

Agata HILAROWICZ  
Politechnika Śląska  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Katedra Stosowanych Nauk Społecznych

## **SPOŁECZNY WYMIAR NIESTANDARDOWYCH FORM ZATRUDNIENIA**

**Streszczenie.** W artykule przedstawiono problematykę związaną ze społecznym wymiarem niestandardowych form zatrudnienia. W erze elastyczności oraz globalizacji coraz częściej są stosowane kontrakty zatrudnieniowe różne od tradycyjnej umowy o pracę na czas nieokreślony i w pełnym wymiarze czasu pracy. W niniejszych rozważaniach skupiono się na określonych zaletach i wadach związanych ze stosowaniem takich nietypowych rozwiązań, zwłaszcza z punktu widzenia pracobiorców. Zwrócono tutaj uwagę na kwestie finansowe, zabezpieczenie społeczne, możliwości rozwoju i perspektyw zawodowych oraz, idące za tym, konsekwencje zdrowotne.

**Słowa kluczowe:** niestandardowe zatrudnienie, elastyczność, jakość życia

## **SOCIAL ASPECTS OF NON-STANDARD EMPLOYMENT**

**Summary.** The aim of the article is to present social aspects of non-standard employment. In the era of flexibility and globalizing world a set of work agreement different from permanent and full-time solution is more and more applied. The article focuses on advantages and disadvantages related to atypical employment especially from employees point of view. Especially financial aspects, social security, personal development, career perspective and health consequences are considered.

**Keywords:** non-standard employment, flexibility, quality of life

## 1. Wprowadzenie

Bazując na koncepcji elastyczności, przedsiębiorstwa kładą coraz większy nacisk na rozwiązania, które mogą przyczynić się do wzrostu konkurencyjności oraz ograniczenia kosztów pracy. W sytuacji dynamicznych przemian praca nabiera zupełnie nowego charakteru i znaczenia. Integralną częścią otaczającej nas rzeczywistości stają się zatem tzw. niestandardowe formy zatrudnienia. Obejmują one szeroką gamę heterogenicznych umów o świadczenie pracy o różnych konstrukcjach i treści, do których zalicza się m.in.: zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy, zatrudnienie na czas określony, pracę tymczasową, samozatrudnienie czy telepracę. Zawarcie konkretnego rodzaju umowy niesie ze sobą odmienne reperkusje dla jej stron, tworząc określony typ układu zobowiązaniowego. W praktyce, ma to odzwierciedlenie w danych uprawnieniach, kwestiach ubezpieczeniowych i podatkowych. Wielość podstaw prawnych świadczenia pracy umożliwia także różne organizowanie procesu pracy, stosownie do określonego modelu zapotrzebowania w przedsiębiorstwach. Badacze przedmiotu zaznaczają, że wprowadzenie rozwiązań niestandardowych wpływa na wzrost elastyczności organizacyjnej i rynku pracy, co ma przełożenie na konkretne efekty ekonomiczne<sup>1</sup>. Z drugiej jednak strony nie należy zapominać o tzw. kosztach społecznych towarzyszących niestandardowym formom świadczenia pracy. Rzutują one bowiem na jakość życia i pracy, i co za tym idzie wymierne korzyści dla społeczeństwa. Intencją niniejszego opracowania jest zwrócenie uwagi na wady i zalety stosowania rozwiązań niestandardowych oraz wynikające stąd konsekwencje, zwłaszcza dla strony podażowej rynku pracy.

## 2. Pojęcie niestandardowych form zatrudnienia

Mając na uwadze wielość i różnorodność współcześnie stosowanych kontraktów zatrudnieniowych, zdefiniowanie niestandardowych form zatrudnienia nie jest zadaniem łatwym i budzi wiele kontrowersji. Pomimo rosnącego zainteresowania tematyką pozostaje wiele niejasności natury terminologicznej oraz klasyfikacyjnej. Przede wszystkim brak jest ustaleń, dotyczących granic samego pojęcia, co wynikać może z jednej strony z interdyscyplinarnego charakteru zagadnień, z drugiej zaś z dużej różnorodności rozwiązań.

W literaturze przedmiotu najczęściej prezentowanym ujęciem jest określenie form niestandardowych na podstawie przeciwieństwa do cech wykazywanych przez tradycyjny stosunek zatrudnienia, tj. powszechnie rozumianej pracy etatowej. Zatem, za niestandardowe

---

<sup>1</sup> Por. T. Treu, Labour flexibility in Europe, International Labour Review 1992, Vol. 131, No. 4-5, s. 501.

formy zatrudnienia przyjmuje się wszelkiego rodzaju stosunki pracy poza pracą w pełnym wymiarze godzin oraz pracą stałą<sup>2</sup>. Nie mieszczą się one zatem w ramach paradygmatu klasycznej pracy podporządkowanej, co podkreśla Chobot<sup>3</sup>. Taka negatywna definicja, oparta na zasadzie przeciwieństwa, ma sens przy jednoczesnym odniesieniu się do cech odróżniających standardową umowę o pracę od pozostałych umów. Pomocne jest tutaj ujęcie prawne tradycyjnego stosunku zatrudnienia wskazujące na ścisłą zależność między pracobiorcą a pracodawcą, z której wynikają następnie: obowiązek świadczenia pracy na określonym stanowisku lub pracy określonej rodzajowo, ciągłość świadczenia pracy, jej osobisty i odpłatny charakter oraz uczynienie pracodawcy odpowiedzialnym za rezultat pracy<sup>4</sup>. Moszyński przyjmuje, że ilość warunków, które są przypisywane standardowemu stosunkowi pracy, implikuje jego szeroki lub wąski aspekt znaczeniowy<sup>5</sup>. Im aspekt jest węższy, tym więcej cech wskazujących na standard jest eksponowanych. Zatem, o ile w szerokim znaczeniu wskazuje się jedynie na: zależność zatrudnienia, nieokreślony czas trwania umowy i obowiązek ubezpieczenia społecznego, o tyle przechodząc w stronę wąskiego rozumienia normalnego stosunku pracy dochodzą kolejno: pełny wymiar czasu pracy, jedyne źródło utrzymania, osobista kontrola pracodawcy, klasyczne rozłożenie czasu pracy<sup>6</sup>.

