynosi 36 godzin, a dla mężczyzn 42 godziny. Istnieje wyraźny związek między liczbą godzin pracy, a preferowanym tygodniem pracy. W grupie wiekowej 18-74 lat zadano badanym pytanie, jak długi ich zdaniem powinien być tydzień pracy, aby mogli zarobić na życie uwzględniając swoje potrzeby. Wśród wszystkich odpowiadających w tym wieku przeciętny preferowany tydzień pracy powinien wynosić między 31-35 godzin tygodniowo.

Utrzymanie mieszkania oraz opieka nad dziećmi i osobami zależnymi wykonywana jest zazwyczaj przez członków rodziny i są to zazwyczaj kobiety. Powszechnie wiadomo, że jest to praca nieodpłatna, która niesie swoje konsekwencje odnoszące się do równości płci oraz możliwości podjęcia płatnej pracy. Różnice między kobietami, a mężczyznami w tym względzie są ogromne i nie dotyczą tylko ich regularności, ale również liczby godzin poświęcanej tym obowiązkom. Badania wskazują jednoznacznie, że średnio tygodniowy czas, który kobiety poświęcają opiece nad dziećmi wynosi 30 godzin, zaś mężczyzn zaledwie 17 godzin. Z kolei osobom starszym kobiety poświęcają w tygodniu 14 godzin, a mężczyźni 11 godzin, zaś prace domowe zabierają w tygodniu kobietą 16 godzin, a mężczyzną tylko 10 godzin. Najwięcej czasu opiece nad osobami starszymi poświęcają kobiety z Grecji 16 godzin tygodniowo, Słowacji 22 godziny tygodniowo oraz krajów bałtyckich, zaś najmniej czasu z Danii i Finlandii po 6 godzin tygodniowo oraz Szwecji 5 godzin tygodniowo.

Liczba godzin pracy jest jednym z podstawowych czynników wpływających na jakość życia. Nawet niewielka elastyczność pracy może przyczynić się do lepszej organizacji i godzenia życia zawodowego z życiem rodzinnym. Jednak różnice w organizacji czasu pracy nie są jednakowe we wszystkich państwach. Biorąc pod uwagę większe zaangażowanie kobiet w nieodpłatny charakter pracy nie dziwi fakt, że wyrażają one większe zainteresowanie lepszym dostępem do usług, które wspierałyby ich ciężką pracę.

Lepszego dostępu do infrastruktury społecznej domagają się przede wszystkim kobiety z krajów gdzie poziom tej dostępności jest niski, są to zazwyczaj mieszkanki Bułgarii, Grecji (Publications Office of the European Union 2012: 67).

Według EQLS średnia wielkość gospodarstwa domowego w UE wynosi 2,4 osoby. Istnieje duże zróżnicowanie w poszczególnych państwach Europy. W krajach Europy Wschodniej więcej jest gospodarstw wielopokoleniowych. W Bułgarii, Malcie, Polsce oraz Rumunii ponad 40% gospodarstw domowych posiadało troje lub więcej dorosłych domowników (Publications Office of the European Union 2012: 68). Dwadzieścia dwa procent gospodarstw domowych biorących udział w badaniu posiada co najmniej jedno dziecko (Publications Office of the European Union 2012: 69).

### **3. Praca zawodowa kobiet**

W ciągu kilku ostatnich lat wzrósł wskaźnik zatrudnienia kobiet w UE. W przypadku starych państw UE jest to zachowanie tendencji wzrostowej, a w przypadku nowych krajów jest to podnoszenie się po skutkach transformacji z lat 90 tych. Założony cel do 2020 r. to 75% aktywności zawodowej zarówno kobiet jak i mężczyzn. Na przestrzeni lat 2000-2010 wskaźnik ten został osiągnięty tylko w grupie mężczyzn. W 2010 r. wskaźnik dla mężczyzn wyniósł 75,1% a dla kobiet ok. 62%. Aktywność zawodowa kobiet w 2005 r. osiągnęła poziom 60% (Review of the Implementation of the Beijing Platform for Action in the area; European Institute for Gender Equality 2011: 16). Jeśli chodzi o poszczególne kraje członkowskie to występują między nimi duże różnice, zwłaszcza pod względem aktywności zawodowej kobiet. W państwach skandynawskich takich jak Dania, Szwecja, Finlandia aktywność zawodowa wynosi prawie 75% i bliska jest aktywności występującej w populacji mężczyzn. Wyższe wskaźniki od średniej unijnej występują m.in. w Holandii, Austrii i Niemczech. Z kolei najniższy poziom aktywności zawodowej kobiet na rynku pracy występuje w państwach śródziemnomorskich, tj. we Włoszech i Grecji oraz w Europie Środkowo-Wschodniej, w tym w Polsce (Review of the Implementation of the Beijing Platform for Action in the area; European Institute for Gender Equality 2011:19). Duże zróżnicowanie wskaźnika zatrudnienia występuje w grupach wg zatrudnienia. Istnieją kraje, których nie ma różnicy w zatrudnieniu kobiet i mężczyzn w grupie wiekowej z wyższym wykształceniem, a wielu państwach różnice te są bardzo małe. Największe różnice występują w: Rumunii, Włoszech oraz Grecji. Aktywność zawodowa kobiet zależy m.in. od liczby i wieku dzieci zamieszkujących gospodarstwo domowe. Liczba kobiet, które pracują zarobkowo zmniejsza się wraz ze wzrostem liczby dzieci oraz osiągnięcia przez nich szóstego roku życia (Kotowska,

Matysiak 2008:347–370). Sytuacja, w której pracują zawodowo dwoje rodziców zależy również od zabezpieczenia społecznego występującego w danym kraju. W krajach słabiej rozwiniętych poziom infrastruktury społecznej oraz opieki instytucjonalnej jest niewystarczający. Średnio w UE 51% dzieci w wieku poniżej trzeciego roku życia pozostaje wyłącznie pod opieką rodziców. W grupie dzieci starszych od lat trzech do minimalnego wieku obowiązku szkolnego odsetek ten jest niższy niż 10%. Występuje duże zróżnicowanie w poszczególnych krajach członkowskich. W państwach słabiej rozwiniętych więcej dzieci pozostaje pod opieką rodziców. Od 60 do 80% trzylatków pozostaje w domach na Węgrzech, Litwie, Bułgarii, w Polsce. W grupie starszych dzieci, czyli do osiągnięcia minimalnego wieku szkolnego tj. siedmiu lat 7 Polsce aż 40% z nich pozostaje w domu. Jest to duże zagrożenie dla rozwoju dziecka, gdyż nie daje równych szans już na starcie dzieciom z rodzin uboższych, patologicznych. Są jednak kraje gdzie poziom opieki instytucjonalnej nad dziećmi jest bardzo dobrze rozwinięty. W Holandii tylko 20 % dzieci do lat 3 i 8% starszych dzieci pozostaje pod opieką rodziców. Podobna sytuacja ma miejsce w Portugalii, Danii, Szwecji, a w Belgii, Szwecji, Wielkiej Brytanii, Francji zaledwie 5% dzieci starszych przed podjęciem edukacji pozostaje w domu (Review of the Implementation of the Beijing Platform for Action in the area; European Institute for Gender Equality 2011: 30). Na aktywność zawodową kobiet wpływ ma także korzystanie przez ojców z urlopu rodzicielskiego. Odsetek ojców, którzy korzystają z takiego urlopu jest najwyższy w krajach skandynawskich w Szwecji 75 mężczyzn na 100 kobiet korzysta z urlopu rodzicielskiego, a w Finlandii 70 mężczyzn na 100 kobiet. Są jednak państwa, w których odsetek ten jest bardzo niski na Słowacji jedynie 2 mężczyzn na 100 kobiet korzysta z urlopu rodzicielskiego. Zdaje się, że na ten fakt wpływ mają regulacje krajowe, system zachęt stosowany przez poszczególne państwa oraz sytuacja na rynku pracy (Review of the Implementation of the Beijing Platform for Action in the area; European Institute for Gender Equality 2011: 30).