Powracając zatem do definicji niestandardowych form zatrudnienia, w rozumieniu sposobów świadczenia pracy na zasadach odmiennych, czy też przeciwstawnych modelowi tradycyjnemu, zauważyć można, iż nie spełniają one żadnej bądź części z podstawowych cech stosunku pracy, wynikających z tradycyjnej umowy. A jeżeli nawet wykazują niektóre ze wskazanych atrybutów, to nie mają one nigdy charakteru bezwzględności. Charakterystyczny dla większości form niestandardowych jest jednak wzrost autonomii świadczenia pracowników w zakresie kształtowania pracy, jak i jej warunków. Stąd też coraz większy nacisk kładziony jest na efekty samej pracy, w przeciwieństwie do metod i sposobów jej wykonywania. Często również niestandardowe formy zatrudnienia znamionuje: niestabilność czy też niepewność odnosząca się do braku pewności co do przyszłości

---

<sup>2</sup> Por. E. Kryńska, Dylematy polskiego rynku pracy, IPiSS, Warszawa 2001; E. Kryńska (red.), Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce, IPiSS, Warszawa 2003; M. Rymśa (red.): Elastyczny rynek pracy i bezpieczeństwo socjalne, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2005; B.A. Wiens-Tuers, The relationship of Race and Outcomes of Non-Standard Labor, *Journal of Economic Issues*, vol. XXXII, no. 2/june 1998.

<sup>3</sup> Por. A. Chobot, Nowe formy zatrudnienia. Kierunki rozwoju i nowelizacji, PWN, Warszawa 1997, s. 130.

<sup>4</sup> Por. W. Sanetra, Prawo pracy. Zarys wykładu. Tom I, Temida 2, Białystok 1994, s. 34.

<sup>5</sup> Por. M. Moszyński, Nietypowe formy zatrudnienia w Republice Federalnej Niemiec, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2004, s. 16-17.

<sup>6</sup> Por. D. Tucker, "Precarious" Non-Standard Employment – A Review of the Literature, Labour Market Policy Group, Department of Labour, Wellington, December 2002, [www.futureofwork.govt.nz](http://www.futureofwork.govt.nz); E. Hoffmann, U. Walwei, Against the Tide: Why Permanent, Full-Time Jobs Are Still Standard in Denmark, Institute for Employment Research (IAB), Nürnberg, Germany.

zatrudnienia, niestałości wynagrodzenia za pracę, czy zabezpieczenia socjalnego<sup>7</sup>, elastyczne kształtowanie miejsca i czasu pracy, dyslokacja (nietyпова lokalizacja), przerzucenie odpowiedzialności za zabezpieczenie socjalne na pracobiorcę, uzależnienie wynagrodzenia pracownika od wyniku finansowego przedsiębiorstwa (zysku) lub od niego samego (prowizja od obrotu).

Problemy definicyjne rzutują w pewien sposób na brak spójnej klasyfikacji niestandardowych form zatrudnienia. Jak już wcześniej wspomniano, w praktyce istnieje bowiem zbiór zróżnicowanych pod różnymi względami sposobów świadczenia pracy. Ponadto, jak zauważa Kryńska: „niestandardowe stosunki pracy nie są wobec siebie rozłączne, a zatrudnienie jednostkowe może przybierać cechy jednej lub więcej z nich”<sup>8</sup>. Na taki hybrydowy charakter niestandardowych form zatrudnienia zwraca uwagę także Chobot<sup>9</sup>. Stąd też różni badacze przedmiotu prezentują nieco odmienne próby ich usystematyzowania. Kryterium podziału przebiega najczęściej wzdłuż specyficznych cech wynikających ze sposobu świadczenia pracy, może ono odnosić się zarówno do szczególnych rozwiązań w zakresie organizacji pracy (w tym miejsca jej świadczenia), czasu pracy, jak i rodzajów kontraktów o pracę. Niestandardowym kontraktom zatrudnieniowym towarzyszą niestandardowe formy organizacji pracy, skupione zwłaszcza wokół kryterium czasu pracy.

W praktyce gospodarczej stosowanie określonych form niestandardowych jest zdeterminowane przyjętymi regulacjami prawnymi, na które w dużej mierze wywiera wpływ kultura świadczenia pracy oraz ukształtowany historycznie system stosunków przemysłowych w danym kraju. Wydaje się też, że podział prawny jest najbardziej uporządkowany, aczkolwiek spotykane są także klasyfikacje z uwagi na czas pracy, przestrzenny wymiar pracy, trwałość obowiązywania umów o pracę, szczególną, trójlateralną konfigurację podmiotową. W ramach prawnej klasyfikacji można wskazać na:

- Formy pracownicze: umowy terminowe, zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy oraz zatrudnienie poprzez agencję pracy tymczasowej. Stosowane są tu też takie rozwiązania organizacyjne, jak: nieodpłatne oddanie pracownika do dyspozycji innego pracodawcy (wypożyczenie), praca na wezwanie, praca dorywcza, telepraca<sup>10</sup>.
- Formy niepracownicze: umowa o dzieło, umowa zlecenie, umowa agencyjna, samozatrudnienie.

---

<sup>7</sup> zob. A. Kim, K. Kurtz, Precarious Employment, Education and Gender: A comparison of Germany and the United Kingdom, Arbeitspapiere - Mannheimer Zentrum für Europäische Sozialforschung No. 39. Mannheim 2001, [http://www.mzes.uni-mannheim.de/fs\\_publicationen\\_e.html](http://www.mzes.uni-mannheim.de/fs_publicationen_e.html), s. 15.

<sup>8</sup> E. Kryńska (red.), Elastyczne ... dz. cyt., s.1.; E. Kryńska, Dylematy ... dz. cyt., s. 97.

<sup>9</sup> A. Chobot, dz. cyt.

<sup>10</sup> Telepraca zasadniczo stanowi formę organizacji pracy, natomiast odkąd w Polsce w 2007 roku pojawiły się stosowne zapisy w Kodeksie pracy może być również traktowana jako forma zatrudnienia.

W literaturze obcojęzycznej często formy niestandardowe grupuje się w cztery zasadnicze kategorie<sup>11</sup>:

1. Zatrudnienie na czas określony (short-term contract employment /fixed duration employment).
2. Zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy (part-time employment).
3. Zatrudnienie chwilowe poprzez agencje pracy tymczasowej (temporary help agency employment /temporary agencies employment /interim work through a temporary agency).
4. Samozatrudnienie /praca na własny rachunek (self-employment).

Pomimo dużej różnorodności niestandardowych form zatrudnienia można im przypisać określony zestaw cech, wspomnianych już powyżej, które w większym bądź mniejszym stopniu będą się przejawiały w określonych rozwiązaniach i stanowiły o jakości pracy. Cechy te rzutują na społeczny odbiór niestandardowych form zatrudnienia. Od strony podażowej, preferencje indywidualne odnośnie do świadczenia pracy w sposób niestandardowy są zmienne w czasie i zróżnicowane ze względu na sytuację rodzinną czy finansową oraz osobiste atrybuty pracobiorcy.

### 3. Jakość pracy a niestandardowe formy zatrudnienia

Jakość pracy jest pojęciem wielowymiarowym. Charakteryzując ją można się odwołać do zadowolenia z pracy, wynagrodzenia, perspektyw podnoszenia kwalifikacji, treści pracy i czasu pracy. Rosnące znaczenie niestandardowych form zatrudnienia często wpływa negatywnie na bezpieczeństwo zatrudnienia, możliwości podnoszenia kwalifikacji, czy perspektywy awansu zawodowego<sup>12</sup>. Z kolei, warunki, w jakich jest świadczona praca, w istotny sposób determinują jej wydajność i produktywność. Źle urządzone miejsca pracy wpływają na obniżenie satysfakcji z pracy, sprzyjają popełnianiu błędów i wypadkowości, przyczyniają się do większej fluktuacji i absencji<sup>13</sup>. Bardzo ważne w tym zakresie są zarówno fizyczne, jak i psychologiczne oraz społeczne czynniki kształtujące środowisko pracy. Osoby zatrudnione na zasadach niestandardowych często są zmuszone do organizacji pracy we własnym zakresie, co często wynika z braku ograniczeń czasoprzestrzennych.

---

<sup>11</sup> Por. A. De Grip, J. Hoevenberg, E. Willems, Atypical employment in the European Union, *International Labour Review* 1997 (136), s. 49.

<sup>12</sup> Por. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, *Quality of Work and Employment in Europe. Issues and Challenges*, Foundation Paper, No. 1, Dublin 2002.

<sup>13</sup> Por. D.P. Schultz, S.E. Schultz, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, PWN, Warszawa 2002, s. 359.

**Lokalizacja pracy** – w przypadku niektórych spośród form niestandardowych, zwłaszcza pracy domowej i telepracy, następuje oddzielenie geograficzne od miejsca pracy. Niejednokrotnie też zatarciu ulegają granice pomiędzy miejscem pracy a miejscem wypoczynku. Dzięki popularyzacji technologii telekomunikacyjnych coraz więcej osób pracuje w domu. Uniezależniają się one w ten sposób od dojazdów do pracy. Taki sposób organizacji pracy wymaga jednak specyficznych predyspozycji, w tym odpowiedniego zdyscyplinowania. Szczególnie ważna jest tutaj umiejętność planowania i kontrolowania własnego czasu pracy oraz zdolności przystosowawcze, bardzo istotne w pracy, której towarzyszy ryzyko dezintegracji społecznej, brak kontaktów społecznych i poczucia przynależności do grupy. Odnosi się to przede wszystkim do telepracy realizowanej w warunkach pracy domowej lub pracy nakładczej. W takiej sytuacji istnieje prawdopodobieństwo pojawienia się problemu z oddzieleniem zawodowej sfery życia od sfery prywatnej. Praca tego typu niesie ze sobą również inne niedogodności, które mogą się pojawić i wiążą się z obsługą sprzętu oraz kwestiami bezpieczeństwa i higieny pracy. Należy mieć jednak na uwadze, iż praca domowa, zwłaszcza telepraca, posiada również wiele zalet, do których zalicza się swobodne kształtowanie czasu pracy, ustalanie tempa pracy i kolejności zadań do wykonania, organizację stanowiska pracy zgodnie z własnymi preferencjami pracownika oraz oszczędność czasu i środków związanych z dojazdem do pracy.

**Zagadnienia czasu pracy** – bardzo dużą rolę w przypadku niestandardowych form zatrudnienia odgrywają te, które są powiązane z elastycznością czasu pracy, takie jak zatrudnienie w niepełnym wymiarze godzin, podział stanowiska pracy, zatrudnienie w skróconym systemie czasu pracy i inne. Specyficzne znaczenie czasu pracy polega na jego podwójnej roli, jako czynnika tworzącego ramy, w których odbywa się praca, oraz jako elementu określającego granicę między pracą a czasem wolnym<sup>14</sup>. W istotny sposób zatem elastyczność czasu pracy może wpływać na satysfakcję i zadowolenie z pracy. Zależność tę zdają się potwierdzać badania *OECD*, w których dodatkowo zwraca się uwagę na szczególnie wpływ elastyczności czasu pracy na dobre samopoczucie pracowników i ich rodzin<sup>15</sup>. Jak wskazuje Skowron-Mielnik, pracownicy zajmują pozytywne stanowisko wobec elastyczności czasu ukierunkowanej na nich, tzn. „(...) *motywowanej ich interesami i przez nich lub przy ich udziale kształtowanej*”<sup>16</sup>. Dalej autorka przytacza wyniki badań empirycznych, z których wynika, że osoby zatrudnione są bardziej zainteresowane różnymi formami powszechnego,

<sup>14</sup> Por. B. Skowron-Mielnik, *Zarządzanie czasem pracy w przedsiębiorstwie. Podstawy elastycznego kształtowania czasu pracy*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2001, s. 80.

<sup>15</sup> Por. Organisation for Economic Co-operation and Development, *OECD Employment Outlook 2004*, Paris 2004, s. 24-25.

<sup>16</sup> B. Skowron-Mielnik, *Zarządzanie czasem ... dz. cyt.*, s. 81.

ustawowego lub układowego skracania norm czasu pracy, niż przechodzeniem na pracę w niepełnym wymiarze godzin, co ma uzasadnienie finansowe, bowiem pracownikom pracującym na część etatu przysługują stawki proporcjonalne do wymiaru ich pracy<sup>17</sup>. Jeszcze inne badania w zakresie uelastyczniania czasu pracy wskazują na duże zainteresowanie i silne poparcie pracowników dla skracania tygodnia pracy do czterech dni, kosztem wydłużenia pozostałych dni roboczych<sup>18</sup>. Taka organizacja czasu pracy częściej wpływa na zadowolenie z pracy.

Z kolei, pozytywne znaczenie zatrudnienia w niepełnym wymiarze godzin jest uwypuklane w literaturze, zwłaszcza w kontekście łączenia życia zawodowego z obowiązkami rodzinnymi lub kontynuowania nauki, czy uzupełniania kwalifikacji<sup>19</sup>. Podkreśla się również szanse rozpoczęcia pracy, powrotu do pracy lub jej utrzymania. Zatrudnienie w niepełnym wymiarze jest często traktowane jako instrument stopniowego wycofywania się pracowników z życia zawodowego.

Do korzystnych aspektów elastycznego kształtowania czasu pracy, przy uwzględnieniu preferencji pracowników w tym zakresie, można zaliczyć<sup>20</sup>:

- Umożliwienie dostosowania czasu pracy do rytmu życia osobistego - chodzi tu przede wszystkim o dostosowywanie momentów rozpoczynania i kończenia pracy do osobistych potrzeb pracowników (ruchomy czas pracy), np. związanych z dojazdem do pracy. Na takie rozwiązania wskazują Szultzowie, powołując się na wyniki badań z zakresu psychologii pracy, z których wynika, że większość pracowników zatrudnionych w firmach z elastycznym czasem pracy nie chce powrotu do sztywno określonych godzin pracy<sup>21</sup>.
- Ułatwienie godzenia obowiązków zawodowych z życiem rodzinnym, co jest szczególnie istotne dla kobiet wychowujących dzieci lub osób sprawujących opiekę nad niepełnosprawnymi członkami rodziny.