Jeśli chodzi o stopę bezrobocia to wśród kobiet i mężczyzn w latach 2000-2010 charakteryzowała się ona zmienną tendencją. W latach 2006-2008 nastąpiło zmniejszenie bezrobocia, a następnie wzrosło do pierwotnego poziomu. Do 2008 r. różnica na niekorzyść kobiet we wskaźniku *gender gap* wynosiła ok. 1,5pp. aby w ostatnich latach mogła osiągnąć zero. Brak rozpiętości w strukturze bezrobocia kobiet i mężczyzn wyrażonej w punktach procentowych jest skutkiem wzrostu bezrobocia w grupie mężczyzn. Wyższy poziom bezrobocia w grupie kobiet niż mężczyzn występuje m.in. w Grecji, Portugalii, Włoszech czy Republice Czeskiej (Review of the Implementation of the Beijing Platform for Action in the area; European Insti-

tute for Gender Equality 2011: 30). Również w Polsce nadal jest więcej bezrobotnych kobiet niż mężczyzn. W 2011 r. stopa bezrobocia wśród kobiet wynosiła 10,9%, a w grupie mężczyzn 8,8%. Kobiety częściej niż mężczyźni zagrożeni są bezrobociem długotrwałym. Według danych urzędów pracy w 2011 r. 38% kobiet i 31% mężczyzn pozostawało bez pracy dłużej niż rok (GUS 2012). W najtrudniejszej sytuacji są kobiety, które po przerwaniu powracają na rynek oraz poszukują pierwszej pracy. Średni czas pozostawania bez zatrudnienia jest dłuższy w przypadku kobiet niż mężczyzn. Pracodawcy wolą zatrudniać mężczyzn z uwagi na ich wyższą dyspozycyjność, a także mniejsze obciążenie obowiązkami domowymi. W społecznościach tradycyjnych nadal obowiązuje zasada, że kobiety odpowiadają za gospodarstwa domowe, zaś mężczyźni są bardziej aktywni w sferze publicznej oraz na rynku pracy. Takie nastawienie społeczeństwa w dużej mierze powoduje, że w gospodarstwach domowych częściej pracują kobiety i jak wiadomo jest to praca nieodpłatna. Z kolei w przypadku mężczyzn bardziej widoczna jest różnica proporcji w podziale czasu jaki poświęcają oni na pracę płatną i niepłatną, potwierdzają to badania nad czasem pracy. W Polsce średnio tygodniowy czas pracy kobiet na rzecz gospodarstwa domowego jest dłuższy o 45 godzin i 21 minut, z kolei mężczyźni więcej czasu poświęcają pracy zarobkowej o 9 godzin i 27 minut (Titkow i inni 2004: 267–268).

Mały nadal jest udział kobiet w zarządach firm. W UE udział kobiet zasiadających w zarządach firm wynosi 14% w Polsce odsetek ten jest jeszcze niższy i wynosi 12%. Pod względem liczby dyrektorów wykonawczych oraz niewykonawczych Polska również znajduje się poniżej średniej unijnej. Średnia liczba dyrektorów niewykonawczych w Polsce wyniosła 12%, a w UE 15%, z kolei średnia liczba dyrektorów wykonawczych w Polsce wyniosła 8,2% dla średniej unijnej wynoszącej 9% (European Commission October 2012).

Innym przejawem trudniejszej pozycji kobiet na rynku pracy są ich niższe płace. Badania potwierdzają niedowartościowanie pracy kobiet gdyż za tę samą co mężczyźni, pracę otrzymują niższe wynagrodzenie. Zarówno w Polsce jak i w krajach europejskich badania statystyczne potwierdzają istotne różnice między poziomem zarobków kobiet i mężczyzn. Do porównań tych wykorzystuje się wskaźnik *gender pay gap* (GPG), który określa różnicę w punktach procentowych między poziomem średniej płacy brutto za godzinę pracy kobiety i pracy mężczyzny i wyraża się go w procentach w relacji do płacy mężczyzny. Wg danych Eurostatu w 2010 r. kobiety za tę samą pracę otrzymywały przeciętnie 16% mniej niż mężczyźni. GPG był

zróżnicowany i wynosił od 4% w Słowenii do 26% w Czechach i Austrii<sup>2</sup>. Różnica ta nie jest wynikiem zjawisk obiektywnych gdyż kobiety są lepiej formalnie wykształcone lecz jest efektem dyskryminacji oraz wynika z uwarunkowań natury ekonomicznej, społecznej i prawnej. Niższa płaca kobiet to m.in. efekt segregacji na rynku pracy. Sfeminizowane zawody są słabiej opłacane, a w najlepiej opłacanych grupach zawodowych i w kadrze menadżerskiej dominują mężczyźni. Nierówność ta wynika ze stereotypów i tradycji, a oprócz tego kobiety napotykają trudności w łączeniu pracy zarobkowej z obowiązkami domowymi. Niższe płace kobiet nie tylko zwiększają ryzyko uzależnienia finansowego ale też oznaczają niższe emerytury oraz zwiększone ryzyko ubóstwa w okresie starości.

### **Podsumowanie i wnioski**

Zmiany demograficzne zachodzące w społeczeństwie wiążą się ze zmianą modelu zakładania rodziny, zmianą ról kobiet i mężczyzn jakie pełnią w gospodarstwach domowych oraz wydłużeniem się średniej długości życia, a także mobilnością przestrzenną.

Istnieją trzy rodzaje czynników, które wpływają na zachowanie równowagi między życiem rodzinnym a zawodowym. Pierwszy dotyczy składu rodziny oraz stopnia zaangażowania w pracę. Drugi rodzaj czynników dotyczy warunków pracy. Z kolei trzeci zestaw czynników warunkowany jest przez aspekty ekonomiczne, m.in. wysokość dochodów. Ważny wpływ wywierają również wzorce kulturowe. Duże znaczenie przypisuje się także formą wsparcia ze strony władz rządowych i lokalnych dotyczy to m.in. systemu wsparcia dla aktywnych zawodowo rodziców.

Przedstawione dane statystyczne potwierdzają trudniejszą sytuację kobiet na rynku pracy. Dowodzą one, że populacja kobiet cechuje się niższą aktywnością zawodową oraz zatrudnieniem z kolei wyższy jest odsetek bezrobocia wśród kobiet. Szczególnie w trudnej sytuacji są kobiety, które powracają na rynek pracy oraz poszukują pierwszej pracy. Kobiecie trudniej jest znaleźć pracę nie tylko z uwagi na mniejszą liczbę propozycji zawodowych ale również ze względu na mniejsze możliwości przekwalifikowania. Większość realizowanych kursów adresowana jest do mężczyzn. Na trudniejszą sytuację kobiet wpływ ma brak rozwoju infrastruktury społecznej w postaci małej liczby przedszkoli. Widać istotne różnice między państwami Europy Środkowo-Wschodniej, a państwami skandynawskimi oraz krajami Europy Zachodniej. Między poszczególnymi państwami zróżnicowany jest odsetek dzieci pozostających pod wyłączną opieką rodziców

---

<sup>2</sup> Eurostat; Structural Indicators; w

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&plugin=1&language=en&pcode=tsdsc340>

zwłaszcza kobiet. Co ma istotne odzwierciedlenie wskaźniku zatrudnienia kobiet. Wyższe zatrudnienie kobiet oraz mniejsze zróżnicowanie z populacją mężczyzn ma miejsce w krajach, w których rozwój społeczno-gospodarczy ukształtowany jest na wyższym poziomie.

Innym przejawem trudniejszej pozycji kobiet na rynku pracy są ich niższe wynagrodzenia. Występuje niedowartościowanie pracy kobiet gdyż za tę samą pracę otrzymują niższe wynagrodzenie.

Badania potwierdzają również, że kobiety w mniejszym stopniu niż mężczyźni zadowolone są z życia społecznego tzw. *social life*. Wpływ na tę sytuację mogą mieć niższe dochody oraz trudniejsza sytuacja zawodowa kobiet. Natomiast wśród kobiet istnieje wyższy poziom zadowolenia z życia rodzinnego.

Postawiona we wstępie hipoteza została potwierdzona. Jednak należy zaznaczyć, że sytuacja kobiet jest zróżnicowana. W krajach, w których poziom rozwoju gospodarczego oraz społecznego jest wyższy sytuacja kobiet na rynku pracy oraz w łączeniu życia rodzinnego z zawodowym jest znacznie łatwiejsza. Są to przede wszystkim kraje Europy Zachodniej oraz państwa skandynawskie. Z kolei kobiety mieszkające na obszarach Europy Środkowo-Wschodniej oraz krajach południowych mają większe problemy na rynku pracy. Kobiety te mają również utrudniony dostęp do infrastruktury społecznej co utrudnia łączenie funkcji pracownika z rolą matki.

### **Bibliografia:**

1. *Drugie europejskie badanie jakości życia. Życie rodzinne i praca*, Europejska Fundacja na rzecz poprawy warunków życia i pracy, 2010, Luksemburg.
2. Eurostat; Structural Indicators; [w:] <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&plugin=1&language=en&pcode=tsdsc340>
3. *Gender balance in boards, 2012*, European Commission, October.
4. *Gender balance in boards, 2012*, European Commission, October.
5. *Kobiety i mężczyźni na rynku pracy*, 2012, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
6. Kotowska I. E. i Matysiak A, 2008, *Reconciliation of work and family under different institutional settings* [w:] C. Höhn, D. Avramov, I. Kotowska (red.), *People, population change and policies: Lessons from the Population Policy*, Springer.
7. *Quality of life in Europe: Impacts of the crisis*, 2012, Publications Office of the European Union, Luxemburg.

8. *Review of the Implementation of the Beijing Platform for Action in the area F: Women and the Economy*, 2011, "European Institute for Gender Equality".
9. Titkow A., Duch-Krzystoszek D., Budrowska B., 2004, *Nieodpłatna praca kobiet. Mity, realia, perspektywy*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa.

### **The Situation of Women in the Domestic and International Labor Markets. Combining Work and Family Life**

#### **Summary**

The article presents the situation of women in the Polish and European labor market for economic activity, unemployment, income diversification and performance. Attempt was made to release a lower labor force participation and employment of women. First of all identified issues relating to the maintenance of a balance between professional life and family life, shown satisfaction with family and social life in different social groups and discusses the reconciliation of family and work responsibilities. Next, the employment situation of women, which is connected with the status of family care and household duties. Also determined trends of women and men in the labor market and in society. Shows the quality of women's work in various countries with regard to the time of its organization and duties for the household. The article poses the following hypothesis: Women more than men are struggling in the labor market and harder for them to combine work and family life.

**Key words:** women, occupational activity, family life, working time, Poland, EU.



## RECENZJA

**Magdalena Bsoul i Felicjan Bylok (red.), *Związki zawodowe w procesie przemian społeczno-gospodarczych w Polsce i wybranych krajach Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice 2013, ss. 410**

Pomimo stopniowo słabnącego znaczenia, związki zawodowe nadal są ważnym elementem dyskursu społeczno-gospodarczego. Zwłaszcza w Polsce podmioty jakimi są związki zawodowe, mają swoje szczególne miejsce na mapie społeczno-politycznej. Pozycja ta wynika z roli jaką odegrała w procesie transformacji ustrojowej NSZZ „Solidarność”. Dlatego też temat organizacji pracowniczych jest stale obecny w publicystyce i literaturze, także tej naukowej. Monografia „Związki zawodowe w procesie przemian społeczno-gospodarczych w Polsce i wybranych krajach Unii Europejskiej” to analiza roli i funkcji tychże organizacji w kontekście przeobrażeń jakie mają miejsce na rynku pracy i gospodarki jako całości. Zmianom ulega choćby procentowy udział poszczególnych branż w strukturze zatrudnienia. W branży usługowej, w której uzwiązkowienie stale maleje, w 2011 roku było zatrudnionych aż 61% ogółu zatrudnionych. Zmiany dotyczą także technologii wpływającej na sposób produkcji i stanowiska pracy. Szczególnie istotne wydają się funkcje jakie pełnią związki zawodowe na tle procesów prywatyzacyjnych oraz zatrudnienia na tzw. umowach śmieciowych. Autorzy publikacji próbują znaleźć odpowiedź na pytanie, jaką pozycję w procesie przemian związki zawodowe powinny zajmować. Analiza działalności związków zawodowych jest istotna z punktu widzenia socjologa, ponieważ są one strukturami będącymi wynikiem więzów i stosunków międzyludzkich. D. Ost w książce „*Kłęska Solidarności*” zauważa, że (...) *kanalizują one pierwotny gniew społeczny, którego powodem jest status podporządkowania w miejscu pracy, i przetwarzając go na formalne ekonomiczne roszczenia dające się zaspokoić, odgrywają kluczową rolę w zapewnianiu stabilizacji politycznej.*

Monografia pod redakcją M. Bsoul i F. Byloka dzieli się na pięć rozdziałów, z których każdy składa się z kilku zróżnicowanych tematycznie artykułów. Problematyka opracowania zarysowana została we wstępie do monografii, zaś każdy kolejny rozdział skupia się na innych zagadnieniach.

Część pierwsza - „Funkcje i pozycja związków zawodowych we współczesnym świecie” to zbiór artykułów związanych z problemami dotyczącymi umiejscowienia związków zawodowych w społeczeństwie. Autorzy kolejno poruszają szereg utrudnień związanych z wysoką pozycją związków zawodowych zarówno wśród pracowników jak i w całym instytucjonalnym

systemie. J. Sztumski przybliży społeczno-polityczne skutki pluralizmu związkowego, przestrzega również przed jego zbyt dynamicznym wykorzystaniem w Polsce i wynikającą z tego marginalizacją związków zawodowych. Okresem rządów Margaret Thatcher i stosunku neoliberalizmu do organizacji pracowniczych zajmuje się R. Janik, który udowadnia kontynuację tradycji liberalnych w podejściu do nich. W artykule ukazana została niezmiennosc postaw wobec organizacji działających w interesie socjalnym grup zawodowych, wynikających z doktryn liberalnych a także ich pseudo dostosowywanie się do niewygodnych i niejako sprzecznych z założeniami liberałów, działań. M. Uhlerova, J. Jarosiński i B. Urbaniak zajęli się kolejno zagadnieniami związanymi z oddziaływaniem wzajemnym związków zawodowych i procesów występujących w poszczególnych krajach. M. Uhlerova porusza problemy członkostwa i organizacji związków zawodowych w Republice Słowacji, J. Jarosiński dotyka zagadnienia globalizacji i jej oddziaływania na rynek pracy i stosunki pracy w Polsce. W artykule B. Urbaniak obalona zostaje teza, zakładająca malejący wpływ związków na kształtowanie się, jakość oraz intensywność dialogu społecznego.

Część druga - „Sytuacja związków zawodowych we współczesnym świecie” dostarcza wiedzy o pozycji organizacji pracowniczych w różnych, także rzadko opisywanych sektorach gospodarczych Polski. A. Kozera obrazuje zadania i cele samorządu zawodowego rolników. Przybliży on zagadnienia dotyczące działalności izb rolnych, a także Związków Rolników Kółek i Organizacji Rolniczych; zwraca również uwagę na ich ważną w ekonomii i gospodarce. Piotr Sługocki skupia się na ważności organizacji zawodowych w powstawaniu struktur Krajowej Spółki Cukrowej. Dokonuje analizy idei Polskiego Cukru oraz przedstawia opinie zwolenników i przeciwników jego działalności i przynależności oraz zasad finansowania. K. Wychowalek zajmuje się sytuacją związków zawodowych w dziedzinie energetyki, a także ich zaangażowaniem w proces prywatyzacji. Autor, na podstawie badań własnych, obrazuje funkcjonowanie związków pracowniczych w aspekcie przemian społeczno-gospodarczych w Polsce, wpływ tych organizacji na politykę płacową, ich ocenę pod kątem przygotowania działaczy do piastowania swoich stanowisk oraz potrzeby obecności w dzisiejszych realiach gospodarczych. I. Wojtala porusza problem angażowania się związków zawodowych w prywatyzację działalności uzdrowiskowej. Autorka przedstawia zarówno wady, jak i zalety wynikające z tego procesu, popierając tezę wyższości działań na rzecz członków związków zawodowych w stosunku do korzyści na rzecz sprywatyzowanych przedsiębiorstw. Część druga zakończona jest artykułem E. Chrzana i B. Reczka, traktującym o aktywności organizacji pracowniczych w strukturach klastrowych.

Część trzecia - „Uczestnictwo związków zawodowych w zarządzaniu przedsiębiorstwami w Polsce” traktuje o mnogości aspektów partycypacji związków zawodowych. M. Harciarek w swoim artykule teoretyzuje na temat udziału organizacji zawodowych w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Autor analizuje słabe i mocne strony związków pracowniczych względem zarządzania działalnością gospodarczą. Bierze również pod uwagę aspekty globalizacji oraz współpracy związków europejskich. A. Czarnecka, E. Robak i A. Słocińska poruszają temat nowych możliwości i obszarów działania organizacji pracowniczych w działaniach biznesowych. Autorki przyglądają się zagadnieniom związanym z koncepcją CSR, odpowiedzialnością organizacji za społeczeństwo i środowisko oraz możliwościom współistnienia z tą ideą związków zawodowych. Dla zarządzania istotny jest problem krystalizowania kompetencji społecznych wśród pracowników, co stanowi wiodący cel tego artykułu. E. Chrapek i M. Sierpińska zajęły się zależnościami pomiędzy jakością kompetencji społecznych, a takimi czynnikami jak: przynależność do związków zawodowych, funkcje w nich pełnione oraz poziomem zaangażowania w ich działalność. Na podstawie wyników własnych badań autorki dokonały empirycznej weryfikacji tych zależności, zgłębiając tematykę kompetencyjności. Rozdział kończy artykuł Ł. Skiby poświęcony prawom i obowiązkom pracowników i pracodawców na tle funkcji związków zawodowych. Autor prowadzi rozważania etyczne na temat pracy i praw, przytacza podstawowe postulaty prawa pracy, a także podaje przypadki łamania praw pracowników.