---

<sup>17</sup> Jak wyżej.

<sup>18</sup> Zob. R.B. Dunham, J.L. Pierce, M.B. Castaneda, Alternative work schedules: Two field quasi-experiments, *Personnel Psychology*, No 40, s. 215-242, za: D.P. Schultz, S.E. Schultz, dz. cyt., s. 374.

<sup>19</sup> Zob. M.C. Mattis, New forms of flexible work arrangements for managers and professionals: Myths and realities, *Human Resource Planning* No. 13(2) s. 133-146.

<sup>20</sup> B. Skowron-Mielnik, Zarządzanie czasem ... dz. cyt., s. 83-86.

<sup>21</sup> M.R. Buckley, D.C. Kicza, N. Crane, A note on the effectiveness of flextime as an organizational intervention, *Public Personnel Management*, No. 16/1987, s. 259-267; R.B. Dunham, J.L. Pierce, M.B. Castaneda, Alternative work Schedules: Two field quasi-experiments, *Personnel Psychology*, No 40/1987, s. 215-242; (za:) D.P. Schultz, S.E. Schultz, dz. cyt., s. 375-376.

- Włączanie pracowników w procesy kształtowania decyzji i współodpowiedzialności w różnych obszarach działalności przedsiębiorstwa - elastyczny czas pracy jest traktowany jako forma bezpośredniej partycypacji decyzyjnej pracowników<sup>22</sup>.
- Dostosowanie czasu pracy do rytmu biologicznego i stanu zdrowia. Każdy człowiek posiada inną krzywą fizjologiczną pracy, uzależnioną od właściwości wrodzonych, stanu zdrowia, wieku i czynników otoczenia zewnętrznego, która wpływa na gotowość świadczenia pracy i jej efektywność. Wydajność może różnie kształtować się na przestrzeni poszczególnych godzin, doby, sezonów lub w dłuższych okresach, co ma przełożenie nie tylko na ilość i jakość pracy, ale także na zadowolenie z niej płynące. Stąd też zapewnienie większej swobody decyzyjnej co do organizacji dnia roboczego, może stanowić jeden z istotnych elementów motywacyjnych warunkujących efektywność pracy. Warto jednak zauważyć, iż z nierytmicznym czasem pracy i społecznymi godzinami jego świadczenia wiążą się również negatywne aspekty zdrowotne.

**Niepewność** – główną wadą niestandardowych form zatrudnienia, szczególnie umów terminowych, tymczasowych, krótkookresowych i zadaniowych jest niestabilność zatrudnienia. Wynika ona z niskiej ochrony stosunku pracy i związanej z nią słabej pozycji pracowników, co jest rezultatem przerzucenia na wykonawcę ryzyka związanego ze świadczeniem pracy. Z badań empirycznych wynika, że pracownicy zatrudnieni na czas określony często możliwość odnowienia umowy o pracę stawiają wyżej niż zachęty płacowe<sup>23</sup>. Brak stabilności i „pewności jutra” przyczynia się do wzrostu poziomu stresu u pracowników, który w dłuższym przedziale czasowym często leży u podłoża różnego rodzaju zaburzeń zdrowotnych. W środowisku pracy niepewność może prowadzić do poszukiwania kilku źródeł dochodów równocześnie, odizolowania się od środowiska zawodowego, niskiego zaangażowania w wykonywaną pracę i tkwić u źródeł konfliktów między pracownikami.

**Zaangażowanie organizacyjne i poczucie przynależności** – problematyczną kwestią przy stosowaniu form niestandardowych jest budowanie relacji zaangażowania i przynależności do organizacji/grupy pracowniczej. Relacje takie wymagają wzajemnego zaufania pomiędzy stronami stosunku pracy. Jednocześnie zaufanie stanowi bazę, na której tworzy się kapitał społeczny organizacji. W sytuacji wzajemnej nieufności, podejrzliwości trudno jest podejmować jakiegokolwiek decyzje, rośnie ryzyko i koszty związane z jego minimalizowaniem. Z analiz prowadzonych w ramach projektu badania czynników

---

<sup>22</sup> Por. S. Borkowska, Zarządzanie partnerskie, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, Nr 2 z 1994, za: B. Skowron-Mielnik, *Zarządzanie czasem ... dz. cyt.*, s. 86.

<sup>23</sup> Por. M. Güell, *Fixed-term Contracts and Unemployment: an Efficiency Wage Analysis*, Industrial Relations Section, Princeton University, Working Paper 433/2000, (za:) M. Moszyński, *dz. cyt.*, s. 90.



warunkujących wykorzystanie niestandardowych form zatrudnienia w Polsce wynika, że brak zaufania na rynku pracy, utożsamiany najczęściej z brakiem zaufania do pracodawców, jest jednym z głównych powodów niechęci do pracy na zasadach niestandardowych<sup>24</sup>. Do nieufności przyczyniają się nieuczciwe praktyki na rynku pracy, obawy o możliwość wykorzystania przez pracodawcę, niedotrzymania warunków umowy, braku zapłaty, pomimo wykonanej pracy, wymagania pracy ponad ustaloną normę, niewłaściwe warunki pracy. Szczególnie silne są takie obawy w przypadku zatrudnienia dorywczego<sup>25</sup>. Na brak związków zaangażowania wskazuje się również w kontekście pracy tymczasowej. U pracownika, który ma poczucie alienacji, gorszego traktowania pomimo porównywalnych kompetencji z innymi pracownikami etatowymi, świadczącymi tę samą pracę, a otrzymującymi lepsze uposażenie, spada motywacja do pracy i zaangażowanie w wykonywanie zadań, pojawia się brak integracji z zespołem. Z drugiej jednak strony, o ile są realne szanse pozostania pracownika tymczasowego w strukturach przedsiębiorstwa użytkownika (przejęcia takiego pracownika przez to przedsiębiorstwo), tendencje takie mogą zostać odwrócone. Jeszcze inną kwestią są potencjalne konflikty, do których może dochodzić pomiędzy pracownikami tymczasowymi a stałymi, właśnie na tle nierównego traktowania. Poniekąd sytuację taką można wyjaśnić na bazie teorii segmentacyjnych rynku pracy oraz teorii „swoich i obcych”. Jeżeli chodzi o kwestie przynależności, to dodatkowo problematyczna staje się w niektórych rozwiązaniach niestandardowych izolacja od naturalnego środowiska pracy, chodzi tu zwłaszcza o pracę świadczoną w domu, np. telepracę domową. Pojawiające się regulacje prawne mają temu zjawisku zapobiegać, m.in. pracodawca ma obowiązek zapewnienia osobie świadczącej telepracę domową stały kontakt z pozostałymi pracownikami oraz możliwości szkoleń – ale w praktyce różnie ta integracja przebiega.