Część czwartą - „Związki zawodowe wobec konfliktów społecznych” rozpoczyna artykuł H. Kromołowskiego, w którym autor przedstawia problem konfliktów na linii pracodawcy-związki zawodowe, na przykładzie wybranych zakładów opieki zdrowotnej. Analizuje studium przypadku konfliktu szpitala z organizacją pracowniczą, a także proponuje restrukturyzację oraz *reengineering* jako główne metody przeciwdziałania kryzysowi. A. Przewoźna-Krzemińska ukazuje wpływ komunikacji interpersonalnej na relacje zespołów pracowniczych w sytuacjach konfliktowych. Pokazuje znaczenie i rolę jaką odgrywa komunikacja werbalna i niewerbalna w zespołach pracowniczych oraz to, jak ważne jest jej doskonalenie. M. Uhlerova i B. Jaroński przybliżają rolę związków zawodowych w Polsce i na Słowacji wobec problemów korporatywizmu w warunkach transformacji społeczno-gospodarczej. W artykule tym autorzy, na przykładzie Słowacji oraz Polski po 1989 roku obrazują rolę dialogu społecznego, będącego warunkiem ładu społecznego oraz minimalizacji niezadowolienia i frustracji pracowników.

Część piąta - „Związki zawodowe w życiu społeczno-politycznym” to przemyslenia na temat aspektów funkcjonowania związków zawodowych w życiu społecznym. K. Łutczyk analizuje problematykę współpracy organi-

zacji pracowniczych z partiami politycznymi na przykładzie WZZ „Sierpień”80”, dywagując nad formą tej współpracy, zawierającą się między kooperacją, a segregacją. Autor rzeczowo przybliży działalność WZZ „Sierpień”80” oraz jego współpracę z Polską Partią Pracy oraz ruchami politycznymi. Autor przedstawia także bilans korzyści i strat opisanej symbiozy, również w odniesieniu do korzyści czerpanych przez ugrupowania polityczne. A. Kwiatek i E. Robak skupiają się na sytuacji zawodowej kobiet, również w odniesieniu do działalności związków zawodowych. Artykuł przybliży tematykę nierównego traktowania kobiet na rynku pracy. Autorki poruszają temat działań antidyskryminacyjnych, ukazują ich prawne podstawy oraz rolę jaką odgrywają związki zawodowe we wspieraniu kobiet w środowisku pracy. R. Śmietański w swoim artykule rozważa rolę i działalność edukacyjną organizacji pracowniczych, szerzej skupiając się na owej działalności na terenie województwa opolskiego. Zagadnienie dotyczące funkcjonowania partnerów dialogu społecznego w Polsce opracował P. Jermakowicz. Autor skupił się na poziomach i formach dialogu, zestawiając instytucje dialogu i partnerów. S. Kamińska-Berezowska poruszyła temat problemu integracji ruchu związkowego i kobiecego w Polsce. Autorka wyróżnia zarówno wspólne cele, jak i antagonizmy między tymi dwoma ruchami. Badania oraz rozważania na przykładzie województwa śląskiego i łódzkiego dają obraz integracji obu ruchów na terenie całego kraju. Rozdział zakończony jest relacją z panelu dyskusyjnego na temat sytuacji związków zawodowych w przedsiębiorstwach i instytucjach publicznych w warunkach kryzysu. Poruszone zostały również kwestie problemów dotyczących funkcjonowania związków zawodowych.

Olbrzymią zaletą monografii jest jej kompleksowość. Treść książki traktuje o związkach zawodowych w szerokim zakresie. Można zatem dowiedzieć się z niej sporo zarówno o związkach zawodowych jakich takich, jak i, w oparciu o analizy dotyczące konkretnych branż czy podmiotów gospodarczych, o szczegółowych i specyficznych problemach dotyczących tego ważnego podmiotu w każdej instytucji. Opracowanie zawiera nie tylko podstawowe informacje dotyczące działania związków zawodowych w Polsce i jeszcze kilku krajach Unii Europejskiej (np. Francja, Norwegia, Słowacja), ale także, w oparciu o analizy empiryczne, informacje dotyczące specyficznych problemów pojawiających się na poziomie konkretnego działania związkowego, mocno uwikłanego w relacje z innymi podmiotami instytucjonalnymi. Za przykłady takich szczegółowych rozważań mogą służyć prezentowane wyniki badań nad rolą związków zawodowych w kontekście prywatyzacji w przedsiębiorstwach uzdrowiskowych, czy też nad problemami dotyczącymi pogłębiania relacji między związkami zawodowymi, a ruchem kobiecym w sektorze górniczym w województwach łódzkim i śląskim.

Dzięki zróżnicowaniu podejść i treści merytorycznych zawartych w poszczególnych artykułach, recenzowana monografia może być rekomendowana zarówno dla zaawansowanym jak i początkującym badaczom związków zawodowych, samym działaczom związkowym, politykom oraz wszystkim tym, którym interesy pracownicze nie są obojętne.

Kolejną zaletą opracowania jest obiektywizm w przedstawianiu kondycji społecznej współczesnych związków zawodowych. Czytelnikowi prezentowane są zarówno dobre, jak i złe strony działalności związków zawodowych, w taki sposób, że po przeczytaniu monografii mamy bardzo pogłębiony obraz kondycji zarówno związków zawodowych w Polsce i wybranych krajach Europy jak i ich działaczy. Autorzy rzetelnie podeszli do tworzenia swoich opracowań, czego dowodem są m.in. liczne odwołania do zróżnicowanych tekstów źródłowych, zaś tezy formułowane w poszczególnych tekstach są dobrze udokumentowane. Nie są poglądami, lecz dobrze podpartą przykładami i przepisami wiedzą.

Część artykułów wydaje się być szczególnie ważna poznawczo, ponieważ ich autorzy stosują wyraźnie interdyscyplinarne podejście. Poruszane zagadnienia i wątki tematyczne odnoszące się wprost do konkretnych zagadnień zawierają najczęściej tło historyczne, ekonomiczne czy też społeczne. Dzięki temu zabiegowi, np. ekonomista, nie będący adherentem struktur związkowych, może zdobyć lub przypomnieć sobie podstawowe informacje na temat nurtów ekonomicznych takich jak neoliberalizm, Keynesizm czy Thatcherizm. Działalność związków aktywnie wpływa na kształtowanie się nie tylko sytuacji pracownika ale również, oczywiście w sposób pośredni, na ogólną kondycję gospodarki, w tym na poziom stopy bezrobocia czy na inflację. Z monografii mogą również korzystać politolodzy, gdyż część książki opowiada o umiejscowieniu związków zawodowych w strukturze politycznej. Co prawda rola jaką w polityce odgrywają organizacje pracownicze nie jest tak duża jak na początku lat 90., jednakże nadal o poparcie polityczne związków zabiegają politycy zasiadający tak z lewej jak i prawej strony ław poselskich.

Ciekawym dopełnieniem opracowania są liczne tabele i wykresy. Pozwala to na łatwiejsze przyswajanie tekstu, jak i umożliwia bardziej kompleksowe spojrzenie na podejmowane zagadnienia. Tekst staje się bardziej przejrzysty i pozwala na samodzielne analizy. Innym ciekawym zabiegiem wydawniczym jest podsumowanie zawarte na końcu każdego z artykułów. Ułatwia to szybsze wyszukanie interesujących badacza treści.

Pozorną wadą opracowania są powtórzenia, co jest częstym defektem prac tworzonych pod redakcją. Czytając całą monografię, „od deski do deski”, kilkakrotnie można napotkać informacje o tych samych wydarzeniach czy danych liczbowych, choć są one prezentowane w innych perspektywach

i przy okazji analiz różnych wymiarów struktur związkowych. Z drugiej strony, powtórzenia mogą być uznane za plus, przez kogoś kto z monografii dla swoich potrzeb chce korzystać tylko z jednego artykułu. Zestawienie tekstów w opracowaniu momentami wydaje się być niespójne, z powodu powiązania ze sobą artykułów traktujących o zupełnie różnych aspektach funkcjonowania organizacji pracowniczych. Zastanawiający jest brak w opracowaniu tekstu M. Randak-Jezińskiej, który jest awizowany we wstępie.

Podsumowując, książka jest godna polecenia wszystkim badaczom zjawiska jakim są związki zawodowe, a także osobom które w swoich badaniach jedynie „zahaczają” o tę tematykę. Interesujące informacje znajdujące się w monografii mogą być użyteczne zarówno dla socjologów, ekonomistów, historyków czy też politologów. Związki zawodowe to organizacje które biorą aktywny udział w codziennym życiu większości Polaków, oddziałując nie tylko na pracowników, którzy są ich członkami. W najbliższych latach sytuacja ta z pewnością się nie zmieni, więc warto byśmy posiadali wiedzę na temat poruszanych przez autorów aspektów działalności związkowej w początkach XXI wieku. Zwłaszcza że są one przedstawiane w sposób rzetelny i kompleksowy.

Wojciech Górski  
*Uniwersytet Łódzki*

## Z PUBLIKACJI ZAGRANICZNYCH

### *Nowe formy pracy i zatrudnienia*

Budd J. W.: Neue Organisations- und Beschäftigungskonzepte - Arbeitsbeziehungen im Fokus, *WSI Mitteilungen*, 2013, nr 6, s. 444-451.

### **Nowe koncepcje organizacyjne i zatrudnienia - zwrócenie uwagi na stosunki pracy**

W świetle zmian świata pracy, które obejmują obok organizacyjnej struktury pracy również formy zatrudnienia oraz skutkują kurczeniem się pewnych miejsc pracy (np. w przemyśle) i rozwojem zatrudnienia w sektorze usług, autor włączył się w nurt dyskusji czy dotychczasowe teorie i modele znajdują jeszcze zastosowanie do zmiennych form zatrudnienia i współczesnych stosunków pracy. Wątpliwości powstały, gdyż zmieniające się struktury ludności i wykształcenia, globalizacja czy cyfryzacja oraz utrata siły przez związki zawodowe miały wpływ na kształt pracy. Wątpliwości dotyczące zasadności dotychczasowych modeli do analizy stosunków pracy wynikały również ze wzrostu (w wyniku kryzysu) znaczenia nurtu wolnorynkowego. Autor starał się udowodnić, że w dzisiejszym zmieniającym się świecie analityczne podstawowe modele stosunków pracy wciąż odgrywają istotną rolę w zrozumieniu pracy. Zaprezentował podział na cztery alternatywne modele stosunków pracy - egoistyczny, unitarystyczny, pluralistyczny i krytyczny - oraz trzy kierunki celów (gospodarność, sprawiedliwość, uczestnictwo pracowników). Omawiając ich najważniejsze, charakterystyczne cechy doszedł do wniosku, że pomimo obserwowanych zmian instytucjonalnych zachodzących w obszarach pracy, organizacji przedsiębiorstw i form zatrudnienia, wspomniane modele wciąż pozostają użyteczne przy prowadzeniu analiz odnośnie skutków zachodzących zmian.

Cappelli P. H., Keller J. R.: A study of the extent and potential causes of alternative employment arrangements, *Industrial and Labor Relations Review*, 2013, vol. 66, nr 4, s. 874-901.

### **Studium zasięgu i potencjalnych przyczyn alternatywnych umów pracowniczych**

Wzrost wykorzystania niestandardowych umów o pracę w USA sprawił, że dotychczasowa cecha amerykańskiej gospodarki - opieranie się na zatrudnie-

niu w formie umów o pracę w pełnym wymiarze czasu pracy - jest coraz częściej kwestionowana. Zachęciło to autorów do bliższego przyjrzenia się niestandardowym formom umów o pracę, które nie stanowią jednolitej grupy umów, gdyż obok niepewnych form zatrudnienia, obejmują one również bardziej stabilne. W tym celu posłużyli się danymi pochodzącymi z Census 2000/2001, największego badania na poziomie krajowym stosowania alternatywnych form zatrudnienia. W ramach przeprowadzonej analizy autorzy starali się pokazać intensywność wykorzystania alternatywnych umów o pracę oraz zachodzące w tym zakresie zmiany na przestrzeni czasu. Jednocześnie starali się wyjaśnić przyczyny sięgania przez pracodawców po niestandardowe umowy o pracę. Analiza pokazała, że chociaż niestandardowe umowy o pracę są wykorzystywane w ekstensywny sposób, to jednak w praktyce widoczne są znaczne różnice w korzystaniu z nich. Widoczne było m.in. skoncentrowanie wykorzystania tego rodzaju umów w stosunkowo niewielkiej liczbie przedsiębiorstw, które posługiwały się nimi w bardzo intensywny sposób. Pozwalało to sądzić, iż wykorzystanie tego rodzaju umów o pracę jest uzależnione od czynników na poziomie przedsiębiorstwa. Autorzy znaleźli niewiele dowodów przemawiających za tym, iż wykorzystanie niestandardowych umów o pracę jest podyktowane poszukiwaniem oszczędzania kosztów przez przedsiębiorstwa bądź potrzebą zwiększenia elastyczności zatrudnienia.

Demaret L.: ILO standards and precarious work: strengths, weaknesses and potential, *International Journal of Labour Research*, 2013, vol. 5, nr 1, s. 9-21.

### **Standardy MOP a nieregularne formy zatrudnienia: siła, słabości i potencjał**

Autor postawił pytania czy standardy Międzynarodowej Organizacji Pracy w skuteczny sposób chronią pracowników zatrudnionych na zasadach nieregularnych, a jeśli nie, to czy taka ochrona może być bardziej efektywna. Rozważał pokrótce zawartość różnorodnych instrumentów prawnych MOP, ich aktualność i zastosowanie w szczególnych sytuacjach, które stwarzają nietypowe formy zatrudnienia. Zastanawiał się nad efektywnością mechanizmów kontrolnych organizacji oraz nad przyszłością nieregularnego zatrudnienia, czy będzie się ono rozwijać, czy raczej zanikać i czy MOP powinna czy nie powinna ograniczać swoje działania do ochrony pracowników w sytuacjach niestandardowego zatrudnienia. Poszukując odpowiedzi na to pytanie, ujął ostatecznie całą kwestię filozoficznie - czy MOP powinna chronić pracowni-



ków zatrudnionych nieregularnie, czy też powinna chronić ich przed zatrudnieniem na takich zasadach. Na zakończenie przedstawił zalecenia dotyczące rozumienia aktualnych zadań MOP w tej dziedzinie oraz zidentyfikował możliwe kierunki reformy jej działań normatywnych.

Hohendanner C., Walwei U.: Arbeitsmarkteffekte atypischer Beschäftigung, *WSI Mitteilungen*, 2013, nr 4, s. 239-246.

### **Efekty rynku pracy związane z atypowym zatrudnieniem**

Autorzy podjęli próbę włączenia się w nurt dyskusji o nietypowych formach zatrudnienia poprzez reasumpcję dotychczasowych badań dotyczących tego zagadnienia, ze szczególnym uwzględnieniem efektów na rynku pracy jego wykorzystania i analizy efektów związanych z pracą tymczasową, pracą na czas określony i tzw. midipracą. Przypomnieli przy tym, że wspomniane formy zatrudnienia mają zarówno swoich zwolenników, jak i przeciwników, gdyż z jednej strony ich rozpowszechnienie przyczyniło się do poprawy po roku 2005 sytuacji na niemieckim rynku pracy, uzdrawiając ją, a z drugiej strony stały się przedmiotem krytyki ze względu na wypieranie tradycyjnego zatrudnienia na czas nieokreślony. O skali rozpowszechnienia tego zjawiska może świadczyć fakt, że w ramach niepełnego zatrudnienia wykonuje pracę w Niemczech około 7,4 mln osób. Chociaż badacze zajmowali się już zagadnieniem atypowego zatrudnienia w Niemczech, to uzyskiwane przez nich wyniki dotyczące jego efektów na rynku pracy nie były do końca jednoznaczne, tak jak w przypadku przechodzenia z tego typu pracy do regularnego zatrudnienia. Przeprowadzona przez autorów analiza pozwoliła pokazać, iż praca tymczasowa ma ograniczony wpływ na przechodzenie do regulowanego zatrudnienia. Natomiast w przypadku minipracę stwierdzili, że jej wzrost mógł być związany z ujawnieniem się miejsc pracy z szarej strefy. Ponadto znaleźli dowody wskazujące na to, że chociaż regularne zatrudnienie bywa zastępowane przez pracę tymczasową, ale nie prowadzi to generalnie do wzrostu dodatkowych miejsc pracy. Autorzy potwierdzili tezę, że chociaż większe wykorzystanie atypowego zatrudnienia przyczyniło się do ograniczenia bezrobocia, ale doprowadziło także do segmentacji zatrudnionych i wzrostu nierówności społecznych, co najbardziej odczuwalne było w przypadku osób o ograniczonych kwalifikacjach.