### **Wywieranie wpływu i deinfluencyzacja**

Skomplikowane relacje wzajemnej zależności występują w przypadku pracy wirtualnej czy zespołów projektowych. Z jednej strony, rozwiązania takie wymagają bardzo dużego zakresu zaufania osób współpracujących ze sobą. Z drugiej zaś, niejednokrotnie są to struktury tworzone doraźnie z często zmienianym składem osobowym (podobnie jak inne formy niestandardowe). Tworzenie więzi społecznych w sytuacji tymczasowości jest znacznie utrudnione. Dodatkowo komplikuje je sposób komunikowania się w przypadku pracy wirtualnej (komunikacja zapośredniczona). Pojawia się tutaj specyficzny język,

---

<sup>24</sup> M. Skrzek-Lubasińska, Praca jako wartość w życiu Polaków, (w:) Z. Dziubiński, M. Kowalewski (red.), Badanie czynników warunkujących wykorzystanie niestandardowych form zatrudnienia w Polsce, Wyższa Szkoła Zarządzania Personelem, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2008, s. 84.

<sup>25</sup> M. Skrzek-Lubasińska, Praca jako wartość w życiu Polaków, (w:) Z. Dziubiński, M. Kowalewski, dz. cyt., s. 84 i ss. 86-88.

odmienne wzorce zachowania i organizacja sieciowej hierarchii<sup>26</sup>. Sieć sprzyja intensyfikacji i szybkości oraz dynamice kontaktów. W związku z tym szczególnie istotne jest określenie warunków samego procesu komunikowania. Z kolei w przypadku zespołów projektowych wskazuje się na konieczność gotowości lidera takiego zespołu do tymczasowego odstąpienia komuś innemu roli lidera w pewnym zakresie, bez poczucia utraty władzy i ogólnej kontroli nad sytuacją. Jednocześnie nie zwalnia to dotychczasowego lidera z odpowiedzialności za poczynania członków jego zespołu<sup>27</sup>. W takim znaczeniu Kotter wprowadził pojęcie „sieci przywództwa”, formy przywództwa kolektywnego, rozproszonego w zespole, gdzie rolę lidera spełnia nie tylko najwyższy rangą menedżer, ale wszyscy pracownicy<sup>28</sup>. Maksymalne wykorzystanie potencjału wszystkich uczestników organizacji nie jest możliwe bez racjonalnego osłabiania własnego wpływu, przy założeniu pełnej akceptacji oraz świadomości znaczenia wpływu przez wszystkie elementy zespołu. W proponowanej przez siebie koncepcji, Kozusznik skłonność taką określa mianem deinfluentyzacji<sup>29</sup>. Wydaje się jednak, że taka umiejętność ograniczania własnego wpływu może stanowić istotne wyzwanie wobec niektórych jednostek.

**Kwestie finansowe** – niestabilności zatrudnienia towarzyszą również stosunkowo niskie zarobki, chociaż relatywnie niskie wynagrodzenie jest też przypisywane pracy w niepełnym wymiarze godzin, która wcale nie musi nosić znamion niestabilności (może być świadczona na czas nieokreślony). Wysokość wynagrodzenia w przypadku pracy nietypowej determinują kwestie związane zarówno z jej ilością, jak i charakterem wykonywanej pracy oraz rodzajem sektora, na którym jest oferowane dane stanowisko. Pracownicy zatrudnieni w niepełnym wymiarze czasu pracy otrzymują generalnie niższe stawki godzinowe niż pracownicy pełnoetatowi. Jest to związane ze zmniejszeniem czasu pracy i mniej lub bardziej proporcjonalnym obniżeniem wynagrodzenia dla osób zatrudnionych na część etatu, w stosunku do osób zatrudnionych na pełnym etacie. Niższe wynagrodzenie osób zatrudnionych na zasadach niestandardowych może (ale nie musi) w pewien sposób wynikać z obsadzonego stanowiska pracy. Często krótkookresowe i tymczasowe zatrudnienie dotyczy prac niewymagających wysokich kwalifikacji lub doświadczenia. Z kolei, im bardziej wynagrodzenie jest skorelowane z umiejętnościami i posiadaną wiedzą, tym większe są jego stawki (również w przypadku umów tymczasowych). Ponadto, tego rodzaju formy zatrudnienia są charakterystyczne dla tzw. wtórnego segmentu rynku pracy, co zgodnie z teorią dualnego rynku pracy rzutuje na niższe zarobki.

---

<sup>26</sup> B. Zeler, U. Żydek-Bednarczuk, Homocommunicans w świecie wirtualnym, (w:) A. Kiepas, M. Sułkowska, M. Wołek (red.), Człowiek a światy wirtualne, Wyd. UŚ, Katowice 2009, s. 88.

<sup>27</sup> D. Miller, Zespoły. Co trzeba wiedzieć, robić i mówić, aby stworzyć dobry zespół, PWE, Warszawa 2010, s. 106-107.

<sup>28</sup> (za:) A. Potocki, Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia, Difin, Warszawa 2005, s. 209.

<sup>29</sup> B. Kozusznik, Wpływ społeczny w organizacji, PWE, Warszawa 2005, s. 153-189.

Fakt niższych stawek wynagrodzeń dla pracowników terminowych i tymczasowych w stosunku do płac porównywalnych<sup>30</sup> pracowników zatrudnionych na stałe potwierdzają liczne badania empiryczne. Na przykład we Francji, Niemczech i Wielkiej Brytanii stawki dla pracowników zatrudnionych na czas określony są wyraźnie niższe niż pracowników na czas nieokreślony i wynoszą przeciętnie około 20% mniej<sup>31</sup>. W Europie największe dysproporcje dochodowe odnotowano w Hiszpanii, gdzie pracownicy terminowi zarabiają aż 47% mniej od osób zatrudnionych na etacie<sup>32</sup>. Dochody pracowników tymczasowych kształtują się bardzo różnie w zależności od branży. Moszyński powołując się na doświadczenia Niemieckie pisze, że zarobki pracowników tymczasowych są średnio niższe od porównywalnych pracowników stałych o 20% (bez dodatków za wysługę lat)<sup>33</sup>. Badania przeprowadzone w Stanach Zjednoczonych pokazują także, że zarobki pracowników wypożyczanych kształtują się na mniejszym poziomie 15-25% mniej, niż mogłoby to wynikać z przebiegu ich dotychczasowej kariery<sup>34</sup>. W celu wyrównywania nierówności płacowych w wielu krajach podejmowane są inicjatywy zmierzające do zbiorowych negocjacji płac pracowników tymczasowych, np. w Szwecji w wyniku negocjacji partnerów społecznych ustalono poziom płacy minimalnej pracowników wypożyczanych.

Należy jednak zauważyć, iż nie wszystkie formy niestandardowe oznaczają automatycznie niskie zarobki. Dla przykładu, wysoko kwalifikowani specjaliści samozatrudniający się często są autonomiczni i relatywnie wolni w wyborze i określeniu poziomu swoich uposażeń, podobna sytuacja dotyczy menedżerów na kontraktach menedżerskich, które należą do jednej z istotnych form motywowania kadry kierowniczej.