Holdcroft J.: Implications for union work of the trend towards precarization of work, *International Journal of Labour Research*, 2013, vol. 5, nr 1, s. 41-57.

### **Wskazania dla pracy związkowej w sytuacji rozwoju tendencji nieregularnego zatrudnienia**

Niestandardowe formy zatrudnienia stały się niespodziewanie największą przeszkodą do respektowania i ochrony praw pracowniczych na całym świecie. Każdego dnia coraz więcej pracowników staje się nieregularną siłą roboczą bez żadnych praw pracowniczych, nawet do organizowania się w związki zawodowe. Pozostają samotni pracownicy pozbawieni prawa do rokowań zbiorowych z pracodawcą. Nieregularne formy zatrudnienia stanowią poważne wyzwanie dla globalnego ruchu związkowego. Zdaniem autora, dopóki związki zawodowe nie znajdą właściwych sposobów radzenia sobie z tą plagą, dopóty ich siła ochrony praw pracowniczych, w tym poziomu wynagrodzeń i warunków pracy pozostanie wydatnie osłabiona. Nie miał żadnych wątpliwości, że zasięg stałego zatrudnienia nieustannie się kurczy na rzecz czasowego, okazjonalnego, kontraktowego zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu. W krajach wysoko uprzemysłowionych, tradycyjne zatrudnienie w pełnym wymiarze czasu pracy prawie zanika. W krajach rozwijających się standardowe formy zatrudnienia są rzadkością, a nietypowa praca stała się normą, aktualny globalny kryzys ekonomiczny dodatkowo przyczynił się do erozji stałego zatrudnienia. Autor omawiał doświadczenia w tym zakresie Międzynarodowej Federacji Metalowców (IMF) i afiliowanych przy niej związków o charakterze globalnym w celu zaprezentowania niektórych propozycji związkowców na poziomie lokalnym, krajowym i globalnym związanych z nieregularnym zatrudnieniem. Wskazał najbardziej obiecujące drogi dalszej aktywności związkowej w celu powstrzymania rozprzestrzeniania się niestandardowych form pracy i wzmocnienia ochrony praw pracowniczych.

Marx P., Picot G.: The party preferences of atypical workers in Germany, *Journal of European Social Policy*, 2013, nr 2, s. 164-178.

### **Polityczne preferencje atypowych pracowników w Niemczech**

Przedmiotem zainteresowania autorów były polityczne (partyjne) preferencje nietypowych pracowników, czy różnią się one od tych, jakie mają osoby zatrudnione na stałe. Literatura dotycząca funkcjonowania państwa socjalnego coraz częściej stawiała to pytanie, ale niewiele dotychczas powstało studiów doświadczalnych w tej dziedzinie. Autorzy, pragnąc w części wypełnić tę

lukę, analizowali przypadek Niemiec, będący przykładem państwa dobrobytu socjalnego o silnych tradycjach ubezpieczenia społecznego, gdzie wzrost nietypowego zatrudnienia wydaje się być zjawiskiem narastającym z dużą mocą w ostatnim czasie. W szczególności testowali hipotezę, że preferencje polityczne outsiderów rynku pracy są zbliżone do tych, jakie mają osoby funkcjonujące w ramach rynku pracy, ponieważ dzielą z nimi gospodarstwa domowe. Rezultaty przeprowadzonych analiz wskazywały, że status na rynku pracy wpływa znacząco na preferencje polityczne danej osoby. W porównaniu z pracownikami standardowymi, atypowa siła robocza wykazywała silne zainteresowanie poparciem małych lewicowych ugrupowań. Osoby mające zatrudnienie stałe żyjące pod jednym dachem z pracownikami atypowymi neutralizują te preferencje partyjne, ale taki typ gospodarstwa domowego nie jest bardzo rozpowszechniony. Ponadto, jak wykazały badania, atypowi pracownicy różnią się od bezrobotnych (często nieaktywnych politycznie), ponieważ uczestniczą w wyborach podobnie jak osoby regularnie zatrudnione. Zdaniem autorów, wskazuje to na konieczność dokonania szczegółowego rozróżnienia różnych typów outsiderów rynku pracy.

Ono Y., Sullivan D.: Manufacturing plants' use of temporary workers: an analysis using census microdata, *Industrial Relations*, 2013, nr 2, s. 419-443.

### **Wykorzystanie przez zakłady produkcyjne pracowników tymczasowych: analizy przy wykorzystaniu danych z mikrosписu ludności**

Gwałtowny wzrost wykorzystania pracy tymczasowej w przemyśle skłonił autorów do przyjrzenia się firmom korzystającym z tego typu pracowników. Badacze wcześniej zajmujący się tym zjawiskiem tłumaczyli wykorzystanie przez firmy pracowników tymczasowych chęcią lepszego reagowania na zmiany zachodzące w poziomie produkcji. Dotychczas powstało niewiele prac empirycznych potwierdzających te teorie. Autorzy podejmując się wypełnienia tej luki, przyjrzeni się jak w zakładach produkcyjnych wykorzystanie pracowników tymczasowych jest związane z fluktuacją produkcji oraz innymi cechami charakterystyki zakładów. W tym celu posłużyli się danymi amerykańskimi mikrosписu, które pozwoliły na powiązanie wykorzystania pracowników tymczasowych z różnymi charakterystykami przedsiębiorstw. Zaprezentowane badanie dostarczyło wiele dowodów wspierających tezę, że zatrudnienie pracowników tymczasowych ułatwia firmom elastyczne reagowanie w zakresie wykorzystania czynnika pracy i pozwala im na reagowanie na wahania produkcji dzięki niższym kosztom przyjęć i zwolnień pracowników. W kontekście tego jak stosowanie przez firmy pracy tymczasowej było

powiązane z oczekiwanym wzrostem produkcji i jej niepewnością, autorom udało się stwierdzić, że przedsiębiorstwa szczególnie chętnie decydowały się na wykorzystanie pracowników tymczasowych w przypadku, gdy przewidywany wzrost produkcji był niewielki. To mogło oznaczać, że firmy w ten sposób starały się unikać kosztów związanych z zatrudnieniem i zwalnianiem stałych pracowników. Zaobserwowali również, że zakłady niemające pewności w zakresie swej przyszłej produkcji i jej poziomu wykorzystywały na większą skalę pracowników tymczasowych. Badanie motywacji firm przy podejmowaniu decyzji o wykorzystaniu zatrudnienia tymczasowego pokazało, że zakłady korzystające z bardziej wykwalifikowanej siły roboczej rzadziej korzystały z tej formy zatrudnienia, podobnie jak zakłady charakteryzujące się wysokim poziomem uzwiązkowienia.

*Na podstawie "Pracy i Polityki Społecznej"<sup>1</sup>  
opracowała Anna Radwańska*

---

<sup>1</sup> „Praca i Polityka Społeczna”, miesięcznik wydawany przez Główną Bibliotekę Pracy Zabezpieczenia Społecznego, Warszawa, ul. Limanowskiego 23

## BIBLIOGRAFIA

### Nowe formy pracy i zatrudnienia

1. Bąk-Grabowska D. (2011), *Realizacja interesów wykonawców zadań przedsiębiorstwa w ramach zatrudnienia niepracowniczego*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 164, ser. Nauki o Zarządzaniu, nr 7.
2. Bąk-Grabowska D. (2013), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w ramach zatrudnienia tymczasowego - studium przypadku*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica”, z. 288.
3. Bąk-Grabowska D., Jagoda A. (2012), *Formy organizacji pracy, organizacja czasu pracy, zatrudnienia - próba kategoryzacji*, „Przegląd Organizacji”, nr 11.
4. Bednarski M. (2013), *Koszty i korzyści zatrudnienia na czas określony*, „Polityka Społeczna”, nr 9.
5. Bednarski M., Frieske K. W. (2012), *Zatrudnienie na czas określony w polskiej gospodarce: społeczne i ekonomiczne konsekwencje zjawiska*, „Instytut Pracy i Spraw Socjalnych”, Warszawa.
6. Benio M. (2011), *Wpływ elastycznych form zatrudnienia na ryzyko emerytalne*, „Zarządzanie Publiczne / Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie”, nr 2/3.
7. Brońska U. (2010), *Przeciwdziałanie zastępowaniu umów o pracę umowami cywilnoprawnymi*, „Polityka Społeczna”, nr 7.
8. Brońska U. (2011), *Kontrakty menedżerskie w zatrudnieniu*, „Polityka Społeczna”, nr 2.
9. Cewińska J. (2012), *Freelancing a zarządzanie kapitałem ludzkim*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 248.
10. Chłopek P. (2011), *Telepraca, zespoły wirtualne - rola i wyzwania w XXI wieku*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 164, ser. Nauki o Zarządzaniu, nr 7.
11. Chłopek P., Jasiński Z. (2012), *Telepraca - przesłanki i efekty wdrożenia*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 274.
12. Chomętowska B., Chłopek P. (2011), *Telepraca - nowa forma organizacji pracy. Nowy obszar dysfunkcji i patologii?*, [w]: *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*. T. 4. Red. Z. Janowska, „Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego”, Łódź.
13. Cierniak-Emerych A., Gableta M. (2013), *Interesy pracowników w kontekście zmian w modelu zatrudnienia*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica”, z. 283.
14. Drela K. (2011), *Praca kobiet a elastyczne formy zatrudnienia w Polsce*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 168, t. 1.

15. Dubikowska E., Witkowska-Pertkiewicz K. (2012), *Alternatywa dla etatu : elastyczne formy zatrudnienia*, „Personel i Zarządzanie”, nr 4.
16. Dudek T. (2011), *Pracownik czasowy : elastyczne formy zatrudnienia - korzyści dla pracowników oraz pracodawców*, „Personel i Zarządzanie”, nr 7.
17. Furmańska-Maruszak A. (2013), *Racjonalizacja kosztów pracy przez uelastycznienie zatrudnienia i czasu pracy : szanse i zagrożenia dla małych i średnich przedsiębiorstw*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3-4.
18. Gołat R. (2013), *Cywilne umowy śmieciowe pod lupą*, „Służba Pracownicza”, nr 9.
19. Greenstone Miller J., Miller M. (2013), *Nadchodzi era tymczasowych superspecjalistów*, „Harvard Business Review Polska”, nr 7/8.
20. Grzebyk P., Prasolek Ł. (2012), *Podporządkowanie pracowników tymczasowych w prawie polskim i brytyjskim*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne”, nr 2.
21. Guryn H. (2013), *Głos agencji zatrudnienia : jak będzie się rozwijał rynek pracy tymczasowej w Polsce*, „Personel i Zarządzanie”, nr 5.
22. Hauk M. (2012), *Koncepcja JCM Hackmana i Oldhama a zadowolenia telepracowników*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, nr 2.
23. Janowska Z., Chmal Z. (2012), *Elastyczne formy zatrudnienia i wynagrodzenia : szanse i zagrożenia*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 248.
24. Januszkiewicz K. (2011), *Konsekwencje zmiany relacji pracownik-organizacja : zarys problematyki*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 218.
25. Jarmołowicz W., Pilc M. (2012), *Struktura społeczno-demograficzna zatrudnionych w ramach form elastycznych w Polsce i Unii Europejskiej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 248.
26. Jegier T. [i in.] (2013), *Elastyczne formy zatrudnienia a kreacja miejsc pracy*, „Dialog”, nr 2.
27. Kabaj M. (2014), *"Elastyczność Bezpieczna" a niestandardowe formy zatrudnienia*, „Przyjaciel przy Pracy”.
28. Kacprzak-Choińska A. (2013), *Elastyczne formy zatrudnienia i elastyczne formy organizacji czasu pracy [w]: Pracownicy o pracodawcach*. Red. K. Klincewicz, „Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego”, Warszawa.
29. Klekowski T. (2011), *Niewykorzystane możliwości telepracy*, „Harvard Business Review Polska”, nr 7/8.
30. Klekowski T. (2013), *Telepraca - skuteczne rozwiązanie w zmieniającym się świecie*, „Harvard Business Review Polska”, nr 7/8.
31. Klimek-Michno K. (2013), *Nieważne gdzie, ważne jak : korzyści z wdrożenia telepracy w IBM - studium przypadku*, „Personel i Zarządzanie”, nr 1.

32. Kowalczyk E. (2012), *I-deals jako przejaw elastyczności w budowaniu relacji pracownik-pracodawca*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 248.
33. Kowalski T. (2013), *Optymalizacja zatrudnienia w firmie* „Poradnik Gazety Prawnej”, nr 45.
34. Kowalski T. (2013), *Praca poza firmą - pracownicy mobilni i telepracownicy*, „Poradnik Gazety Prawnej”, nr 37
35. Kowalski T. (2013), *Umowy cywilnoprawne w praktyce*. „Poradnik Gazety Prawnej”, nr 22.
36. Kraus A, Kasprzyk B., Chorób R. (2011), *Innowacyjne formy wykorzystania nowych technologii informacyjnych na rynku pracy : prognozy i perspektywy*, „Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego”, Rzeszów.
37. Król M. (2012), *Retencja versus elastyczność zatrudnienia : (determinanty strategiczno-kulturowe)*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, nr 1.
38. Król M. (2012), *Wpływ elastyczności zatrudnienia na zaangażowanie pracowników : perspektywa pracodawcy*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 1.
39. Kubot Z. (2011), *Kontrakty cywilnoprawne pielęgniarek w szpitalach*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne”, nr 5.
40. Kubot Z. (2011), *Rodzaje kontraktów cywilnoprawnych personelu medycznego w świetle ustawy o działalności leczniczej* „Praca i Zabezpieczenie Społeczne”, nr 8.
41. Kucharski M. (2012), *Koncepcja flexicurity a elastyczne formy zatrudnienia na polskim rynku pracy*, „Uniwersytet Warszawski. Wydział Dziennikarstwa i Nauk Politycznych”, Warszawa .
42. Kulpa-Puczyńska A. (2011), *Zainteresowanie uczniów szkół zawodowych elastycznymi formami zatrudnienia i organizacji pracy : raport z badań*, „Problemy Profesjologii”, nr 2.
43. Kunecka D. (2011), *Możliwości implementacji modelu flexicurity w zakładach opieki zdrowotnej*, „Współczesne Zarządzanie”, [nr] 3.
44. Kunecka D. (2012), *Klimat organizacyjny w kontekście elastyczności zatrudnienia w sektorze zdrowia*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 249.
45. Małysz F. (2012), *Kontrakty menedżerskie*, „Służba Pracownicza”, nr 8.
46. Męcina J. (2013), *Niewykorzystane zasoby : nowa polityka rynku pracy*, „Uniwersytet Warszawski. Instytut Polityki Społecznej”, Warszawa.
47. Motrenko J. (2012), *Prekariusz w akademii : nietypowe zatrudnienie pracowników nauki w kontekście reformy nauki i szkolnictwa wyższego*, „Polityka Społeczna”, nr 9.
48. Musiała A. (2011), *Zatrudnienie niepracownicze*, „Centrum Doradztwa i Informacji Difin”, Warszawa.
49. Muster R. (2011), *Elastyczne formy zatrudnienia w świadomości osób w wieku mobilnym i niemobilnym zawodowo*, „Humanizacja Pracy”, nr 3/4.

50. Nyklewicz K. (2013), *Rozwój indywidualnych kont czasu pracy w Niemczech i ich znaczenie dla stabilizacji zatrudnienia*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica”, z. 281.
51. Oczki J. (2013), *Zatrudnienie na czas określony i w niepełnym wymiarze czasu pracy w małych i średnich przedsiębiorstwach w Polsce na tle krajów Unii Europejskiej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3-4.
52. Paluszkiewicz M. (2011), *Zatrudnienie tymczasowe w polskim prawie pracy : konstrukcja i charakter prawny*, „Lex a Wolters Kluwer business”, Warszawa.
53. Pawłowska M. (2011), *Wychowanie do elastycznych form zatrudnienia i organizacji pracy współczesnego ucznia i pracownika*, „Edukacja Ustawiczna Dorosłych”, t. 1.
54. Pietrzak E. (2011), *W kwestii ustawowej definicji telepracy i telepracownika*, „Monitor Prawa Pracy”, nr 11.
55. Poławski P. (2012), *Generacja prekariuszy na polskim rynku pracy*, „Polityka Społeczna”, nr 9.
56. Posiewka-Kowalska M. (2013), *Użytkownik i czasownik : zatrudnianie tymczasowe - aspekt prawny*, „Personel i Zarządzanie”, nr 5.
57. Puzio-Wacławik B. (2011), *Koncepcja flexicurity jako odpowiedź na współczesne wyzwania rynku pracy*, „Zeszyty Naukowe / Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie”, nr 872
58. Puzio-Wacławik B. (2011), *Telepraca jako elastyczna forma zatrudnienia*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 168.
59. Reda A. (2012), *Praca tymczasowa na podstawie umowy cywilnoprawnej*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne”, nr 9.
60. Reda A. (2012), *Zatrudnienie prekaryjne - propozycje rozwiązań*, „Dialog”, nr 4.
61. Rogozińska-Pawełczyk A., Majewski D. (red.) (2013), *Trendy na rynku pracy*. „Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego”, Łódź.
62. Rypina-Cywińska (2011), *Wykorzystanie telepracy jako narzędzia zwiększania elastyczności kapitału ludzkiego*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, nr 1.
63. Sapeta T. (2012), *Wykorzystanie audytu personelu w uelastycznieniu zatrudnienia*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 248.
64. Senyszyn S. (2013), *Elastyczne realia*, „Inspektor Pracy”, nr 1.
65. Smoder A. (2012), *Elastyczne formy pracy jako instrument work-life balance*, „Polityka Społeczna”, nr 1.
66. Sobczyk A. (red.) (2011), *Z problematyki zatrudnienia tymczasowego*, „Wolters Kluwer Polska”, Warszawa.