**Zabezpieczenie społeczne** – niższe wynagrodzenie, niepewny poziom zarobków lub dochodów ze świadczenia pracy to w efekcie mniejsze zabezpieczenie społeczne, gorszy dostęp lub ograniczenie dostępu do świadczeń emerytalnych i rentowych, zasiłków dla bezrobotnych i opieki zdrowotnej. Systemy ubezpieczenia społecznego w krajach Unii Europejskiej wyrosły zasadniczo na gruncie dwóch tradycji: ubezpieczeniowej oraz zaopatrzeniowej<sup>35</sup>. W modelu ubezpieczeniowym uprawnienia do świadczeń i ich poziom jest

---

<sup>30</sup> Pracownik porównywalny oznacza osobę zatrudnioną o jednakowym poziomie kwalifikacji i na takim samym stanowisku.

<sup>31</sup> Por. M. Moszyński, dz. cyt., s. 91.

<sup>32</sup> Angel Luis Sanchez Iglesias, Analiza społecznych i ekonomicznych skutków nietypowych form zatrudnienia w Unii Europejskiej na przykładzie Hiszpanii, (w:) M. Rymsza (red.), dz. cyt., s. 145.

<sup>33</sup> Zob. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Temporary Agency Work, National Reports Germany, Dublin 2002, s. 36; (za:) M. Moszyński, dz. cyt., s. 94.

<sup>34</sup> L.M. Regal, G. Sullivan, Wage Differentials for Temporary Services Work: Evidence from Administrative Data, Federal Reserve Bank of Chicago, Working Paper Nr 23/1998, s. 1; (za:) Jak wyżej.

<sup>35</sup> Por. M. Moszyński, dz. cyt., s. 109-110; Zabezpieczenie społeczne w krajach zachodnich można też sklasyfikować zgodnie z typologią Gosty-Espinga-Andersena. Wyróżnia on trzy modele: ubezpieczeniowy (Niemcy), anglosaski (Wlk. Brytania, Irlandia), model socjaldemokratyczny (państwa skandynawskie); Zob. G. Esping-Andersen, *The three worlds of the welfare capitalism*, Cambridge 1990.

uzależniony od uczestnictwa w rynku pracy. Świadczenia dla bezrobotnych są finansowane głównie ze składek ubezpieczeniowych nakładanych na dochody z pracy. Składki te tworzą specjalne fundusze<sup>36</sup>. Model zaopatrzeniowy zawiera wiele elementów świadczeń uniwersalnych niezależnych od zatrudnienia. Świadczenia dla bezrobotnych są finansowane ze środków pochodzących z budżetu, a prawo do ich otrzymania wynika z powodu znalezienia się w sytuacji wymagającej pomocy. W systemie tym rozwinięte są także aktywne polityki rynku pracy<sup>37</sup>. Pośredni system finansowania świadczeń, tj. ze zgromadzonych składek i budżetu, ma miejsce w Holandii, Finlandii i Wielkiej Brytanii. Z punktu widzenia interesów osób pozostających w niestandardowych formach zatrudnienia najbardziej korzystny wydaje się być model zaopatrzeniowy. Jest to też model, który sprzyja realizacji idei flexicurity łączącej w sobie elastyczność rynku pracy oraz bezpieczeństwo wyrażające się określonym poziomem zabezpieczenia socjalnego.

Słabe zabezpieczenie społeczne sprzyja tzw. „wykluczeniu społecznemu” – oznaczającemu wejście i pozostawanie w „strefie ubóstwa”. Ryzyko wykluczenia społecznego wzrasta w powiązaniu ze „słabymi” stanowiskami pracy. Te z kolei często utożsamiane są z pracą tymczasową, sezonową i krótkookresową. Krótkie okresy zatrudnienia na ogół nie uprawniają do nabycia prawa do zasiłków dla bezrobotnych. Również wszelkie formy organizacji czasu pracy związane z mniejszą niż ustawowa norma czasu pracy i dłuższymi przerwami między okresami pracy mogą mieć wpływ na system ubezpieczeń, ale regulacje w tym zakresie różnią się pomiędzy krajami. W przypadku zabezpieczenia na okres choroby – najczęściej każdy pracownik może otrzymywać takie same świadczenia, jeżeli regularnie zarabia i spełnia wymóg pewnego minimalnego tygodniowego czasu pracy. Wysokość zarobków nie wpływa na wartość świadczeń, ale decyduje o wynagrodzeniu za okres choroby, stanowiącym ich procent. Ponadto, w niektórych krajach zbyt długie przerwy między okresami świadczenia pracy mogą spowodować utratę określonych uprawnień<sup>38</sup>. W świetle badań trudno jest wskazać na jednoznaczne i wyraźne dowody na to, iż zawsze nietypowe formy świadczenia pracy prowadzą do wykluczenia, ale z pewnością prowadzą do zwiększonego ryzyka w tym zakresie.

**Ranga społeczna** – niektórym z form niestandardowych przypisywana jest niska ranga społeczna i niewielka atrakcyjność dla pracowników. Dotyczy to szczególnie tych rozwiązań, które wpisuje się w kategorię prac zatrudnienia peryferyjnego. Często utożsamia się je ze stanowiskami prostymi, niewymagającymi kwalifikacji i źle opłacanymi. Powszechnie do tej

---

<sup>36</sup> System taki funkcjonuje w Portugalii, Hiszpanii, Irlandii, Belgii, Szwecji, Niemczech, Francji, Grecji, Austrii i we Włoszech.

<sup>37</sup> System taki jest charakterystyczny dla Luksemburga i Danii.

<sup>38</sup> Tak jest np. w Niemczech, gdzie jeżeli przerwa w rocznym systemie świadczenia pracy jest dłuższa niż 2 miesiące, powoduje to utratę świadczenia chorobowego; por. B. Skowron-Mielnik, Zarządzanie czasem ... dz. cyt. s. 86.

grupy wlicza się zatrudnienie tymczasowe oraz pracę nakładczą. Istotnym problemem, który się również pojawia, jest zarysowany już powyżej brak zaufania do pracowników krótkookresowych i brak akceptacji przez stałych pracowników. Pracownikom krótkookresowym zarzuca się zwłaszcza: brak doświadczenia, niższe kwalifikacje, niewystarczający poziom motywacji, słabe zaangażowanie w realizację zadań. Może to przyczyniać się do konfliktogenności i alienacji tej kategorii pracowników. Problemy integracyjne mogą wpływać na wzrost psychicznego dyskomfortu tych pracowników, poczucie niejasności ról, ograniczone zaufanie do swoich możliwości.