67. Sobczyk A. (2012), *Do dyskusji o definiowaniu nietypowych form zatrudnienia* [w]: Aktualne zagadnienia prawa pracy i polityki socjalnej. T. 1. Red. B. M. Ćwiertniak, „Oficyna Wydawnicza Humanitas”, Sosnowiec.
68. Spytek-Bandurska G. (2012), *Rozwój pracy tymczasowej w Polsce*, „Dialog”, nr 3.
69. Spytek-Bandurska G. (2013), *Telepraca i jej niewykorzystany potencjał*, „Dialog”, nr 4.
70. Spytek-Bandurska G. (2013), *Telepraca w Polsce - aspekty prawne i społeczne*, „Problemy Polityki Społecznej”, nr 21.
71. Stankiewicz-Mróż A. (2013), *Granice elastycznych form zatrudnienia w organizacji*, [w]: Nauki o zarządzaniu dla przedsiębiorstw i biznesu. Red. nauk. A. Czech, A. Szplit, „Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, Katowice.
72. Striker M. (2012), *Determinanty uelastycznienia zatrudnienia personelu medycznego w Polsce*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 248.
73. Strońska E. (2012), *Elastyczne formy zatrudnienia : telepraca, zarządzanie pracą zdalną*, „Wydawnictwo Poltext”, Warszawa.
74. Sułkowski P. (2011), *Koncepcja i rola telepracy w społeczeństwie informacyjnym*, „Zeszyty Naukowe / Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie”, nr 853.
75. Świątkowski A. M., Wujczyk M. (2011), *Między elastycznością zatrudnienia a stabilnością socjalną : idea „flexsecurity” na początku XXI wieku*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne”, nr 5.
76. Walczak K. (2012), *Zakaz dyskryminacji w stosunku do osób wykonujących pracę na podstawie atypowych form zatrudnienia*, „Monitor Prawa Pracy”, nr 3.
77. Wiktorska P. (2013), *Kontrakt menedżerski*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 6.
78. Wojciechowska-Dębska E. (2013), *Elastyczne formy zatrudnienia jako odpowiedź na zapotrzebowanie współczesnego rynku pracy*, [w]: Prawo pracy czynnikiem skutecznego kierowania ludźmi. Red. A. Nowak, "Instytut Naukowo-Wydawniczy - Spatium", Radom.
79. Wolińska-Uchman A. (2011), *Zdalna współpraca : zasady zatrudniania telepracowników*, „Personel i Zarządzanie”, nr 6.
80. Zalewski D. (2012), *Stabilizacja "niestabilnego": konsekwencje zatrudniania na czas określony dla zbiorowych stosunków pracy*, „Polityka Społeczna”, nr 9.
81. Zieliński M., Langer-Babicz D. (2011), *Wpływ uwarunkowań koniunkturalnych na elastyczne formy zatrudnienia*, „Organizacja i Zarządzanie”, nr 2.

## **WARUNKI ZAKUPU I PRENUMERATY PISMA**

„Humanizację Pracy” zaprenumerować można wyłącznie u wydawcy. Zamówień i wpłat należy dokonywać poprzez Wydawnictwo Uczelni:

Wydawnictwo Naukowe „NOVUM” sp. z o. o.  
ul. Wyszogrodzka 22a  
09-402 PŁOCK  
tel. 024 (prefix) 364 94 94  
fax 024 (prefix) 364 94 95

**Wpłaty należy dokonać na konto:  
MultiBank 44 1140 2017 0000 4802 1291 2204**

Prenumerata roczna na 2014 r. wynosi w kraju 120 zł.  
Prenumerata półroczna na 2014 r. wynosi: w kraju 60 zł.

Prenumeratę zagraniczną (90\$ + porto) przyjmuje:

CHZ „Ars Polona” S.A.  
ul. Obrońców 25  
03-933 WARSZAWA

Wszelkie informacje związane z prenumeratą i zakupem pojedynczych numerów „Humanizacji Pracy” uzyskać można w Wydawnictwie Naukowym „NOVUM” sp. z o. o.



## ZAPROSZENIE DO NADSYŁANIA MATERIAŁÓW DO PUBLIKACJI

Problemy dotyczące szeroko rozumianych zagadnień pracy, jej miejsca w systemach wartości i strategiach życiowych jednostek będą nadal, zgodnie z kilkudziesięcioletnią tradycją „Humanizacji Pracy”, wiodącym tematem pisma. Pragniemy podejmować te różnorodne wątki pracy w ujęciu: globalnym i lokalnym, makrospołecznym i indywidualnym, które mieszczą się w humanistycznej, aksjologicznej perspektywie. Praca ludzka ma rozmaite wymiary: organizacyjny, techniczny, technologiczny, psychologiczny i społeczny.

Nas interesuje przede wszystkim ten wymiar, w centrum którego znajduje się jednostka. Zmieniający się kontekst życia społecznego, gospodarczego i politycznego, zarówno w Polsce jak i na świecie, generuje cały szereg problemów, sytuacji i trudnych rozstrzygnięć, odnoszących się również do pracy, jej form organizacyjnych, zatrudnienia czy samej treści pracy. Stąd też wśród zagadnień, wokół których chcielibyśmy się skoncentrować znajdują się m.in. zagadnienia dotyczące:

- zmiany treści, form pracy i zatrudnienia w perspektywie społeczeństwa informacyjnego,
- procesów integracyjnych w Europie, poprzez nabywanie wielokulturowych kompetencji działania w sytuacji pracy,
- różnicującego się stosunku jednostki do pracy i ról zawodowych,
- relacji pracodawca – pracownik,
- zmiany wymagań kwalifikacyjnych,
- miejsca pracy w systemach wartości jednostki,
- powstawania i rozwiązywania konfliktów w sytuacji pracy,
- tworzenia i aplikowania programów humanizujących stosunki pracy i poprawiających jakość pracy,
- ideologii zawodowych i etyki pracy,
- roli związków zawodowych we współczesnych stosunkach pracy,
- roli marketingu komunikacyjnego (w tym public relations) w stosunkach pracy.

Mamy nadzieję, iż wymienione, wiodące grupy zagadnień znajdą zainteresowanie wśród przedstawicieli nauki, praktyków i organizatorów pracy zespołowej, działaczy związkowych, studentów oraz wszystkich tych, dla których problematyka pracy jest interesująca. Zapraszamy zatem do współpracy i zgłaszania do publikacji artykułów, komunikatów, doniesień, informacji, interesujących case studies i recenzji. Zaproszenie kierujemy zarówno do naszych stałych współpracowników, jak i tych wszystkich, którzy zechcą tworzyć wizerunek „Humanizacji Pracy” jako pisma, które problem humanistycznego sensu pracy ludzkiej uznaje za podstawowy.

*Kolegium Redakcyjne*

Zgłaszane teksty nie powinny być dłuższe niż 15 stron maszynopisu i przekazywane redakcji w jednym egzemplarzu wraz z załączoną płytą CD lub e-mailem na adres: humanizacja@wlodkowic.pl. Tekst winien być przygotowany w programie Microsoft Word i w wersjach kolejnych, zawierać abstrakt i słowa kluczowe w języku polskim i angielskim oraz streszczenia w języku polskim (będzie zamieszczone na stronie internetowej czasopisma) i angielskim wraz z tytułami, przypisy w formie skróconej. Redakcja zastrzega sobie prawo dokonywania skrótów w złożonych tekstach. Tekstów nie zamówionych Redakcja nie zwraca ich autorom.