**Szkolenia i możliwości awansu** – pracownicy niestandardowi zasadniczo mają mniejsze szanse na odbywanie szkoleń zawodowych. Dotyczy to zarówno osób zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy, jak i pracowników tymczasowych. Brak odpowiedniej ilości szkoleń niesie ze sobą ryzyko dekwalfikacji i gorszych perspektyw kariery zawodowej. Charakterystyczne dla pracowników niestandardowych są nieliniowe ścieżki kariery.

**Kwestie zdrowotne** – praca niestandardowa i związane z jej świadczeniem negatywne aspekty mogą wywoływać niepożądane konsekwencje zdrowotne. Badania Europejskiej Fundacji ds. Poprawy Warunków Życia i Pracy potwierdzają, że pracownicy tymczasowi narażeni są na oddziaływanie czynników powodujących większe obciążenie zdrowia<sup>39</sup>. Pracownicy ci rzadziej od pracowników stałych mają wpływ na tempo pracy i często wykonują powtarzalne czynności, ale w dużej mierze wynika to z samego charakteru ich pracy. Z drugiej jednak strony, część form w ramach zatrudnienia niestandardowego oferuje wysoki poziom suwerenności w metodach i rozłożeniu czasu pracy, co można dopasować do indywidualnych preferencji w tym zakresie. Omawiając regulację czasu pracy, podkreśla się zagrożenia, które są związane ze stosowaniem nierytmicznych sposobów pracy. Ma to miejsce przede wszystkim w odniesieniu do pracy zmianowej oraz nocnej. Praca nocna jest rozpoznawana jako prowadząca w dłuższym okresie do negatywnych skutków ubocznych takich jak wypadki przy pracy, stres, zmęczenie, czy obniżenie koncentracji<sup>40</sup>. Wynikają one z zaburzeń cyklu fizjologicznego. Z badań fizjologów pracy wynika również, iż stałe przypisanie pracownika do jednej zmiany wywołuje mniej negatywnych konsekwencji niż ciągła rotacja zmian, dotyczy to również stałości zmiany nocnej<sup>41</sup>. Pracownicy przypisani na

---

<sup>39</sup> Zob. D. Stornie, *Temporary Agency Work in the European Union*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 2002.

<sup>40</sup> Wpływ pracy nocnej na stres i dolegliwości psychosomatyczne potwierdza szereg badań na różnych grupach zawodowych w Europie i Stanach Zjednoczonych; zob: M. Fresk, N. Semmer, *Shiftwork, stress and psychosomatic complaints: a comparison between workers in different shiftwork schedules, non-shiftworkers, and former shiftworkers*, *Ergonomics*, No 29/1986, ss. 99-114; M.J. Paley, D.I. Tepas, *Fatigue and the shift-worker: Firefighters working on a rotating shift schedule*, *Human Factors*, No. 36/1994, s. 269-284; P. Totterdell, E. Spelten, L. Smith, J. Barton, S. Folkard, *Recovery from work shifts. How long does it take?*, *Journal of Applied Psychology*, No. 80/1995, s. 43-57; za: D.P. Schultz, S.E. Schultz, dz. cyt., s. 375-376.

<sup>41</sup> Zob. G. Lehmann, *Praktyczna fizjologia pracy*, WNT, Warszawa 1960.

stałe do jednej zmiany łatwiej dostosowują się do nowego rytmu biologicznego. Przy zbyt częstym rotowaniu kolejności zmian organizm pracownika nie ma czasu na konwersję, co wpływa na wydolność i zdolność świadczenia pracy. Istotną rolę w łagodzeniu negatywnych skutków pracy zmianowej odgrywa zatem odpowiedni rozkład czasu pracy, uwzględniający krzywą fizjologiczną. Praca w tzw. aspołecznych godzinach (unsocial work hours) komplikuje również życie osobiste osób zatrudnionych, może stanowić bowiem potencjalne źródło konfliktów pomiędzy wymaganiami pracy a życiem rodzinnym<sup>42</sup>.

W przypadku nietypowych form zatrudnienia i organizacji czasu pracy duże znaczenie, przede wszystkim w odniesieniu do następstw zdrowotnych i zadowolenia z pracy, odgrywa przestrzeń decyzyjna. Im mniejszy wpływ mają pracownicy na kształtowanie pracy, w zakresie treści i czasu wykonywania zadań, tym częściej ulegają różnego rodzaju niedogodnościom, psychosomatycznym urazom i wypadkom, które mają podłoże psychiczne i związane są między innymi ze zwiększoną ekspozycją na stres.

**Pozytywny wymiar zatrudnienia niestandardowego** – oprócz negatywnych aspektów zatrudnienia niestandardowego należy wskazać także na kwestie pozytywne, zwłaszcza chodzi tutaj o funkcje łącznika pomiędzy życiem zawodowym a osobistym, funkcje pomostowe, pozwalające na wejście i wyjście z rynku pracy oraz aspekty zatrudnieniowe, związane z tworzeniem nowych stanowisk pracy. Niestandardowe formy zatrudnienia są często postrzegane jako formy „przejściowe”, umożliwiające np. osobom starszym na „łagodne” wyjście z rynku pracy, jak i młodym na wejście na ten rynek. Jeżeli chodzi o pracowników starszych, to akcentuje się pozytywny efekt związany ze zmniejszeniem tzw. „szoku emerytalnego”, tj. chorobotwórczego stresu związanego z przejściem na emeryturę i zakończeniem pracy zawodowej. Za instrument takiego stopniowego wycofywania się pracowników z życia zawodowego (phased retirement) uważana jest zwłaszcza praca w niepełnym wymiarze czasu pracy<sup>43</sup>. Formy nietypowe, oparte na elastycznym kształtowaniu miejsca i czasu pracy, postrzegane są także jako sprzyjające godzeniu obowiązków zawodowych z życiem rodzinnym. Ponadto, w szerszym kontekście podkreśla się znaczenie zatrudnienia elastycznego dla promowania zachowań przedsiębiorczych oraz przeciwdziałania bezrobociu. Główną rolę odgrywa tu samozatrudnienie.

---

<sup>42</sup> Zob. H.B. Presser, *Working in a 24/7 economy: Challenges for American Families*, Russell Sage Foundation, New York 2003.

<sup>43</sup> Por. A. Chobot, dz. cyt., s. 141.

#### 4. Cechy sprzyjające podejmowaniu się zatrudnienia niestandardowego

Osoby podejmujące się zatrudnienia w formach niestandardowych powinny przejawiać określone kompetencje sprzyjające świadczeniu danej formy pracy. Z jednej strony chodzi tu o zdobycie odpowiednich kwalifikacji predysponujących do zatrudniania się w dany sposób. Z drugiej jednak strony, można wskazać na pewne cechy charakteru, ułatwiające znalezienie się w nowej rzeczywistości. W kontekście zatrudnienia niestandardowego szczególnie zwraca się uwagę na takie atrybuty, jak: umiejętność współpracy i uzgodnień pomiędzy pracownikami (zwłaszcza istotne w sytuacji dzielenia pracy), umiejętność planowania i kontrolowania własnego czasu pracy, zdolności przystosowawcze, niezmiernie ważne w pracach, którym towarzyszy ryzyko dezintegracji społecznej (np. praca domowa, telepraca), oraz niezbędne w sytuacji krótkoterminowego i tymczasowego zatrudnienia, jak również przy większości form niestandardowych duży poziom akceptacji ryzyka.

Ze względu na dużą różnorodność niestandardowych form zatrudnienia preferencje odnośnie do ich podejmowania mogą być zmienne w czasie i zróżnicowane ze względu na płeć, wiek, stan zdrowia, cechy osobowości, sytuację rodzinną, finansową i sytuację na rynku pracy. Trudno jest zatem jednoznacznie określić postawy pracowników wobec konkretnych form. Kontrowersje budzą zwłaszcza te formy świadczenia pracy, których jest stosowanie zdeterminowane głównie chęcią redukcji pośrednich kosztów pracy i które są nadużywane w stosunku do osób o niższych dochodach i kwalifikacjach. Ma to miejsce chociażby w przypadku tzw. „pozornego samozatrudnienia”. Indywidualna ocena niestandardowego zatrudnienia przez osoby znajdujące się na rynku pracy bardzo często jest uzależniona od tego, czy jest ono podejmowane przez pracowników dobrowolnie, czy godzą się oni na nie z braku lepszego wyboru, tj. z przymusu<sup>44</sup>. Nie zawsze jednak przymus spowodowany jest wymaganiami pracodawcy, może on także wiązać się z niedorozwojem instytucji wspierających rynek pracy, np. infrastruktura szkoleniowa, system opieki nad dziećmi, co ma przełożenie na podejmowanie, zwłaszcza przez kobiety, pracy w niepełnym wymiarze godzin.

#### 5. Wnioski końcowe

Niestandardowe formy zatrudnienia są coraz powszechniej stosowanymi rozwiązaniami w świecie pracy. Wielość i różnorodność form niesie ze sobą różnego rodzaju skutki tak pozytywne, jak i negatywne oraz określone wyzwania zarówno dla pracodawców, jak

---

<sup>44</sup> Por. Z. Czepulis-Rutkowska, Nietypowe formy zatrudnienia a zabezpieczenie społeczne, (w:) M. Rymsza (red.), dz. cyt., s. 41.

i pracobiorców. Prowadzone analizy niestandardowych form zatrudnienia niejednokrotnie kładą nacisk na aspekty ekonomiczne w odniesieniu do pracodawców. Nie bez znaczenia pozostają jednak postawy pracobiorców przyjmowane wobec tego rodzaju rozwiązań. Uwzględnienie nie tylko czynników ekonomicznych, ale również społecznych, w szczególności potrzeb własnych pracowników warunkujących jakość życia, jest gwarancją powodzenia przy wdrażaniu niestandardowych form zatrudnienia w przedsiębiorstwach. Autorka zdaje sobie sprawę, iż rozważania powyższe stanowią zaledwie zarysowanie rozległej problematyki i temat wymaga dalszych pogłębionych badań przedmiotu.

### **Bibliografia**

1. Chobot A.: Nowe formy zatrudnienia. Kierunki rozwoju i nowelizacji, PWN, Warszawa 1997.
2. De Grip A., Hoevenberg J., Willems E.: Atypical employment in the European Union, *International Labour Review* 1997 (136), s. 49.
3. Dziubiński Z., Kowalewski M. (red.): Badanie czynników warunkujących wykorzystanie niestandardowych form zatrudnienia w Polsce, Wyższa Szkoła Zarządzania Personalem, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2008.
4. Esping-Andersen G.: *The three worlds of the welfare capitalism*, Cambridge 1990.
5. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, *Quality of Work and Employment in Europe. Issues and Challenges*, Foundation Paper, No. 1, Dublin 2002.
6. Kiepas A., Sułkowska M., Wołek M. (red.): *Człowiek a światy wirtualne*, Wyd. UŚ, Katowice 2009.
7. Kim A., Kurtz K.: *Precarious Employment, Education and Gender: A comparison of Germany and the United Kingdom*, Arbeitspapiere - Mannheimer Zentrum für Europäische Sozialforschung No. 39. Mannheim 2001, [http://www.mzes.uni-mannheim.de/fs/publikationen\\_e.html](http://www.mzes.uni-mannheim.de/fs/publikationen_e.html).
8. Kozusznik B.: *Wpływ społeczny w organizacji*, PWE, Warszawa 2005.
9. Kryńska E.: *Dylematy polskiego rynku pracy*, IPiSS, Warszawa 2001.
10. Kryńska E. (red.): *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*, IPiSS, Warszawa 2003.
11. Lehmann G.: *Praktyczna fizjologia pracy*, WNT, Warszawa 1960.
12. Mattis M.C.: *New forms of flexible work arrangements for managers and professionals: Myths and realities*, *Human Resource Planning* No. 13(2).



13. Miller D.: Zespoły. Co trzeba wiedzieć, robić i mówić, aby stworzyć dobry zespół, PWE, Warszawa 2010.
14. Moszyński M.: Nietypowe formy zatrudnienia w Republice Federalnej Niemiec, Dom Organizatora TNOIK, Toruń 2004.
15. Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD Employment Outlook 2004, Paris 2004.
16. Potocki A.: Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia, Difin, Warszawa 2005.
17. Presser H.B.: Working in a 24/7 economy: Challenges for American Families, Russell Sage Foundation, New York 2003.
18. Rymśa M. (red.): Elastyczny rynek pracy i bezpieczeństwo socjalne, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2005.
19. Sanetra W.: Prawo pracy. Zarys wykładu. Tom I, Temida 2, Białystok 1994.
20. Schulz D.P., Schulz S.E.: Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy, PWN, Warszawa 2002.
21. Skowron-Mielnik B.: Zarządzanie czasem pracy w przedsiębiorstwie. Podstawy elastycznego kształtowania czasu pracy, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2001.
22. Stornie D.: Temporary Agency Work in the European Union, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 2002.
23. Treu T.: Labour flexibility in Europe, International Labour Review 1992, Vol. 131, No. 4-5.
24. Wiens-Tuers B.A.: The relationship of Race and Outcomes of Non-Standard Labor, Journal of Economic Issues, vol. XXXII, no. 2/june 1998.
25. Tucker D.: "Precarious" Non-Standard Employment – A Review of the Literature, Labour Market Policy Group, Department of Labour, Wellington, December 2002, [www.futureofwork.govt.nz](http://www.futureofwork.govt.nz); E. Hoffmann, U. Walwei, Against the Tide: Why Permanent, Full-Time Jobs Are Still Standard in Denmark, Institute for Employment Research (IAB), Nürnberg, Germany.

Recenzenci: Prof. dr hab. inż. Małgorzata Gableta  
Dr hab. Agata Stachowicz-Stanusch, prof. nzw. w Pol. Śl.